



نوعية حياة العمل والارتباط الوظيفي
دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف

د/ جمال محمد عبد المطلب

مدرس علم الاجتماع – كلية الآداب ببني سويف





المستخلص:

تشير جودة حياة العمل إلى التصور العقلي للموظفين الذي يعكس الرغبة المادية والنفسية في رفاهية مكان العمل ومن هنا تهدف الدراسة الحالية بوجه عام إلى محاولة التعرف على أهم البرامج التي تطبقها الإدارة لتحسين نوعية حياة العمل داخل التنظيم محل الدراسة (مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ومدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة)، والكشف عن أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل، وإبراز العلاقة بين نوعية حياة العمل وبين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية فيما يخص مدى جودة ملامح نوعية حياة العمل داخل المدرستين محل الدراسة (مدى المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، ومدى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين، والاستثمار في التدريب، ومدى العدالة في تسوية شكاوى العاملين داخل المدرسة)، في علاقتها بالارتباط الوظيفي، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والتي تتسم ملامح نوعية حياة العمل فيها بالارتفاع، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

الكلمات المفتاحية: حياة العمل. الارتباط الوظيفي

Abstract

The quality of work life refers to the mental perception of employees that reflects the material and psychological desire for the well-being of the workplace. The results of the study pointed out that there are fundamental differences in the quality of the quality of work life features within the school. Tin under study (The extent of participation in making important decisions, and the effectiveness of communication between management and staff, investment in training, and the extent of fairness in resolving the complaints of staff within the school), in relation to career engagement, for the benefit of employees at Happy Home preparatory private school, which is characterized by the quality of work life This is reflected in the higher level of their job engagement, compared to the staff of Al-Safa Government Preparatory School.

Keywords: working life. Functional link



مقدمة :

على مر التاريخ، يمثل العمل جزءاً هاماً في حياة البشر. حيث يشتمل على مظاهر تؤثر في حياتهم ومعيشتهم. وكذلك تعد نوعية حياة العمل (QWL) بعداً أساسياً من نوعية الحياة بوجه عام. وعلاوة على ذلك، فإن ارتفاع مستوى جودة الحياه يعد أمراً حاسماً بالنسبة للمنظمات لجذب العمال والاحتفاظ بهم. فعندما تقدم المنظمة نوعية حياة عمل جيدة لموظفيها، فإن ذلك يعد مؤشراً جيداً لتعزيز صورتها في جذب واستبقاء الموظفين. وهناك العديد من العوامل تساهم في نوعية حياة العمل كالأجر الكافي والعادل، وظروف العمل الآمنة والصحية، والارتباط الوظيفي، والتي تساهم أو تمكن الموظفين من تطوير العمل وتسخير كل قدراتهم وامكاناتهم لتحقيق أهداف المنظمة (Kanten & Sadullah,2012:360).

ويعد مفهوم نوعية حياة العمل جزءاً من مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management الذي يركز على كيفية إدارة العنصر البشري، واستخدام المدخل التكاملي في تنمية الموارد البشرية. والتي كانت الإدارة تنظر إليها - من قبل - على أنها تمثل تكلفة على التنظيم (Roseline,2004:16).

والواقع أن نوعية حياة العمل هي فلسفة تقوم على مجموعة من المبادئ، وتؤكد على أن العاملين هم أكثر الموارد أهمية في التنظيم، وأنهم جديرون بالثقة، وقادرون على تحمل المسؤولية، وعلى تقديم إسهامات ذات قيمة للمنظمة، وأنهم يجب أن يعاملوا بكل تقدير واحترام. ومن أبرز العوامل المتصلة بنوعية حياة العمل : توزيع المهام، والبيئة الفيزيائية للعمل Physical Work Environment، والبيئة الاجتماعية داخل التنظيم، والنظام الإداري Administrative System، والعلاقة بين حياة الفرد داخل العمل وخارجه. كما



تشتمل نوعية حياة العمل على الفرصة للارتباط والإندماج الإيجابي في التنظيم
(Che Rose ,R., et al. , 2006:2151).

وتشير جودة حياة العمل إلى التصور العقلي للموظفين الذي يعكس الرغبة المادية والنفسية في رفاهية مكان العمل. وهي مختلفة تماماً عن الرضا الوظيفي. فمجال جودة الحياة العملية لا يؤثر فقط على الرضا الوظيفي للموظفين، ولكنه يؤثر أيضاً على حياتهم خارج العمل، في نطاق الأسرة والترفيه والاحتياجات الاجتماعية. وقد عمدت العديد من الدراسات على دراسة علاقة نوعية حياة العمل ببعض المتغيرات مثل الارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، ودوران العمل، وعلاقات العمل، وما إلى ذلك. حيث تمارس تلك المتغيرات دوراً حيوياً في تحديد رفاهية أي منظمة صناعية (Kanten & Sadullah,2012:361).

