

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في

الجامعات السعودية

Quality of work life and its role in improving the level of organizational commitment among employees in Saudi universities.

١/ أسماء بنت عبد الله كمييجو¹

باحثة دكتوراه - كلية التربية - جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية

تاريخ النشر: 2025/06/01

تاريخ القبول: 2025/03/07

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، والكشف عن المعوقات التي تواجه تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في ضوء جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى تقديم توصيات ومقترحات لتطوير جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل المكتبي، دون الاعتماد على جمع بيانات ميدانية مباشرة، واستخدمت الدراسة أدوات جمع المعلومات ممثلة في كتب أكاديمية متخصصة في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، ودراسات سابقة منشورة في مجلات علمية محكمة عربية وأجنبية، ورسائل علمية (ماجستير ودكتوراه) تناولت الموضوع من جوانب مختلفة، وتقارير رسمية صادرة عن مؤسسات التعليم العالي والهيئات الإدارية في السعودية، وتوصل البحث إلى توافر بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية بدرجة متفاوتة، مثل: الأمان الوظيفي، والاستقرار الإداري، لكنها ما تزال تعاني من ضعف في مجالات أخرى، كالتوازن بين الحياة والعمل، وفرص التطوير المهني، والدعم النفسي، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية متوسط إلى مرتفع، ويتأثر بدرجة كبيرة بعوامل مثل: العدالة التنظيمية، التقدير، والتحفيز المهني، وأن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي علاقة إيجابية قوية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية - الالتزام التنظيمي - العاملين في الجامعات السعودية

Abstract:

The study aimed to reveal the relationship between quality of work life and organizational commitment, and to reveal the obstacles facing improving the level of organizational commitment in light of the quality of work life among employees in Saudi universities, in addition to providing recommendations and proposals to develop the quality of work life and enhance organizational commitment within Saudi universities. The study relied on the descriptive analytical approach through the office approach, without relying on collecting direct field data. The study used information collection tools represented by academic books specialized in public administration and organizational behavior, previous studies published in Arab and foreign peer-reviewed scientific journals, scientific theses (master's and doctoral) that addressed the topic from different aspects, and official reports issued by higher education institutions and administrative bodies in Saudi Arabia. The research concluded that some dimensions of quality of work life are available in Saudi universities to varying degrees, such as: job security and administrative stability, but they still suffer from weakness in other areas, such as the balance between life and work, opportunities for professional development, and psychological support. The level of organizational commitment among employees in Saudi universities is medium to high, and is greatly affected by factors such as: organizational justice, appreciation, and professional motivation. The relationship between quality Work life and organizational commitment have a strong positive relationship.

Keywords: Quality of Work Life - Organizational Commitment - Employees in Saudi Universities

يشهد العالم تطوراً سريعاً في مختلف الميادين العامة، والميدان الإداري كغيره من الميادين تأثر بهذه التطورات، مما ألقى على الإدارة أدواراً جديدة، جعلها تقف أمام تحديات تفرض عليها التخلي عن الأساليب والنظم السابقة والأداء المتواضع المنغلق على نفسه، فأصبح لزماً على المنظمات الحديثة الناجحة أن تكون قادرة على استيعاب تلك التطورات والتحديات، وأن تركز على العلاقة بين الفرد والمنظمة. وتعطى أهمية كبيرة لجهد الفرد في العمل والاعتراف بهذه الجهود، لأن بنجاح الفرد ضمان لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. لذا كان لابد أن ينعم هؤلاء الموظفون بجودة عالية وكرامة للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها، تشعرهم بالرضا نحو المنظمة ومدركين أهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون، لديهم ولاء حقيقي للمنظمة.

ومما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد جمة على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بها، لذا اهتمت العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة كدراسة (ماضي، 2014؛ البياري، 2018؛ ابوعودة، 2018) بقياس جودة الحياة الوظيفية تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متعمقة بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتزام الموظفين والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع درجة الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرارات، وتوفير لهم الارتياح النفسي والمادي، وجعل الموظف أكثر انتماءً وولاءً للمنظمة، والحد من السلوك السلبي أو العدواني، والرضا النفسي، والوظيفي، وزيادة الثقة، وتحسين العلاقات بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل، والحد من الصراع وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي. (خليفة وآخرون، 2022).

ولما كان من أهم تأثيرات تطبيق جودة الحياة الوظيفية هو زيادة انتماء ولاء العناصر البشرية للمؤسسة التي ينتمون إليها ويعملون بها، وبزيادة الاهتمام بالتوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، ستسمح بالتأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة للموظفين وتحقيق شعور الرضا لديهم ورغبتهم بالاستقرار في منظماتهم. فكلما ارتفعت جودة حياة الموظف في العمل، زادت مشاعره الإيجابية وتعزز ارتباط سلوكياته تجاه المنظمة التي

يعمل بها، الأمر الذي يعكس مدى التزام وإيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية وأخذ زمام المبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها، وهذا ما يعرف بالالتزام الوظيفي في أعلى مستوياته. (البياري، 2018، (حليحل، 2015)

لذلك أوصت العديد من الدراسات المحلية كدراسة (جياب، 2014) ودراسة (الغرباوي، 2014) بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية. وفي ضوء ما سبق رأت الباحثة أهمية وحيوية هذا الموضوع في الواقع الحالي للجامعات السعودية نتيجة للتغيرات الحاصلة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية 2030 التي تهدف لخلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للعاملين فيها ، وتستهدف استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين، كأحد أدوات نقل المعرفة من مصدرها إلى المستفيدين كما نصت الرؤية على "تهيئة البيئة الجاذبة التي يمكن من خلالها استثمار الكفاءات البشرية، واستقطاب أفضل العقول في العالم للعيش على أرض المملكة"، وتسعى جامعة أم القرى الى زيادة القدرة التنافسية مما يجعلها تتماشى في ذلك مع «رؤية السعودية 2030» التي تضمنت أنها تستهدف أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل 200 جامعة دولية.

لذا فإن دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعات السعودية له أهمية كبيرة من خلال المساهمة في تحسين أدائها ، ومساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها، ومساعدة صناع القرار من أجل تطوير الأداء المؤسسي الشامل وتحقيق رؤية 2030 في التعليم وهذا ما تسعى اليه الدراسة.

مشكلة البحث

نظراً لما تشهده مؤسسات التعليم الجامعي من تحولات كبيرة في الآونة الأخيرة، الأمر الذي جعلها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالتغيير من طبيعتها في أساليب الإدارة والبيئة الوظيفية الملائمة للتعامل مع هذه المستجدات التي تسير وفق رؤية 2030 ، ولأن المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين تنصدر قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشты الوسائل الممكنة إلى تحسين مستوى جودة الحياة

الوظيفية لدى الأفراد العاملين بها لكونها أداء أساسية لزيادة دافعية العاملين للإنجاز والارتقاء بمستوى المنظمة ككل وتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة والالتزام التنظيمي. ولقد أصبحت جودة الحياة الوظيفية لآعباً هاماً ورئيساً في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظمة، فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة يكونوا أصحاب أداء عالي وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل فإن المنظمة التي تحاول أن توفر برامج جودة حياة وظيفية فعالة للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية والالتزام التنظيمي لها كما أكدته عدة دراسات أبرزها دراسة احمد (2014) ودراسة الحربي (2022).