أولاً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الراهنة بوجه عام إلى محاولة التعرف على أهم البرامج التي تطبقها الإدارة لتحسين نوعية حياة العمل داخل التنظيم محل الدراسة (مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ومدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة)، والكشف عن أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل، وإبراز العلاقة بين نوعية حياة العمل وبين مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين. ويرى الباحث أنه يمكن صياغة الأهداف الرئيسية للدراسة في تساؤلات محددة على النحو التالي :

أ- ما أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل داخل مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، ومدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ؟



ب- هل تختلف ملامح نوعية حياة العمل في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، عنها في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية؟

ج- هل تختلف معدلات الارتباط الوظيفي للعاملين في مدرسة هابي هوم

الإعدادية الخاصة، عن مثيلتها في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية؟

د- هل هناك علاقة بين جودة ملامح نوعية حياة العمل، وارتفاع مستوى

الارتباط الوظيفي بين العاملين في المدرستين محل الدراسة؟، ويرى الباحث

أن هذا التساؤل يشتمل على عدد من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

١- هل هناك علاقة بين مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات

داخل المدرستين محل الدراسة وبين مستوى الارتباط الوظيفي؟

٢- هل يؤدي تدعيم عملية الاتصال داخل المدرستين محل الدراسة إلى

ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي؟

٣- هل يؤدي الإستثمار في برامج التعليم والتدريب داخل المدرستين محل

الدراسة إلى ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين؟

٤- هل تؤدي العدالة في تسوية شكاوى العاملين داخل المدرستين محل

الدراسة إلى ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين؟

ثانياً: المفاهيم الأساسية:

١- مفهوم نوعية حياة العمل Quality of Working Life :

يعد مفهوم نوعية حياة العمل Quality of Working Life من المفاهيم

الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في أواخر القرن العشرين، وذلك في إطار الاهتمام



بتحسين عملية العمل ودراسة الظروف المؤثرة فيه كمحاولة للتخفيف من حدة مشكلاته. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة لظهور محاولات عديدة في أمريكا وبريطانيا من أجل تطوير نماذج لإعادة تصميم العمل من أجل الارتقاء بحياة العمال، وزيادة رضا العمال عن العمل، وتوسيع دائرة العمل Job Enlargement. ويتمثل الهدف الرئيسي لبرامج نوعية حياة العمل الفعالة في تحسين ظروف العمل، من منظور العمال، كما تعد هذه البرامج أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية (Huzzard, 2003:21).

ويعود تاريخ مصطلح نوعية حياة العمل Quality of Work Life تحديداً إلى سنة ١٩٦٠، وقد تم وصفه من قبل مارتل و دوبويس Martel and Dupuis على أنه يشير إلى العديد من التعريفات ومجموعة من مؤشرات أو خصائص العمل. حيث تم تعريفه من قبل "فورد" Ford عام ١٩٧٣ "كنهج أو طريقة تستخدم تقنية أو تقنيات محددة لتحسين العمل". بينما اعتبره نادلر ولولر Nadler & Lawler عام ١٩٨٣ "كوسيلة للتفكير في الناس، والعمل، والمنظمات". هذا بينما أشار كل من كيرنان ونوتسون Kiernan & Knutson عام ١٩٩٠ إلى أن نوعية حياة العمل (QWL) "يعني شيئاً مختلفاً لكل فرد داخل التنظيم، ومن المرجح أنها تختلف حسب العمر، والمرحلة الوظيفية، والمواقف والاتجاهات في كل صناعة" (Sojka, 2014:283-284).

ويعرف "لو" R. S. Lau و"بروس" E. M. Bruce نوعية حياة العمل بأنها إستراتيجية للتنظيم لتحقيق رضا العمال من خلال تحسين ظروف العمل، وتشتمل هذه الظروف على الأمن في العمل، ونسق العوائد، والتدريب، وفرص الترفي، والمشاركة في صنع القرار (Lau & Bruce:1998:213).



ويشير "كارلسون" Carlson إلى أن مصطلح نوعية حياة العمل (QWL) يعد هدف وعملية مستمرة لتحقيق هذا الهدف. فهو كهدف "يعني التزام المنظمة بتحسين عملية العمل من خلال : خلق المزيد من المشاركة، وتحقيق الرضا الوظيفي، وخلق وظائف فعالة، وبيئات عمل مرضية، على كافة مستويات المنظمة". وهو كعملية "يعني كافة الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال المشاركة النشطة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة" (Sojka , 2014: 284).

ويؤكد "راج" D. Raj أن مفهوم نوعية حياة العمل، هو مفهوم يركز أساساً على توافر عدد من ظروف العمل منها : إنسانية العمل، والأمان الوظيفي، والأجور العادلة، والمزايا الإضافية، وظروف العمل الآمنة والصحية، وفرص تنمية القدرات البشرية، والحريّة، والتكامل الاجتماعي (Adhikari,2008:172).

هذا بينما يرى "الموتي" D. Elmuti، أن نوعية حياة العمل هو مفهوم يرتبط باشمال بيئة العمل على عدد من العناصر منها : المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين عملية الاتصال، والمسئولية الشخصية في العمل، والتقدير على الإنجاز، وفرص الترقّي، وفرص الاعتراض وتقديم الاقتراحات، والعمل ذو المعنى (Elmuti ,2003:127).

وفي ضوء العرض السابق لمفهوم نوعية حياة العمل، يمكن تحديد المقصود بمفهوم نوعية حياة العمل في هذه الدراسة، من الناحية الإجرائية على أنه يشير إلى "مجموعة من الإستراتيجيات التي تطبقها إدارة التنظيمات محل الدراسة (مدرسة هابي هوم الاعدادية الخاصة ومدرسة الصفا الاعدادية الحكومية)، بهدف تحسين عملية العمل، وكل المهام المرتبطة بها، من أجل الارتقاء بعملية العمل وجعلها أكثر إنسانية، وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين



داخل تلك التنظيمات". وذلك من خلال الوقوف على اتجاهات العاملين الإيجابية والسلبية داخل المدرستين محل الدراسة، حول نوعية حياة عملهم، من خلال قياس عدد من عناصر نوعية حياة العمل، وهي : مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات، وتدعيم عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين، وزيادة الإستثمار في برامج التعليم والتدريب، والعدالة في تسوية شكاوى العاملين. كما سيعتمد الباحث على تلك العناصر كمؤشرات على نوعية حياة العمل داخل المدرستين محل الدراسة.

٢- مفهوم الارتباط الوظيفي (JE) Job Engagement :

يشير "مايك جونسون" Mike Johnson في كتابه بعنوان " القواعد الجديدة للارتباط " عام ٢٠٠٤، إن القدرة على تحقيق الارتباط الوظيفي، وحمل الموظفين على العمل طبقاً لأهداف التنظيم، سيكون واحداً من أعظم المعارك التنظيمية في السنوات العشر المقبلة، ورغم مضي الوقت وزيادة الاهتمام بموضوع الارتباط الوظيفي، فإنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للارتباط الوظيفي، حيث وصفه العديد من الباحثين والممارسين بطرق مختلفة. وهو التحدي الرئيسي الذي يقابل الأكاديميين، والمديرين التنفيذيين، ومتخصصي الموارد البشرية، على حد سواء (Smith & Markwick,2009:1).

وقد تطور مفهوم الارتباط الوظيفي مع مرور الوقت، كما ظهر في العديد من الأدبيات، بمعاني مختلفة حيث تم تعريف الارتباط الوظيفي على أنه حالة نفسية أو عاطفية مثل: (الالتزام، والاندماج، والتعلق)، أو سلوك أداء الأدوار مثل: (الجهد، والسلوك الملاحظ، وسلوك المواطنة التنظيمية). بل إن البعض يشير إلى هذا المفهوم بسمات سلوكية أخرى مثل: الإيثار أو المبادرة. ولم يتم التوصل إلى توافق



في الآراء حول صيغة نهائية، أو على الأقل "أفضل ملاءمة" لتعريف الارتباط الوظيفي (Smith & Markwick, 2009:6).

وقد تناول "ماسي وشنايدر" Macey and Schneider "مفهوم الارتباط الوظيفي" من خلال تحديد ثلاثة جوانب للارتباط هي: الحالة النفسية للفرد، والناحية السلوكية، وأخيراً السمات الشخصية أو اتجاه الشخص نحو عمله. وأشار "ماسي وشنايدر" Macey and Schneider إلى أن الارتباط الوظيفي يتحقق من خلال المجالات الثلاثة، حيث أن "سمة الارتباط" تعني الميل لرؤية العمل من وجهة نظر معينة وهذا ينعكس على "حالة ارتباط الفرد النفسية بالعمل أو الوظيفة" والتي تؤدي إلى "الارتباط السلوكي"، والذي يظهر من خلال ممارسة الفرد لجهود تقديرية إضافية لتحقيق أهداف المنظمة (Macey & Schneider, 2008:6).

وقد استخدم مفهوم الارتباط الوظيفي مؤخراً للتعبير عن الآثار الإيجابية لجودة نوعية حياة العمل، في مقابل تأثيره بمفاهيم سلبية أخرى مثل التعب والإجهاد في العمل. فالارتباط الوظيفي هو مفهوم واسع يشتمل على المشاركة العالية، والطاقة العاطفية، والحضور الذاتي في العمل. ويعرف الارتباط بالعمل على أنه "حالة إيجابية مرتبطة بالعمل وبالحالة الذهنية أو العقلية للعاملين، والتي تتميز بالطاقة، والتفاني، والامتصاص. ويقصد بالطاقة بذل الفرد لأقصى جهد لإنجاح عملية العمل، وينتج التفاني عن الشعور بالأهمية، والحماس، والتحدى. بينما يعبر الامتصاص عن الثبات الانفعالي، والتركيز التام، ومواجهة الصعوبات، وفصل المشكلات الشخصية عن العمل" (Kanten & Sadullah, 2012:362).

ومن ثم فقد عرف "سميث" Smith الارتباط الوظيفي على أنه الحالة العقلية والنفسية الإيجابية، للآداء والإنجاز المرتبطة بالعمل. والذي يشتمل على ثلاثة أبعاد أساسية هي: (١) القوة أو الطاقة، وتشير إلى المرونة الذهنية أثناء العمل،



والمثابرة، واستثمار مستويات عالية من الجهد في الوظيفة، و(٢) التفاني، ويعني توحيد الفرد بقوة مع عمله، والشعور بالحماس والفخر في العمل؛ والشعور بالمشاركة في العمل، و(٣) الامتصاص، ويعني الشعور بالتميز والسعادة في العمل، وتحدي الصعوبات، وعدم الرغبة في ترك العمل (Sun,et.al.2015:102).