ونتيجة للتحديات التي تواجهها الجامعات في ظل زيادة حدة المنافسة، أصبحت معظم الجامعات تسعى للبحث عن كيفية تطوير بيئتها وكفاءاتها البشرية بشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية عن غيرها من الجامعات من خلال الاستجابة الفعالة لحاجات كوادرها وعناصرها البشرية لذا يمكن القول بأن نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات يتطلب الاهتمام بالعناصر البشرية فهي تعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها لما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة، حيث تسعى الجامعات إلى التنافس والتميز من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين فيها مما ينعكس على رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة عادل المسدي (٢٠١٦) ودراسة محمود فارس (٢٠١٤) حيث يروا أن وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وعلى النقيض بينت دراسة (السيد، 2017؛ نصار 2016؛ الشنطي، 2016) الآثار السلبية التي يسببها انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال الغياب المتكرر والتسرب وضعف الأداء الوظيفي، الأمر الذي أصبحت فيه الإدارة العليا في معظم المؤسسات التعليمية تنوّه إليه في اجتماعاتها.

لذا اظهرت العديد من الدراسات كدراسة (المرشد، 2015) ودراسة (Hisar & Eren, 2016)، بأن الالتزام التنظيمي يعتبر مؤشر هام ذو علاقة بفاعلية المنظمات كونه أحد معايير جودة الحياة الوظيفية وومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى تسليط الضوء حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية.

أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وابعادها، أهدافها، أهميتها، ومعوقات تطبيقها.
2. التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي، أهميته، خصائصه، مراحلها، ابعاده، مستوياته، طرق قياسه، والعوامل المؤثرة عليه.
3. الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.
4. الكشف عن المعوقات التي تواجه تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في ضوء جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الجامعات السعودية.
5. تقديم توصيات ومقترحات لتطوير جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي داخل الجامعات السعودية.

أهمية البحث

- إمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث، وتقديم النصائح والإرشادات لصانعي القرار في الجامعات السعودية تجاه تطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وزيادة الشعور بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً في ظاهرة الالتزام التنظيمي، مما يمكن أن يساهم في تحسين ورفع إنتاجية الموظفين.
- من المأمول أن يفيد هذا البحث في التعرف على الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية، بما يحقق أهداف رؤية 2030 للتعليم العالي.
- تتضح أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية (العلمية)، وذلك من خلال متابعة الجهود العلمية والدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال، حيث يتضح من الدراسات السابقة أن الدراسات التي أجريت عن جودة الحياة الوظيفية في مجال الجامعات لم تحظى سوى بالقليل، وبالتالي فإن البحث الحالي يساهم في عملية التراكمية العلمية.

- يوضح المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من منظور حديث.
- يعرض معوقات محتملة قد تعيق رفع مستويات الالتزام التنظيمي، ويقترح حلولاً عملية لمعالجتها.

مصطلحات البحث

جودة الحياة الوظيفية:

"مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والشخصية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (جاد الرب، 2008م).

أنها مجموعة من المتطلبات والبرامج التي تعنى بحياة العمل للأفراد وبيئتهم الخاصة الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء وأخلاقيات العاملين، والذي بدوره يمكن أن يحد من حالات الفساد الإداري على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (ماضي، 2016).

تعرفها الباحثة اجرائياً: بأنها مجموعة من البرامج والإجراءات والتدابير والسياسات المتكاملة المستمرة والمخطط لها التي توفرها (الجامعات) بهدف تنمية وتطوير الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، وتحقيق شعور الرضا لديهم ورغبتهم بالاستقرار في الجامعات وإعطائهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم للزيادة من ولائهم والتزامهم تجاه جامعاتهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة والعاملين فيها.

الالتزام التنظيمي:

يعرف بأنه " الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، واستعداداً لبذل مجهود عال للمنظمة، بمعنى آخر إنه تجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (حريم، 2004).

كما يعرف بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفاعليته (عاشوري، 2015).

وتعرفه الباحثة اجرائياً: هو شعور داخلي وجداني والتزام أخلاقي تدفع الموظف للارتباط بالجامعة التي يعمل فيها، وتبني أهدافها، والإخلاص بعمله من أجل تحقيق هذه الأهداف.

حدود البحث

— الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على جودة الحياة الوظيفية وشملت (الأجور والمكافآت، الاستقرار والامان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفة، التقدم والترقي الوظيفي، العدالة والمساواة، والمشاركة في اتخاذ القرار) ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

— الحدود المكانية: اقتصر البحث على الجامعات السعودية.

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل المكتبي (Desk Research)، والذي يهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتوفرة في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، دون الاعتماد على جمع بيانات ميدانية مباشرة (الخطيب، 2020).

ويُعد المنهج المكتبي أحد الأساليب الشائعة في الدراسات النظرية، حيث يعتمد الباحث فيه على تحليل المفاهيم، النماذج، والاتجاهات البحثية السابقة من أجل بناء تصور علمي متكامل لمشكلة الدراسة واقتراح الحلول المناسبة لها. (Almarshad, 2021)

الدراسات السابقة

أولاً_ الدراسات العربية:

دراسات تناولت جودة الحياة الوظيفية

دراسة بده (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 10 مسؤولين. توصلت النتائج إلى أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم ديناميكي يرتبط بحركية المؤسسة ونظرتها إلى الموظف كرأس مال بشري يجب الاعتناء به وتثمين دوره، مع تحفيزه مادياً ومعنوياً لينعكس ذلك إيجاباً على أدائه. أوصت الدراسة بضرورة إمداد الموظفين بالثقة من خلال توفير ظروف

عمل آمنة، والمحافظة على كرامة الموظف بتوفير فرص النمو الوظيفي، والعمل على إضفاء الطابع الإنساني في بيئة العمل.

دراسة خليفة وآخرون (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ورود لصناعة الروائح والعطور بالوادي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من 103 موظفين. أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين، ووجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام الوظيفي. كما تبين أن بعدي التدريب والتعلم، والأمن والاستقرار الوظيفي كان لهما تأثير فعال على مستوى الالتزام الوظيفي. أوصت الدراسة المؤسسة بانتهاج سياسات فعالة في تطبيق جودة الحياة الوظيفية لاستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتعزيز القدرة التنافسية، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين الأجور والمكافآت لزيادة ولاء الموظفين.

دراسة شاهر وعبيد (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في أداء موظفي بلديات شمال الضفة الغربية والتزامهم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 350 موظفاً. كشفت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية في بلديات محافظتي جنين وقلقيلية تتوافر بدرجة متوسطة. وترتبت أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب أهميتها كالتالي: الأمان الوظيفي، ثم فرق العمل، يليه الأجور والمكافآت، ثم مشاركة العاملين، وأخيراً ظروف بيئة العمل. أوصت الدراسة إدارة البلديات بالعمل على تعزيز جودة الحياة الوظيفية باستمرار، من خلال إحداث تغييرات في بيئة العمل لتحسين الإضاءة وصيانة أجهزة التكييف، وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة جلال وزقاوة (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحاسي بحبح بولاية الجلفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة التي طبقت على 60 عاملاً. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بالاهتمام بتوفير

مستوى رواتب يتلاءم مع متطلبات المعيشة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال إعداد برامج اجتماعية وترفيهية في المؤسسة.