كما عرف "كاهن" Kahn الارتباط الوظيفي على أنه "تسخير أعضاء المنظمة لأدوار عملهم، واستعدادهم لإستثمار قدراتهم الشخصية إلى أقصى درجة، من خلال بذل الوقت والجهد، لإنجاز مهامهم بنجاح، والتعبير عن ذلك جسدياً، وإدراكياً، وعاطفياً". ويشتمل هذا التعريف على جوانب ثلاثة للارتباط الوظيفي وهي: الجانب المعرفي، والذي يتعلق بمعتقدات الموظفين حول المنظمة، وحول قاداتها وظروف العمل. والجانب العاطفي، ويتعلق بشعور الموظفين نحو المنظمة وقاداتها، وما إذا كان لديهم مواقف إيجابية أو سلبية تجاه ظروف العمل. والجانب المادي، ويتعلق بالجهود المادية والبدنية التي يمارسها الأفراد لإنجاز أدوارهم (Kahn, 1990:699-700).

وفي هذا السياق يشير "ليوبان وآخرون" Leoban,et.al. إلى أن الارتباط الوظيفي ينطوي على ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد المادي والمعرفي والعاطفي، والتي يعبر عنها من خلال، الارتباط الجسدي، والارتباط المعرفي، والارتباط العاطفي. حيث يركز الارتباط الجسدي على الجهود التي يكرسها الموظف لأداء دور العمل، ويشير الارتباط المعرفي إلى مدى استيعاب الموظفين لأدوار عملهم، بينما يعبر الارتباط العاطفي عن الشعور الذاتي للموظف حيال دور العمل (Ren, S.J.,et.al.,2013:1002).



ويعرف ماسي وشنايدر Macey & Schneider الارتباط بأنه "جهد تقديري أو شكل من أشكال الأدوار الإضافية، ينطوي على الإبتكار وتكيف الأداء، والذهاب أبعد من مجرد الوفاء بمطالب المنظمة، أو الحفاظ على الوضع الراهن، والتركيز على بدء أو تعزيز التغيير، والقيام بأكثر مما هو مطلوب داخل عملية العمل (Smith& Markwick,2009:10).

وقد أكد بعض العلماء أن مفهوم الارتباط الوظيفي يختلف عن مفهومي "الالتزام التنظيمي" و"المواطنة التنظيمية". حيث عرف روبنسون وآخرون (Robinson et al الارتباط على أنه "خطوة واحدة من الالتزام" (Kular, S.,et.al.,2008:3).

ويؤكد ساكس Saks إن الالتزام التنظيمي يختلف عن الارتباط الوظيفي، حيث يشير الالتزام إلى موقف الأشخاص وتعلقهم بمنظمتهم، في حين أن الارتباط ليس مجرد موقف، بل هو درجة اهتمام الأفراد بعملهم واستيعابهم لأداء أدوارهم. كما أن المواطنة التنظيمية تنطوي على سلوكيات أداء الدور الرسمي التي يمكن أن تساعد زملاء العمل والمنظمة، في حين يركز الارتباط الوظيفي على أداء الدور الإضافي أو السلوك الطوعي، الى جانب الدور الرسمي (Kular, S.,et.al.,2008:4).

ومن ثم يمكن تعريف الارتباط الوظيفي، من الناحية الإجرائية، على أنه يشير إلى الحالة العقلية والنفسية الإيجابية، لأداء وإنجاز العاملين المرتبط بالعمل، في المدرستين محل الدراسة. والذي سيتم قياسه من خلال أبعاد أو مجالات الارتباط الوظيفي الثلاثة وهي : (١) بعد الطاقة، (٢) بعد التفاني، (٣) بعد الامتصاص، وقد إشتمل المقياس على (١٩) فقرة أو عبارة تمثل أبعاد الارتباط الوظيفي المختلفة (مثل : أحب عملي وأقوم بوظيفتي بمعنويات عالية - اتمتع بالعمل وأواجه



الصعوبات - أضع طاقتي في العمل قدر الإمكان)، حيث اشتمل بعد الطاقة، على ست فقرات، كما اشتمل بعد التفاني على ست فقرات أيضاً، بينما اشتمل بعد الامتصاص على سبع فقرات، يجيب عليها المبحوثين لتحديد درجة ومستوى ارتباطهم الوظيفي طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي .

ثالثاً: الاتجاهات النظرية للدراسة :

إنطلاقاً من أهداف الدراسة ومتغيراتها الأساسية، سيعرض الباحث فيما يلي للإطار النظري للدراسة بما يشتمل عليه من النظريات أو الإتجاهات النظرية التي يمكن من خلال قضاياها الأساسية تناول نوعية حياة العمل في علاقتها بالارتباط الوظيفي. علماً بأن الباحث سيعتمد على كافة تلك النظريات بوجه عام وعلى نظريات العلاقات الانسانية الجديدة بشكل خاص، في تحليل نتائج الدراسة واختبار فروضها الأساسية .

أ- نظريات العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations :

ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Approach كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها للدور الإنساني في تحليل التنظيمات. حيث قامت النظريات المبكرة للإدارة على أساس أن الإدارة يمكن أن تخطط بشكل صحيح، وتنظم عملية العمل، وتضع آليات للمراقبة، تمكنها من زيادة الإنتاج، بالتركيز على الجوانب المادية والتقنية للعمل، على حساب الجوانب الاجتماعية والشخصية للعمال، ومن ثم فإن المنظرين قد عملوا على ضحد مبادئ نظرية الإدارة العلمية، باستحداث نظريتين جديدتين هما : مدخل العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية (Indabawa & Zakari,2014 :168) .



وفي السبعينات والثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل نحو إدماج العديد من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل Job Redesign والتي تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل، وتعرف هذه الحركة بنظريات العلاقات الإنسانية الجديدة New Human Relations. وتضم مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة مجموعة من المنظرين من أبرزهم دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor، ورنسيس ليكرت Rensis Likert، وكريس ارجيريس Chris Argyris، ووليام أوشي W. Ouchi. وقد اشتركوا جميعاً في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثيراً ما تتسبب في إحداث مشكلات نفسية للعاملين بها، وأنه يمكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تساهم في تحقيق الذات عند العاملين، بالإضافة إلى تحقيق الحاجات في المستويات الأدنى كالأجور والمكافآت (Marshall , (ed.) ,1996 : 372).

كما يرى شاين E. Schein أن المدخل الجديد للعلاقات الإنسانية، يمكن أن ينقسم إلى ثلاث مداخل فرعية، حيث يعرف المدخل الأول بمدخل الإنسان الاجتماعي Social Man، ويسمى المدخل الثاني مدخل الإنسان الساعي إلى تحقيق ذاته Actualizing، بينما يطلق على المدخل الثالث مدخل الإنسان المركب Complex Man، وقد اعتمد هذا المدخل بصورة أساسية على فكرة التدرج أو التسلسل الهرمي للحاجات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن الحاجة إلى تحقيق الذات من أهم العوامل التي تدفع الأفراد نحو أداء سلوك معين (Silverman ,1978 : 217). وسنتناول للاتجاهات النظرية الممثلة لهذه المداخل فيما يلي :

١- نظرية X & Y لماكجريجور McGregor :

أصدر دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor في عام ١٩٦٠ كتاباً في الإدارة بعنوان "الجانب الإنساني للمشروعات" حمل نظرية جديدة عرفت



بنظرية X " والتي إفتترضت أن معظم الموظفين العاديين بطبيعتهم يكرهون العمل، ويفتقدون للطموح، ولا يحبون تحمل المسؤولية. كما إفتترضت أن الموظف العادي ليس لديه القدرة على القيادة، بالإضافة لكونه منغلقاً على نفسه، لا يهيمه أهداف المنظمة، وكل ما يهيمه هو أهدافه الخاصة فقط. مما يتطلب من الإدارة التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، والرقابة على أعمالهم لضمان توافقها مع أهداف المنظمة (Stewart, 2010:1).

ولعل تلك النظرة التشاؤمية " لنظرية X " هي ما دفعت ماكجريجور McGregor لوضع نظرية بديلة أكثر إيجابية، أطلق عليها " نظرية Y "، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما إفتترضت أن الموظفين لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم الظروف المناسبة لذلك (Venugopalan, 2007:47-48).

وقد أكد ماكجريجور McGregor أن المديرين الذين يشتركون في وجهة النظر التقليدية التي تطبق " نظرية X "، والتي تنظر إلى العامل العادي على أنه بطبيعته كسول ويكره العمل، قد خلق من العمال مجموعات مقاومة وعدائية وغير متعاونة. وعلى العكس من ذلك، فإن المديرين الذين كانوا أكثر تفاعلاً أكدوا من خلال تطبيق " نظرية Y " بأن الموظفين يرون عملهم كمصدر لتحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، مما خلق من العمال قوى تسعى طواعية للوفاء بأهداف المنظمة (Ellingsenn & Johannesson, 2006:2).

ومن ثم فقد اقترح ماكجريجور M.Mcgregor عدد من الإجراءات للإستفادة من إفتراضات (نظرية Y)، والإبتعاد عن (نظرية X) وهي :
الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة Decentralization & Delegation



Participation In of Authority، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات Decision Making، وذلك بإعطاء العمال الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم داخل التنظيم. وتوسيع دائرة العمل Job Enlargement، وذلك بالسماح للعمال بمسؤوليات أكبر داخل التنظيم، بدلاً من قيام العامل بإنجاز جزئية صغيرة أو مهمة دقيقة داخل نطاق العمل. وأخيراً، تقييم الأداء Performance Appraisal، وذلك من خلال تفعيل التقييم الذاتي للأداء بدلاً من الرقابة الخارجية من قبل المشرفين (M. Mcgregor,1968,:26-27).

٢- نظرية (Z) النموذج الياباني لوليام أوتشي William Ouchi:

يعد وليام أوتشي William Ouchi من أبرز المنظرين المعاصرين لمدخل العلاقات الإنسانية الجديد، وقد قام أوتشي بمقارنة التنظيمات اليابانية والأمريكية، وقد لاحظ أوتشي W. Ouchi التباين الواضح بين النظرية اليابانية في الإدارة ونظيرتها الأمريكية، حيث تركز النظرية الأمريكية على الفردية، وتربط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكلي صارم، يتميز بأسلوب فردي في إتخاذ القرارات، وينعدم فيه التشاور أو العمل الجماعي. بينما تقوم النظرية اليابانية على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي، ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين، والتأكيد على العمل وتحمل المسؤولية بشكل جماعي. ويؤكد أوتشي W. Ouchi أن التنظيمات اليابانية طبقاً لذلك توفر للعاملين الأمن والإستقرار الوظيفي بضمان التوظيف مدى الحياة الأمر الذي يؤدي إلى العديد من الآثار الإيجابية بالنسبة للعاملين والتنظيم ككل (Ouchi , 1981:84).