دراسة أبو عودة (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من 255 موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الأجور والمكافآت العادلة، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقدم والترقي الوظيفي، برامج التدريب، والتكنولوجيا المستخدمة) وتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني. أوصت الدراسة بالعمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في منظمات المجتمع المدني بغزة لمعالجة قضاياهم، خاصة قضايا الاستقرار والأمان الوظيفي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات لزيادة ولائهم للمنظمة.

دراسات تناولت الالتزام التنظيمي

دراسة مشتي وخطار (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 139 أستاذاً وأستاذة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس والخبرة المهنية، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

دراسة عمان (2019): هدف هذا البحث إلى التعرف على أهم مكونات الالتزام التنظيمي، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. على الرغم من عدم ذكر المنهج والأداة والعينة في الملخص المقدم، إلا أن نتائج البحث أكدت وجود قصور في الأداء الوظيفي في إدارات الجامعات الليبية، وقلّة وجود استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية

والاجتماعية، وعقد الندوات وورش العمل التي تركز على تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة.

دراسة إمام (2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمدينة القاهرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من 420 عاملاً في شركات السياحة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، حيث جاء الالتزام المعياري كأكثر الأبعاد بروزاً، يليه الالتزام الشعوري، ثم الالتزام الاستمراري. كما تبين أن الالتزام التنظيمي له تأثير معنوي وإيجابي على أداء العاملين. أوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمدينة القاهرة.

دراسة السيد (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي لدى أفراد جهاز الشرطة في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها 450 موظفاً. أوضحت النتائج وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين حقوق الموظف والالتزام التنظيمي. كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخدمة، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للرتبة العسكرية والمؤهل العلمي. أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع نسبة الراتب الشهري ليتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي للمنظمة في جميع الظروف.

ثانياً_ الدراسات الاجنبية

دراسة (Astuti & Soliha 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير جودة الحياة العملية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الأجور والمكافآت، تصميم العمل وإثراء الوظائف، ظروف العمل المادية) والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) على الأداء، من خلال اعتدال الثقافة التنظيمية للعاملين الصحيين في بكريسما بمقاطعة غابوس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 108 موظفين. توصلت النتائج

إلى أن جودة الحياة العملية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في مركز غابوس الصحي، وكذلك الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على أداء موظفي المركز نفسه. أوصت الدراسة بضرورة أن يكون الموظفون دائمي النشاط بمشاركة في الأنشطة التنظيمية، وقيامهم بواجباتهم على النحو الأمثل دون الحاجة إلى الإشراف، مما يؤكد على ولائهم للمنظمة.

دراسة (Kunchaya & Natsapan & Prasert 2022) هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (التعويض المناسب والعادل، بيئة آمنة وصحية، فرص لتطوير الإمكانيات، الرقي والأمن الوظيفي، علاقة جيدة في التعاون والإدارة، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الاعتزاز بالمنظمة) والالتزام التنظيمي لموظفي مكتب المدعي العام الإقليمي لمقاطعة "خون كاين" بتايلاند. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 182 موظفًا. أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي لموظفي مكتب المدعي العام في المنطقة الرابعة بمقاطعة "خون كاين" كانا على مستوى عالٍ بشكل عام. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي في المكتب المذكور.

دراسة (Mutiarra , Prihatin, Yeni 2020) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية ومشاركة العمل على أداء الموظف مع اعتبار الرضا والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة وتحليل المسار لجمع وتحليل البيانات من عينة مكونة من 70 موظفًا. توصلت النتائج إلى أن جودة الحياة العملية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة "Raya Mopoly. PT" كما وجدت أن الارتباط بالعمل له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف من خلال الرضا والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة نفسها.

دراسة (Eren & Hisar, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الممرضين، وتحديد مستويات التزامهم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 163 ممرضًا. كشفت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية للممرضين ومستوى التزامهم التنظيمي كانا في المستوى المتوسط. كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ البرامج التي من شأنها تعزيز جودة الحياة الوظيفية لدى الممرضين.

دراسة (Ojedokun, Idemudia & Desouza, 2015) هدفت هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحديد دور المكانة الخارجية المتصورة في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي بين موظفي القطاع العام في غانا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من 173 موظفًا. دعمت النتائج الفرضية القائلة بأن جودة حياة الوظيفة مرتبطة بشكل إيجابي بكل من المكانة الخارجية المتصورة والالتزام التنظيمي. كما وجدت أن المكانة الخارجية المتصورة تتنبأ بالالتزام التنظيمي، حيث وجد أنها تتوسط جزئياً في العلاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة المنظمة التي تعزز نوعية جيدة من حياة العمل، وتعزيز المكانة الخارجية للمنظمة في ذهن الموظفين. كما أوصت بأن يركز البحث المستقبلي في هذا المجال على تحديد نماذج بديلة مع المتغيرات التي تمت دراستها، والتحقيق في أنواع أخرى من المنظمات ذات حجم عينة أكبر، وباستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لمعرفة ما إذا كانت هناك نتائج مماثلة تظهر.

دراسة (Farjad & Varnous, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مستوى العلاقة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المدراء ونوابهم في شركة الاتصالات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة "أبعاد جودة الحياة الوظيفية" والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين من حيث ضرورة إتاحة الفرص للعاملين للتقدم والنمو والتطور الوظيفي، وتوفير ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية للعاملين.

دراسة (Dhaka et al, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية المتاحة للموظفين ومدى التزامهم التنظيمي في كل من البنوك التجارية الخاصة المحلية والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في بنغلاديش. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من 50 عاملاً في بنوك بنغلاديش. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك التجارية المحلية الخاصة والبنوك التجارية الأجنبية حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية. أوصت

الدراسة بضرورة الاهتمام بمجالات جودة الحياة الوظيفية التي لها الأثر الإيجابي على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين وزيادة الإنتاجية.

دراسة (R.Hashempour, H.Hosseinpour, S.Etemadi, M.Poursadeghiyan, 2011): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير جودة الحياة العملية بأبعادها على الالتزام التنظيمي لمرضي الطوارئ، والكشف عن أي من العوامل التالية لها تأثير أكبر على الالتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 51 ممرض طوارئ. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي والمعلومات الشخصية والمهنية.

الإطار النظري

تقوم الباحثة باستعراض الجوانب النظرية والمفاهيمية والآراء المختلفة حول جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال:

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تُعدّ جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير نظراً لتأثيرها المباشر على أداء العاملين ونجاح المنظمات. وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، مما يعكس شمولية أبعاده وتنوع جوانبه.

ويُعرف جاد الرب (2008) جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والشخصية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". هذا التعريف يبرز الجانب الشمولي والتخطيطي للمفهوم، مؤكداً على تداخل الحياة المهنية والشخصية للموظف.

بينما يرى ماضي (2016) أنها "مجموعة من المتطلبات والبرامج التي تُعنى بحياة العمل للأفراد وبيئتهم الخاصة الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على أداء وأخلاقيات العاملين، والذي بدوره يمكن أن يحد من حالات الفساد الإداري على مستوى الفرد والمنظمة، ومن ثم تحقيق أهداف

المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة". يضيف ماضي هنا بُعداً أخلاقياً واجتماعياً، مشيراً إلى دور جودة الحياة الوظيفية في مكافحة الفساد وتعزيز القيم الإيجابية.