وقد وجد أوتشي أن التنظيمات اليابانية تتسم بالطابع الأبوي Paternalistic والذي يهتم كثيراً بحياة العمال، لذا فإن العمال يشعرون بالولاء للتنظيم، وتتمحور حياتهم حول العمل، ويصبح التنظيم جزءاً من هويتهم الشخصية، كما وجد أن العمل في هذه التنظيمات أكثر اتساعاً وأقل تخصصاً، ويتميز بمشاركة العمال في إتخاذ القرارات، كذلك تتميز التنظيمات اليابانية بما يعرف بالدوائر النوعية Quality Circles وهي عبارة عن جماعات غير رسمية تتكون من عمال في مستويات تنظيمية مختلفة، يجتمعون بشكل دوري لكي يناقشون مشكلات العمل وتحسين عملية العمل والإنتاج (Hodson & Sullivan, 2008:301).

ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي: الثقة والمهارة والمودة، والرقابة غير المباشرة لتتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة، وضرورة الاعتماد على القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة. وتفعيل القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والإبتعاد عن الأنانية الفردية، والرعاية الشاملة للعاملين Holistic Concern لتحقيق أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني (Ouchi , 1981:84).

ويطلق أليكس ثيو Alex Thio علي هذا النموذج من التنظيم الذي قامت اليابان بتطويره "نموذج التنظيم الجمعي"، ويرى أن نجاح هذا النموذج يرجع إلي الجوانب الإيجابية للتقاليد اليابانية التي تشجع علي التعاون، والشعور بالولاء، والروح الأسرية. حيث ينظر كل من العمال والإداريين إلي التنظيم علي اعتبار أنه بمثابة الأسرة نظراً لما يوفره لهم من الشعور بالأمن والإستقرار الناتج عن



التوظيف الدائم، مما يدفعهم إلى الولاء والارتباط بالتنظيم، ومن ثم يعملون بكامل طاقتهم لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة الإنتاجية (117-118 : Thio , 1998).

٣- نظرية الشخصية والتنظيم Personality and Organization : Theory

يعد كريس أرجيريس C. Argyris من أبرز منظري مدخل العلاقات الإنسانية الجديد، ويطلق على نظريته "نظرية الشخصية والتنظيم" Personality and Organization Theory، وهو يؤكد أن التنظيمات الرسمية تتسم بقواعد صارمة، ومركزية في السلطة تتبع تسلسلها الهرمي، وتقسيم العمل بناء على التخصص الدقيق، وتركز السلطة في المستويات العليا. ويشبه أرجيريس العلاقة بين حاجات الفرد والتنظيم الرسمي بأنها حالة صراع مستمرة، حيث أن التنظيم الرسمي لا يسمح لهم بالمشاركة، كما لا يسمح لهم بالإستغلال الكامل لإمكانياتهم نظراً للتخصص الدقيق في عملية العمل، وكذلك لا يسمح لهم بالتحكم في ظروف عملهم، كما يعتمد هذا التنظيم على نمط القيادة المركزة حول العمل والإنتاج، مما يجعل العاملين يشعرون بالتبعية، ويرون أن حاجاتهم لا يمكن إشباعها في ظل هذا النمط من التنظيم، لذا فإن من أهم نتائج ذلك النمط من العمل هو شعور العمال بالإحباط، والفشل، والخضوع، والسلبية، وغياب الإبداع، وخلق مواطن للصراع. والحل الأمثل من وجهة نظر أرجيريس لهذه المشكلات هو تقليل الإعتمادية Dependency، وتقليل الخضوع Subordination، وذلك من خلال تقليل التخصص وتوسيع دائرة العمل، ومشاركة العمال في عملية الإدارة، وزيادة درجة تفويض السلطة (69-53: Argyris, 2005).

كما يرى أرجيريس أن هناك تعارضاً بين الحاجات الشخصية للعمال ومتطلبات التنظيم الرسمي Formal Organization، وأن كثيراً من العاملين داخل



تلك التنظيمات يعملون تحت قيادة متسلطة، ولا يتم منحهم الإستقلالية وتحمل المسؤولية، مما يؤثر بصورة سلبية على العاملين ويؤدي إلى إحباطهم. ويؤكد أرجيريس على أن الجماعات غير الرسمية هي التي تساعد بصورة فعالة في مواجهة العديد من هذه المشكلات، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تكوين وإنشاء الجماعات والتنظيمات غير الرسمية والتي تساعدهم في التغلب على العديد من المشكلات التي تعوق إشباع احتياجاتهم، كما أكد على أهمية إعطاء العاملين قدراً من الإستقلالية، وكذلك ضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، حيث يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق المسؤولية الشخصية للعاملين، وزيادة دافعية العاملين للعمل والانتاج (Berry, 1998: 354).

٤- نظرية أنماط القيادة لليكرت R. Likert:

يعد رنسيس ليكرت R. Likert من أبرز منظري مدخل العلاقات الإنسانية الجديد، وقد دعا ليكرت إلى إعادة تصميم بناء السلطة داخل التنظيمات، بحيث تتحول إلى حلقات من الجماعات المترابطة والمتعاونة، بدلاً من التدرج الهرمي للسلطة (Marshall (ed.), 1996: 371).