من جانبها، تُعرف (2010) Normala جودة الحياة الوظيفية بأنها "مدى توافر الظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين من عدة جوانب تشمل النمو والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوافر بيئة مادية مناسبة صحية والإشراف". هذا التعريف يركز على الجوانب الملموسة والمباشرة لبيئة العمل وتأثيرها على الموظف.

ويُقدم ديوب (2014) تعريفاً أكثر تفصيلاً، حيث يرى أنها "عملية مخططة وأحداث طويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير، مسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، حيث تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، لرفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لنقل المؤسسة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح بمزيد من التطور والنجاح في العمل". هنا، يبرز ديوب أهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعدالة، والكرامة الإنسانية كركائز أساسية.

بناءً على ما سبق، تُعرف الباحثة جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: "مجموعة من البرامج والإجراءات والتدابير والسياسات المتكاملة المستمرة والمخطط لها التي توفرها المؤسسات التعليمية (الجامعات) بهدف تنمية وتطوير الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، وتحقيق شعور الرضا لديهم ورغبتهم بالاستقرار في الجامعات وإعطائهم فرصاً أكبر للتأثير على وظائفهم لزيادة ولائهم والتزامهم تجاه جامعاتهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة والعاملين فيها". هذا التعريف يركز على التطبيق العملي للمفهوم في السياق التعليمي، مع التأكيد على الأهداف المزدوجة للمؤسسة والموظفين.

أهمية جودة الحياة الوظيفية

تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية بالآتي: (السراج، 2017؛ السالم، 2009؛ جاد الرب، 2008)

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات السعودية

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم
- إجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء
- توفير بيئة عمل وسياسات و الرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل . تحسين أداء الموظفين، وزيادة ولاؤهم للمؤسسة

معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

- إن مجمل الأبحاث والدراسات السابقة أجمعت على مدى أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمات الأعمال، إلا أنه لوحظ بأن هناك معوقات تحول دون ذلك، خاصة بأن الإدارة والموظفين لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، ويمكن ذكر أهم معوقات جودة الحياة الوظيفية في النقاط التالية:
- تخوف الإدارة العليا من مشاركة المستويات التنظيمية الدنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.
 - فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا الموظفين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
 - نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة الموظفين ضمن برامج جودة الحياة الوظيفية، بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو حجم مسؤوليات الموظفين.

- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية هذه البرامج.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة.
- عدم إقبال بعض الموظفين على الاشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لاعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناوراً من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤديونها دون مقابل مادي لإنجازها.
- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمان بنتائج ومردودات تطبيق هذه البرامج.
- النظرة السلبية والخاطئة لبعض الاتحادات النقابية للعمالية لبرامج جودة الحياة الوظيفية، أو اعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل. (خليفة وآخرون، 2022)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تعددت آراء العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وذلك حسب الأهداف وطبيعة البيئة التي أجريت من أجلها كل دراسة، وسنعرض آراء بعض الباحثين والكتاب حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

وتستعرض الباحثة أهم الأبعاد التي ستعتمدها في الدراسة وهي:

1. الأجور والمكافآت

الأجور والمكافآت تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يتحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظار بالعمل. يعرف الأجر أو الراتب الأساسي " بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله أو جهده الذي يبذله في المنشأة فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدر الرئيسي لرزقهم ومعيشتهم، وعليه يعتمدون في إشباع حاجاتهم الضرورية".

2. الاستقرار والأمان الوظيفي

الأمان الوظيفي هو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق الراتب، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمين والأداء الوظيفي (الفحيلة، 2019)

ويعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

أما من مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه وتفانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب (بن منصور، 2014).

3. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفة

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية تبعاً لأبعاد المفهوم، حيث عرف (Clark) الموازنة بين الحياة العملية والشخصية على أنها عملية إشباع حاجات البيت وحاجات العمل بحسن انسياب في ظل أقل مستوى من الصراع بينهما. بينما أكد الباحثان "Marchington & Speakman" أن مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تم نقده من العديد من الباحثين، وقد أشارا في دراستهما إلى أن مصطلح الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يشير إلى عملية الفصل التامة بين العمل مدفوع الأجر وبين باقي التزامات ومجالات الحياة دون أي تداخل بين الحقلين .

في حين يرى Rogers أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تشير إلى الأسلوب الذي يجمع ما بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة مثل العناية بالأطفال والعلاقات الاجتماعية والرياضة وغير ذلك.

وبشكل عام فإن للتوازن بين الحياة 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 زيادة الإنتاجية (خليفة وآخرون، 2022).

4. التقدم والرقى الوظيفي

تعتبر فرص التقدم والترقية من أهم العوامل الوظيفية حيث أن هناك عالقة إيجابية بين التطوير الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية، كما تمت بر هذه الفرص أحد العوامل الداعمة لجودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى شعور الموظفين بولاء قوي للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بعاملها .

الترقية هي " إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد ". وتعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة. ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو كلاهما، ويعمل نظام الترقية حسب الكفاءة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة بعيدا عن أي اعتبار (خليفة، وآخرون)

5. العدالة والمساواة

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة. ويذكر بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية العدالة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها ومقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (جرينبرج، 2014) ووفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم والتوتر عندما ال يتساويان.

6. المشاركة في اتخاذ القرار

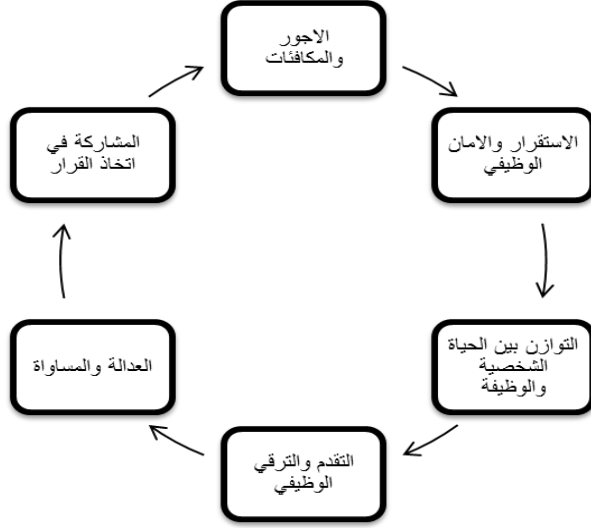
تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى

تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

كما أنّ مشاركة أكثر من شخص يعني أن هناك أفكار واقتراحات عديدة مما يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فعالية لكثير من المشكلات. إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير هامة، والقيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضيف عليه الشعور بالاغتراب وإهماله والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، مما ينعكس سلباً على ردود أفعاله وعدم اهتمامه بالقرارات المتخذة وقلة حماسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان و برامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمؤوسسهم فذلك يشعر المرؤ وسين بقيمتهم وأهميتهم (الزهراني، 2013)

للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها ذكرها جاد الرب (2008):

- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة
- زيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث
- الحصول على آراء، واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديموقراطية
- بناء كوادر ووظيفية وتأهيلية للترقى في المناصب القيادية مستقبلا.