ويؤكد رنسيس ليكرت على أهمية التفاعل بين القائد والتابعين، بحيث يلقي العامل التذعيم الكافي من القائد، ليشعر العامل بأهميته. وفي ضوء ذلك قام رنسيس ليكرت بتصنيف أنماط القيادة إلى عدد من الأنماط التي تتدرج ما بين النمط التسلطي، والنمط الديمقراطي (Likert, 2005: 50). ويندرج بين هذين النمطين نمطين آخرين من القيادة يتداخل فيهما سمات القيادة التسلطية والديمقراطية، من حيث مقدار الثقة في العاملين، ومقدار التفاعل والاتصال بين العاملين والإدارة، ومقدار المشاركة في إتخاذ القرار، ومقدار الحرية والمسؤولية التي تمنحها الإدارة للعمال (Carson , 2005: 458).



ويرى ليكرت أن القائد الناجح هو الذي يحقق داخل التنظيم أعلى إنتاجية، وأقل تكاليف، وأقل معدل من التغيب ودوران العمل، وأعلى معدل من الرضا والدافعية Satisfaction and Motivation للعمال (Likert,2005:126) .

ب - نظريات ما بعد الحداثة:

الواقع أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة، أو ما بعد الفوردية أو ما يطلق عليه نموذج التنظيم الجمعي، إنما يشير إلي نموذج آخر من التنظيمات تتأثر بالثقافة المجتمعية، والذي ظهر في المجتمع الياباني. وترجع الكفاءة التنظيمية لهذا النموذج إلي إسهام القيم التقليدية التي تتعلق بالولاء والالتزامات المتبادلة، والتي تمثل الجوانب الإيجابية للثقافة في المجتمع الياباني. بالإضافة إلي أن العاملين في التنظيمات اليابانية يعملون كأعضاء في جماعات أكثر من عملهم كأفراد مستقلين، نتيجة لتركز الثقافة التقليدية اليابانية حول الجماعة أكثر من تركزها حول الفرد كما هو في الثقافة الغربية (Hodson & Sullivan,2008:302). ومن ثم فإن اتجاه ما بعد الحداثة قد ركز على الثقافة التنظيمية Organizational Culture، أي الاهتمام بالقيم والمعايير والمعتقدات وأنماط الفعل التي تظهر نتيجة للتفاعل بين أعضاء التنظيم (Keyton,2005:28)، وسنعرض لأهم هذه الاتجاهات فيما يلي :

١- نظرية الحاجة للإنجاز لماكليلاند McClelland's Need For Achievement Theory



حاولت نظرية الدافعية أو الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory لديفيد ماكلياند McClelland تفسير العلاقة المعقدة بين التحفيز والآداء. وقد أشار "ماكلياند" إلى أن هذه النظرية تستند إلى ثلاثة مبادئ رئيسية وهي : أولاً، الحاجة إلى النجاح، أي القيام بالعمل بأفضل وأنجح طريقة. وهذه الحاجة هي الدافع الذي إذا توافر في شخص ما سيبدل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف، ويقبل ببعض مخاطر العمل المحتملة. والمبدأ الثاني، يتمثل في الحاجة للطاقة، وتعني الرغبة في النفوذ والإستقلالية وتحمل المسؤولية، أما المبدأ الثالث والأخير، فيتمثل في الحاجة إلى التواصل والانتماء، حيث يميل الشخص إلى إنشاء - والحفاظ على- علاقات ودية وشخصية مع غيره من الموظفين. ووفقاً لنظرية ماكلياند التحفيزية، فإن العامل يسعى إلى تلبية الحاجة إلى النجاح، والطاقة، والتواصل، والتي يكون لها تأثيراً فعالاً في الارتباط بالعمل والرضا عنه وتحسين الآداء (Mojtaba, et.al 2012: 1232).

وتركز هذه النظرية على الإنجاز وتهتم بالخصائص الشخصية للأفراد والتي تجعلهم يندفعون ذاتياً وبصورة طبيعية لتحسين آدائهم، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم. حيث تبين وجود أدلة كثيرة تؤكد على أن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والآداء المتميز، والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها. ويرى "مكلياند" McClelland بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة عالية للإنجاز يتمتعون بعدد من الخصائص منها : انهم يفضلون العمل في ظروف تسمح لهم بتحمل المسؤولية، والإستقلالية في إتخاذ القرارات، ويملكون النزعة للقيام بمخاطر محسوبة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة (Braden,2000: 1-2).

٢- نظرية العدالة لأدمز Adams's equity theory :



قدم "جون ستاسي آدامز" J.Stacy Adams "نظرية العدالة" equity theory، في وقت مبكر من عام ١٩٦٠، وذلك لتحديد وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. ويطلق عليها البعض نظرية الإنصاف أو المساواة. وقد أشار "آدامز" إلى أن الموظفين يحاولون تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المقارنة بين ما يقدمونه للمنظمة من مدخلات مثل: الوقت، والجهد، والولاء، والمرونة، والحماس، والتضحية الشخصية، والمهارة، والثقة في رؤسائهم، وبين ما يحصلون عليه من نتائج مثل: الرواتب، والمكافآت، والأمن الوظيفي، والإستحقاقات الأخرى، بل وتمتد إلى الجوانب غير الملموسة مثل الشكر والثناء، وتقدير الإنجاز، والتقدير والإحترام، وذلك بالمقارنة بزملائهم. بحيث يحقق العاملون نوع من التوازن والرضا عن العمل إذا ما كانت نتيجة المقارنة بين المدخلات والمخرجات متطابقة، مما يشعرهم بالعدالة والإنصاف، ويكون ذلك بمثابة حافزاً لهم للعمل والإنتاج. أما إذا كانت المقارنة بين المدخلات والمخرجات غير متطابقة فإن العاملين يشعرون بالظلم مما يؤثر سلباً على آدائهم وارتباطهم بالعمل، أو قد يدفعهم لترك العمل بالمنظمة (Kaur,R.,et.al.,2014:230).