شكل يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية من إعداد الباحثة

ومن هنا ترى الباحثة بان هذه الابعاد المذكورة هي الأكثر أهمية في جودة الحياة الوظيفية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم تبين أن جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة وإن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، تتوافر فيها أشكال مختلفة لمشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات الهامة داخل مكان العمل، ومدى استقرار الموظف بعيداً عن كل المشاحنات والنزاعات، مع وجود فريق عمل متكامل ومنسجم ونظام ترقية محفز، وفي ظل وجود برامج تدريب وتعلم فعالة، وكذا تزايد الاهتمام بمدى تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، من شأنه أن يؤدي إلى إرضاء العاملين وإسعادهم وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم، مما يزيد في رغبتهم بالاستقرار في منظماتهم، لذا كان لزاماً على منظمات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها لتحسين إنتاجية وقوة العمل بتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة مما يعود بالإيجاب على الفرد والمنظمة على حد سواء.

الالتزام التنظيمي

ارتبطت بوادر ظهور الالتزام الوظيفي بمدارس الفكر الإداري، فالمنظمات تأثرت تاريخياً بمبادئ المدرسة الكلاسيكية ونظريات مفكرها (تايلور، 1947) التي كانت تعتبر المنظمات نظاماً ميكانيكياً مغلقاً والعاملين فيها ليس لديهم أي شعور تجاه مؤسستهم،

وأعقب ذلك مفهوم جديد ميكانيكي مغل في العلوم السلوكية يعرف باسم النظرية الكلاسيكية الحديثة للإدارة التي سعت إلى حل بعض المشكلات الناتجة من نهج المدرسة الكلاسيكية، وكانت إحدى الدراسات المهمة خلال هذه الفترة دراسات Hawthorne للمفكر Alton Mayo التي ركزت على العوامل الاجتماعية، مما له علاقة بالتحول من النماذج التنظيمية "المغلقة والميكانيكية" إلى نماذج "عضوية ومفتوحة"، تزامن ذلك اعتبار العاملين جزء من المنظمة وتحقيق أهداف مؤسساتهم بنجاح، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم الالتزام الوظيفي.

فالالتزام الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويسعى إلى إنجاحها، وركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام الوظيفي إلى كونه طوعياً ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس إجبارياً ينطوي على الإذعان الذي يفرض على الفرد من خلال قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات. وقد حظي موضوع الالتزام الوظيفي بأهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك باعتباره أحد الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها للحفاظ على مكانتها في السوق، حيث أن الأفراد ذوي الالتزام العالي يكونون أكثر توافقاً ورضاء وإنتاجية، ويكون لديهم إحساس كبير بالولاء والمسؤولية للمنظمة التي يعملون بها، بالإضافة إلى أنهم مصدر قوة للمنظمة يساعد في البقاء والاستمرارية ومواجهة تحديات المنافسة مع المنظمات الأخرى من خلال أدائهم العالي.

مفهوم الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، تبرز جوانبه المختلفة.

ويعرف عاشوري (2015) الالتزام التنظيمي بأنه "الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها". هذا التعريف يشدد على البعد النفسي للالتزام وتأثيره المباشر على الإنتاجية.

أما دودين (2014) فيرى أن الالتزام التنظيمي هو "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف

وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى تنظيم وفقاً لهذا الإيمان وتحمل التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". يركز هذا التعريف على الإيمان العميق برسالة المنظمة وأهدافها والاستعداد لتحمل المسؤولية.

ويشير الخرشوم (2011) إلى أن الالتزام التنظيمي "يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها". يبرز هذا التعريف طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة ورغبته في الاستمرارية والفاعلية.

في حين يعرف عبد المجيد (2005) الالتزام التنظيمي بأنه "عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم". هذا التعريف يجمع بين الإيمان الفكري بالمنظمة والجهد المبذول لتحقيق رؤيتها.

وبناءً على هذه المنظورات المتعددة، تعرف الباحثة الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه: "شعور داخلي وجداني والالتزام أخلاقي يدفع الموظف للارتباط بالجامعة التي يعمل فيها، وتبني أهدافها، والإخلاص بعمله من أجل تحقيق هذه الأهداف". يجمع هذا التعريف الإجرائي بين الجانب العاطفي والأخلاقي للالتزام، ويربطه مباشرة بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها الموظف.

أهمية الالتزام التنظيمي

لالتزام التنظيمي أهمية لدى متخذي القرار في المنظمات كونه أحد المتغيرات التي يجب تنميتها لدي العاملين لما في ذلك مخرجات إيجابية (الغرباوي، 2014) من حيث يلعب دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها وتميزها في البيئة التنافسية الشديدة، حيث ال تجد منظمة قادرة على التميز إلا إذا كان أفرادها ملتزمين بأهدافها وقيمها معتزين بالانضمام إليها، وتظهر أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية :

- يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستوى الغياب، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاق بالمؤسسة، وينمي النظرة الإيجابية للذات، والقدرة على تحديد الأهداف (قويدر، 2017)
- تظهر أهمية الالتزام التنظيمي بين المنظمة والعاملين عندما لا تقدم فيها المنظمات الحوافز الملائمة لتحفيز الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى إنجاز

- يعتبر ولاء الموظفين لمؤسستهم من أهم عوامل التنبؤ بفاعلية المؤسسة كارتفاع احتمالية الاستمرارية في المؤسسة والعمل بجد .
- يحافظ العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي على أصول المؤسسة وموجوداته (البياري، 2018)
- وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن للالتزام التنظيمي أهمية كونه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية كمعدل الدوران، حيث الموظفين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عمالاً نحو تحقيق أهدافها، وكلما زاد معدل توافق القيم والأهداف بين الموظفين والمؤسسة أدى ذلك إلى ارتفاع الرضا لدى الموظفين وبالتالي زيادة الإنتاجية.

خصائص الالتزام التنظيمي

- خصائص الالتزام التنظيمي بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:
- يمثل الالتزام التنظيمي درجة المواءمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط من جانب الفرد.
 - يعبر الالتزام تنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة .
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
 - يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوي الأداء والانجاز
 - يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
 - يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين.

- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
- متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا على تعدد أبعاد الالتزام تنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (طموس، 2015)

أنواع (ابعاد) الالتزام التنظيمي

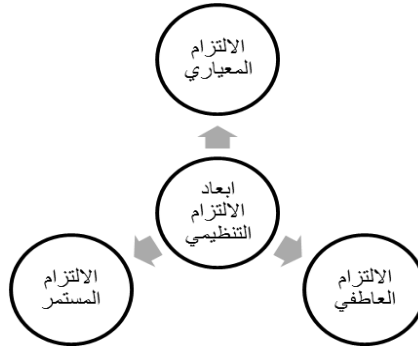
يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

- الالتزام الاستمراري: ويشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء بالعمل بمنظمة ما لاعتقاده بأن تركه لها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور (ريان، 2000)
- الالتزام العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو ال يريد أن يسبب قلقا لمنظمتة أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي هو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه (جرينبرج، بارون، 2009)

إن الالتزام التنظيمي هو ذلك الرابط بين الفرد العامل والمؤسسة، وكان هذا الالتزام نابعا من داخل الفرد على قيمه الخاصة بالعمل الجاد، فإن الطرف الآخر وهو المؤسسة، بتشكيلها الهرمي الإداري مسئول عن تنمية هذا الالتزام عند أفرادها، فمن

خلال نظم المكافآت والحوافز، والترقيات، وتقييم الأداء، والإجازات بأنواعها فإن ذلك يساعد على تكوين كل أنواع الالتزام: الاستمراري، والعاطفي، والمعياري عند الموظفين مما يوطد علاقة الفرد بمؤسسته. (البياري، 2018)

وبين الشكل أبعاد الالتزام التنظيمي



شكل يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي من إعداد الباحثة

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي هناك بعض العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والبعض يتعلق بالخصائص الشخصية للفرد، وخصائص الوظيفة، وإدارته لظروف بيئة العمل، العوامل التنظيمية الأخرى، وهذه العوامل كما يلي:

— العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، ودوافع وقيم العاملين ومعتقداتهم عن العمل والحاجة إلى الإنجاز. كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمان والطمأنينة في التنظيم، كما يسعى أن يكون ذات مكانة بالمؤسسة محبوباً، يسعى للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها (بياضي، 2016)

— العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة: ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية

جيدة وهناك فرص عديدة متاحة وكانت الخيارات كثيرة تقل الضغوط الخارجية على الفرد، مما أدى إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه. (قويدر، 2016)

— العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: الإدارة الناجحة هي التي يقودها أكفاء، يمتلكون مهارات عالية، والكثير من الدراسات بحثت عن عالقة العوامل الداخلية كالأجور، والإشراف والقيادة، وجماعة حيث الأجور العادلة التي تتناسب مع عبء العمل، والتحفيز المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود فريق عمل متعاون والشعور بالرضا، مما يزيد من مستوى الالتزام (كتبي، 2005)

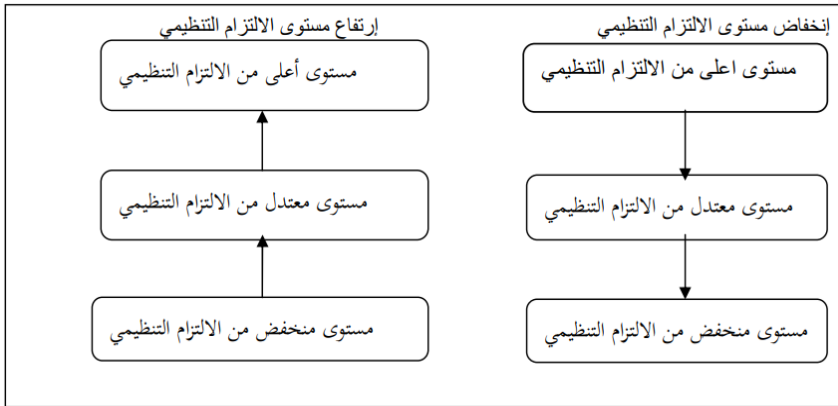
— العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والمسؤولية، يزيد من درجة الالتزام التنظيمي وعكس ذلك صحيح، فكلما زادت درجة التوتر، والصراع في الوظيفة، أو عدم وجود دور الموظف ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

— العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل (كتبي، 2005)

مستويات الالتزام التنظيمي

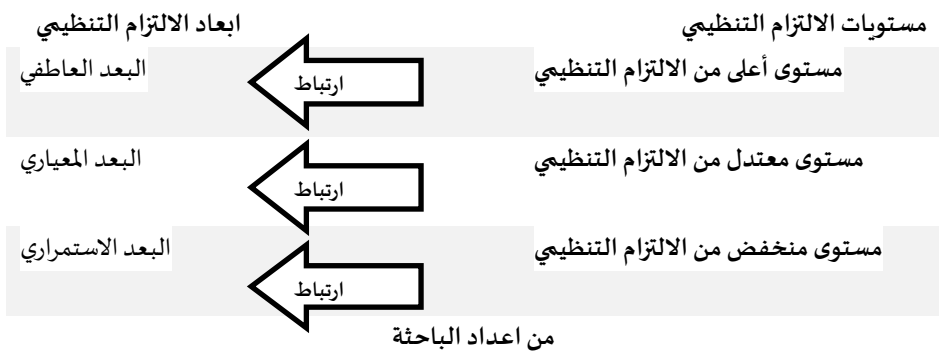
هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال

الالتزام التنظيمي، ويمكن توضيحها من خلال:



يوضح هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي. وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي كما ذكرها الشهري (2012) ومويسات (2017):

- أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي: ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.
- ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي: ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، والاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعنوي للالتزام الأفراد بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.
- ثالثاً: انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي: ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المؤسسة.



طرق قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد :-

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي
 - معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.
 - يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة
 - يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة م، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة. (الغرياي، 2014)
- وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما صنفها (مويسات، 2017) فيما يلي :

1. أولاً: المقاييس الموضوعية وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل . وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.
2. ثانياً: المقاييس الذاتية هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقاييس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبيين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد. (عصمان، 2018)

كما طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله، عددا من المقاييس في رصد حركة التزام الفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

- مقياس بورتير وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- مقياس مارش ومافري: الذي قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة
- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحد من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.
- مقياس كوردين وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة

خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها ب 20فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث 48فقرة، منها 35 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و23فقرة ذات مؤشرات سلبية

- مقياس ثورنين: تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني
- مقياس ألن وماير: حدد كلا من ألين وماير عام 1990 نموذجا ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام في المؤسسات، توج بإصدار دليل إرشادي يشمل على نسختين لاستبانة مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين، فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق بإدراك العاملين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث أستخدم ألن وماير مقياس ليكرت السباعي لإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري، فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.(الغرباوي، 2014)(الشهري، 2012)

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من التقدير والاحترام، من خلال إطلاق حريته ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية ما يزيد من ولائه والتزامه وانتمائه للمؤسسة فيكرس طاقته وإمكانياته لخدمتها والتضحية من أجل تقدمها وازدهارها .وانطلاقا من مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية والتي هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين مختلف الظروف الحياتية التي تخص العاملين في المنظمة، والالتزام الوظيفي الذي يعبر عن اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها مع الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها، والاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة، مع الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة. لذلك غالبا ما نجد أن العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة في بعدها الأكاديمي ذات الصلة بموضوع جودة الحياة الوظيفية قد أثبتت أن تحسين قدرة المنظمة على الاهتمام بتحقيق بيئة عمل نوعية للموظف في مختلف أبعادها قادر على الرفع من مستوى تقبل الأفراد لقيم التنظيم وتحقيق المتوقع من عضويته مما

يمكن أن يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف العامة التي وجد من أجلها التنظيم (العمراوي، 2021)

ويعد تحسين ظروف العمل الهدف الأساسي من برامج جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين، بينما الهدف الأساسي من وجهة نظر المؤسسة هو زيادة الفاعلية التنظيمية؛ حيث بينت الدراسات أن لبرامج جودة الحياة الوظيفية آثار إيجابية على المؤسسة، وتخفيض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين لما له الأثر في الارتقاء بالأداء الوظيفي، وتعزيز الالتزام بلوائح العمل، ويمكن المؤسسة من جذب الكفاءات، وكما تزيد من دافعية وولاء الموظفين الذين هم جوهر المؤسسة (الحدود، 2015؛ البريري، 2016 م؛ الشنطي، 2016)

كما أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية، أن تحسين الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها وبرامجها سيؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي، والارتقاء بمستويات الرضا كدراسة (الشمري، 2013). وقد أظهرت العديد من الدراسات أن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي هي علاقة طردية، حيث يزداد مستوى الالتزام لدى العاملين كلما تحسنت ظروف عملهم وازداد رضاهم عن بيئتهم المهنية (Meyer & Allen, 1991).

ووفقاً لدراسة الحربي (2022)، فإن الموظفين في بيئات عمل توفر الأمن الوظيفي والتقدير والتحفيز، أظهروا مستويات أعلى من الالتزام العاطفي والمستمر، مقارنة بأقرانهم في بيئات تفتقر إلى تلك العناصر. كما بينت دراسة العنزي (2021) أن من أهم محددات الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية هي العدالة في توزيع الفرص، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وفرص النمو والتطور المهني.

كما يشير (Kotze 2005) على أن جودة الحياة العملية لها هدفان: "إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل وتحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين"، و"تحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة"، وبالتالي فإن جودة الحياة العملية هي استجابة لاحتياجات الموظفين وكذلك الاحتياجات التنظيمية، وطريقة أو سلسلة من التدابير لتحسين ظروف العمل، فالموظف المنتج هو الشخص الكفاء والمكرس لعمله وتنظيمه، والذي يتمتع بخصائص مثالية.

أما الموظفون ذوو جودة الحياة العملية المنخفضة هم الأشخاص الذين يفتقرون إلى الحافز للعمل، ويفشلون في إظهار الأداء الجيد في العمل، ولا يلتزمون بأصحاب العمل والمنظمات، ويتأخرون عموم يغيرون وظائفهم بشكل متكرر (العابد، 2021)

وكلما ارتفعت جودة حياة الموظف في العمل، زادت مشاعره الإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها. من المفترض أنه إذا كان الشخص يشعر بإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها، فإن هذه المشاعر الإيجابية تؤدي إلى التزام تنظيمي.

لذا فإن الاتجاه نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة يجسد أهم مميزات النجاح الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية وذلك بتحديد أهم السياسات التنظيمية الأكثر فعالية التي تستهدف تحقيق الضبط الإيجابي للروابط المعنوية والسلوكية التي تجمع بين احتياجات الموظف وأهداف عمله. فنظم الأجور والمكافآت الجيدة مع توفر الأمن والصحة المهنية للعاملين هذا مع إعطاءهم مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة داخل مكان عمله الذي يتسم بالاستقرار والتحفيز للترقي والتقدم للوظائف وبتزايد الاهتمام بالتوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، كل هذا في وجود فريق عمل منسجم ومتكامل بعيدا عن كل النزاعات والصراعات ستسمح بالتأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة المخزنة داخل العاملين وتحقيق شعور الرضا لديهم مع رفع روحهم المعنوية ورغبتهم بالاستقرار في منظماتهم دون غيرها، وأخيرا ينتج عنه الوصول إلى "مرحلة التطابق الفعلي بين اتجاهات الفرد وأهداف عمله وتبني قيم المنظمة وقبول أهدافها" يعتبر أقصى مستويات الالتزام الوظيفي للأفراد. وعليه فإن الاهتمام للتخطيط لبرامج نوعية قادرة على توسيع المفهوم السائد لمعايير جودة الحياة العملية وتطويرها قادر على تعزيز الارتباط بين مؤسسات التعليم وسلوكيات موظفيها لصالح أهدافها، وبالتالي يكون هذا الاقتتران العاطفي بينهما أحد أهم العوامل لمحاربة جل السلوكيات المرضية التي عجزت مداخل الإدارة التقليدية للموارد البشرية في ضبطها كالتغيب والتسرب الوظيفي والتخلي عن المسؤوليات الوظيفية ودوران العمل. (خليفة واخرون، 2021)

نتائج البحث:

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في بيئة الجامعات السعودية، توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. تتوفر بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية بدرجة متفاوتة، مثل: الأمان الوظيفي، والاستقرار الإداري، لكنها ما تزال تعاني من ضعف في مجالات أخرى، كالتوازن بين الحياة والعمل، وفرص التطوير المهني، والدعم النفسي.

2. مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية متوسط إلى مرتفع، ويتأثر بدرجة كبيرة بعوامل مثل: العدالة التنظيمية، التقدير، والتحفيز المهني.

3. العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي علاقة إيجابية قوية، إذ تشير معظم الدراسات إلى أن تحسين بيئة العمل وجودتها يسهم في رفع مستويات الالتزام والانتماء لدى العاملين (Meyer & Allen, 1991) : الحربي، 2022).

4. من أبرز المعوقات التي تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي:

— غياب المرونة في بيئة العمل.

— ضعف المشاركة في اتخاذ القرار.

— نقص برامج الرفاه والدعم النفسي.

— ضعف الحوافز والمكافآت.

وفي ضوء ما تم استعراضه وتحليله من دراسات وأدبيات سابقة، يتضح أن جودة الحياة الوظيفية تمثل عاملاً أساسياً ومؤثراً في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات السعودية. وقد بينت الأدلة النظرية والتحليلية أن البيئة الوظيفية التي تتسم بالعدالة، والتحفيز، والاستقرار، تساهم بشكل مباشر في تعزيز مشاعر الانتماء والولاء المؤسسي.

كما أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية وطردية بين متغيري الدراسة، مما يشير إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يُعد مدخلاً مهماً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقيق الاستقرار والفعالية في الأداء المؤسسي. وقد تبين أيضاً أن هناك عدة

معوقات تعرقل هذا التأثير، من أبرزها ضعف المشاركة الإدارية، وقلة الحوافز، وغياب برامج الدعم النفسي والمهني.

وعليه، فإن تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الجامعات السعودية ينبغي أن يركز على أبعاد جودة الحياة الوظيفية كعنصر استراتيجي، بما ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين ومستوى التزامهم التنظيمي. وتعزيز ثقافة العمل الإيجابي، والحرص على بناء بيئة داعمة ومحفزة لتحقيق أعلى مستويات الأداء والرضا المهني.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة تبني الجامعات السعودية لبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية بشكل مؤسسي ومنهجي، إلى جانب دعم الدراسات الميدانية المستقبلية التي تمكن من فهم أعمق وأكثر دقة لطبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة. نموذج مقترح علمي:

بناءً على ما سبق تقترح الباحثة مبادرة "توازن" لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الالتزام التنظيمي في الجامعات السعودية..

أولاً: خلفية علمية للمقترح

تشير الأدبيات الإدارية والنفسية الحديثة إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الالتزام التنظيمي. فكلما شعر العاملون بالأمان، والتقدير، والعدالة، والتوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، كلما زاد انتمائهم وولائهم للمؤسسة (Meyer & Allen, 1991؛ Walton, 1973؛ الحربي، 2022).

ثانياً: أهداف المقترح

- تحسين بيئة العمل الأكاديمية والإدارية بما يحقق التوازن والصحة النفسية للعاملين.
- تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تطوير أنظمة التحفيز والتقدير.
- خفض معدلات الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية في الجامعات السعودية.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والعدالة والتمكين.

ثالثاً: مكونات المقترح

المحاور	النشاط المقترح	الأثر المتوقع
دعم نفسي ومهني	- جلسات دعم نفسي داخلية	خفض التوتر وزيادة الرضا

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات
السعودية

	مرشد وظيفي لكل إدارة -	
زيادة الالتزام العاطفي	ساعات عمل مرنة - نظام العمل الجزئي لبعض الفئات.	التوازن الزمني
تحفيز دائم على البقاء والولاء	دورات تطوير ذاتي ومهني - خطط ترقية شفافة -	تطوير مهني
رفع الانتماء والروح الإيجابية	-مكافآت غير مادية (شهادات، تكريم شهري) بنك المكافآت الرمزية -	التحفيز والتقدير
تعزيز الالتزام المعياري والمستمر	إنشاء لجان تطوير داخلية - بمشاركة الموظفين	المشاركة الإدارية
تقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة الولاء	تحسين البنية التحتية للمكاتب - والاستراحات خدمات مريحة (قهوة، مساحة - هادئة).	بيئة العمل الداعمة

رابعاً: آلية التنفيذ

- تشكيل لجنة عليا من الموارد البشرية والقيادات الأكاديمية.
- إطلاق البرنامج بشكل تجريبي في كلية أو إدارتين.
- إجراء استبيانات قبلية وبعدية لقياس الأثر.
- تقارير تقييم نصف سنوية.
- استخدام مؤشرات أداء (KPIs) لمتابعة النتائج.

خامساً: أدوات القياس المقترحة

- مقياس جودة الحياة الوظيفية. (Walton, 1973)
- مقياس الالتزام التنظيمي. (Meyer & Allen, 1991)
- استبيانات رضا وظيفي خاصة بالسياق السعودي.

سادساً: مخرجات المبادرة المتوقعة

- ارتفاع نسب الرضا والولاء الوظيفي.
- خفض الشكاوى والدوران الوظيفي.

— بيئة جامعية صحية محفزة للإبداع.

— استقرار مؤسسي ونمو في الأداء التنظيمي.

سابعاً: خاتمة المقترح

إن تبني مبادرة "توازن" يمثل خطوة استراتيجية في سبيل خلق بيئة عمل جامعية أكثر عدالة وتحفيزاً وتوازناً، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي، ويعزز من مكانة الجامعات السعودية كمؤسسات تعليمية رائدة ليس فقط في الجانب الأكاديمي، بل في بيئة العمل أيضاً.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج البحث، يوصى بما يلي:

— تحسين بيئة العمل في الجامعات السعودية من خلال تطوير برامج جودة الحياة الوظيفية، مثل توفير الدعم النفسي، وتعزيز ثقافة التقدير، وتطبيق أنظمة مرنة للعمل.

— تصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة، تشمل المكافآت المعنوية والمادية المرتبطة بالأداء، بما يعزز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي.

— تعزيز المشاركة الإدارية، من خلال إشراك العاملين في صناعة القرار، وتوفير قنوات تواصل فعالة بين القيادات والموظفين.

— تنفيذ برامج تدريب وتطوير مهني مستمر، تضمن تمكين العاملين وتحقيق طموحاتهم المهنية داخل المؤسسة.

— إجراء دراسات دورية داخل الجامعات، لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، واستخدام نتائجها في تطوير السياسات الداخلية.

المراجع

أولا_ المراجع العربية:

- جاد الرب، سيد محمد. (2008) جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. (ط م) مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر
- الجرجاني، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- جرينبنج، بارون. (2014). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. إسماعيل بسيوني. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- جودة، ايمان. اليافي، رندة. (2007). العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض التغيرات الديمغرافية في إحدى شركات القطع العام في جمهورية مصر: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(3)، 219-250
- ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- أبو جياب، محمد محمد مصطفى (2112). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغرباوي، محمد. (2014م). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة- دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني) رسالة ماجستير غير منشورة. (الجامعة السالمية، غزة.
- الشهري، احمد عوض (2012) الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- عصمان، خيرية محمد (2019) دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية، المجلد (3)، العدد (130)، جامعة بنها، ليبيا.
- العابد، رشيدة (2021) أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 5، العدد، جامعة حمه لخضر، الوادي.
- درنوني، هدى (2015) "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علم 1 الاجتماع الإدارة والعمل (غير منشورة). قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- العمراوي، زكية وتمرابط، نورة (2021) تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية.

أسماء بنت عبد الله كمبيجو

- البياري، سمر سعيد (2018) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- مشتي، لروية وخطار، زهية (2020) الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (6)، العدد (2)، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد هلال، الجزائر.
- مويسات، جهيدة (2017) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- العابد، رشيدة (2021) أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي، مجلة العلوم الإدارية والمالية جامعة حمه لخضر، الوادي.
- عبيد، شاهر محمد وصبري، صلاح يحيى (2022) أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.
- السيد إمام، محمود (2014) أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، مجلة المال والأعمال، المجلد 3، جامعة السادات مصر.
- بوضياف، نوال (2020) جودة الحياة الوظيفية ومدى إسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية في المنظمات - رؤية في إطار علم النفس الإيجابي، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 9 جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- شنافي، نوال (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة..
- مويسات، جهيدة (2017). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- تمرايط، نورة (2017) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بدار الثقافة نوار بوبكر - أم البواقي، ماستر علم اجتماع (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي
- أبو عودة، محمود إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018
- البليسي، أسامة زياد يوسف، (2012) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات السعودية

- ماضي، خليل إسماعيل أبراهيم (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة فناء السويس، مصر.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن (2016) واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد (غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الخطيب، م. ع. (2020). جودة الحياة الوظيفية والرضا المهني في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات الموارد البشرية، 6(2)، 45-62.
- العنزي، س. (2022). أبعاد جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية، 10(1)، 100-115.
- الشمري، ف. (2019). الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للموارد البشرية، 7(3)، 75-90.
- الهاجري، ن. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي في جامعة سعودية. مجلة التعليم العالي، 18(2)، 130-145.
- الحربي، أ. (2022). العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. المجلة الخليجية للإدارة، 9(1)، 25-50.

ثانياً_المراجع الأجنبية:

- Afsar, S. T. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, 3(4), 124-152
- Daud, N. (2012). The Influence of Quality of Work Life on Organizational Commitment: A Study on Academic Staff in Public Institution of Higher Learning in Malaysia. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR2012)*, Malacca, Malaysia.
- Dhaka, D., Jahan, K., Rahman, T., & Tabassum, A. (2011), A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh", *World Journal of Social Sciences*, 1(3), 20-35.
- Eren, H., & Hisar, F. (2016). Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1123-1132.
- Farjad, H. R., & Varnous, S. (2013). Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(9), 449-456.

- Hunter, J. C.(2004). The world's most powerful leadership principles how to become aservant leader. New York: crown business.
- Mahapatro, Bibhuti Bhusan. (2010). "Human Resource Management" New Delhi; Publishers, New Age International (p) Ltd.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). The practice of business statistics. New York, NY: Freeman.
- Almarshad, S. O. (2021). Work-life quality and organizational commitment in Saudi universities. *International Journal of Organizational Studies*, 8(4), 210–225.
- Ojedokun, O., Idemudia, E.S., & Desouza, M. (2015). Perceived external prestige as a mediator between quality of work life and organisational commitment of public sector employees in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1),1-10.
- Rai, G. D. (2015). An Empirical understanding of Quality of work life of bank employees. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(5), 234-246
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Almarshad, S. O. (2021). Work-life quality and organizational commitment in Saudi universities. *International Journal of Organizational Studies*, 8(4), 210–225.
- Ahmad, A., & Omar, Z. (2017). Quality of work life and organizational commitment among academic staff: A comparative study. *Journal of Human Resource Management*, 5(5), 80–88.