وتعد هذه النظرية واحدة من أهم النظريات التي تعتمد في الأساس على عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على أساس مسلمة أساسية تتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة داخل العمل. وقد افترض "آدمز" Adams وجود علاقة تبادلية بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها. حيث يقدم الموظف الجهود والخبرات لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية، والحوافز. وطبقاً لهذه النظرية فإن الموظف يقوم بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه للمنظمة من جانب آخر. فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالارتياح والرضا عن العمل، وينعكس ذلك على إرتفاع مستوى آدائه الوظيفي.



وإذا وجد أي اختلاف بينهم فإنه يشعر بالتوتر، والقلق، والظلم، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، ويزيد معدل تغيبه عن العمل، ويقل مستوى الرضا عن العمل، وقد يغادر المنظمة إذا أتيح له العمل في منظمة أفضل (Al-Zawahre & Al-Madi,2001:3).

رابعاً: الدراسات السابقة :

يمثل التراث النظري للدراسات السابقة أهمية بالغة لدى الباحث، لما يساهم به في الاستفادة منه في البناء المنهجي للدراسة، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية في ضوء نتائج الدراسات السابقة، مما يمنح نتائج الدراسة الحالية عمقاً تاريخياً ورؤية نقدية. وسوف يتناول الباحث التراث النظري للدراسات السابقة في قسمين : بحيث يتناول القسم الأول الدراسات الخاصة بجودة حياة العمل، ويتناول القسم الثاني الدراسات الخاصة بالارتباط الوظيفي، كما سيتم عرض كافة الدراسات طبقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

أ- دراسات خاصة بجودة حياة العمل :

١- دراسة رحمان وآخرون (Rahman, M.,et.al,2017) :

بعنوان : استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وفق أبعاد نوعية حياة العمل في المصارف التجارية الخاصة في بنغلاديش. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد الأبعاد الأساسية لبرنامج نوعية حياة العمل (QWL) التي تشكل استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المصارف التجارية الخاصة في بنغلاديش. وتستند الدراسة أساساً على البيانات الأساسية التي تم الحصول عليها من خلال استبيان منظم على ٢٠٠ موظف يعملون في ثنائي الفينيل متعدد الكلور. وقد تم تحليل المتغيرات



المستقلة والمعتمدة على مقياس "ليكرت" الخماسي، والذي يحدد قوة موافقة المستجيبين أو عدم موافقتهم على عبارات المقياس. كما تم الاعتماد على منهج التحليل الوصفي، وكذلك على عدة أدوات إحصائية لتحليل ارتباط بيرسون و الانحدار المتعدد التحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد تبين من الدراسة أن الأبعاد التنظيمية في المصارف التجارية الخاصة في بنغلاديش كانت من أهم أبعاد نوعية حياة العمل التي يمكن أن تؤثر على استراتيجية الاحتفاظ بالموظفين هي: أبعاد الأمن و التعويض، يتبعهما أبعاد الصيانة والإشراف، المرونة وكذلك تدرج السلطة في المصارف التجارية الخاصة في بنغلاديش (Rahman, et.al,2017:647,660).

٢- دراسة سجاد وعباسي (Sajjad and Abbasi, 2014):

بعنوان : دراسة العلاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي، وكان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين صفات الحياة العملية و الالتزام التنظيمي بين موظفي الجمارك في إيران / مقاطعة جويلان. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي ومنهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة لعدد من ١٩٦ موظفا جمرkia في مقاطعة جويلان والذي يبلغ إجمالي عددهم ٤١١ موظفا. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تبين من النتائج أن هناك علاقة إيجابية وذات مغزى بين نوعية الحياة العملية وأبعادها و الالتزام التنظيمي . حيث تبين أنه يمكن للمنظمات أن تزيد من التزام المنظمة التنظيمي باستخدام استراتيجيات مثل الدفع الكافي والعاقل والتعويض، وتهيئة بيئة آمنة وصحية، وخلق فرص لتنمية القدرات البشرية، وخلق الأمن، والتكامل الاجتماعي والأهمية، والالتزام القانوني في المنظمة وخلق التوازن بين عمل الموظفين والبيئة المنزلية (Sajjad & Abbasi, 2014:92,97)



٣- دراسة : كانتن، بلن (Kanten, 2014) :

بعنوان : تأثير جودة الحياة المهنية (QWL) على السلوكيات التنظيمية والاجتماعية الاستباقية: بحث عن العاملين في قطاع الصحة .وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير جودة الحياة المهنية (QWL) على السلوكيات التنظيمية والاجتماعية الاستباقية للعاملين في قطاع الصحة في اسطنبول بتركيا. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وقد اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين في القطاع الصحي في اسطنبول. وتكونت عينة الدراسة من حوالي ٣٠٠ موظف يعملون في ثلاثة مستشفيات خاصة مختلفة. كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات. ومن بين عدد ٣٠٠ استبيان التي تم إرسالها، أعيد ٢٣٠ استبانة، تمثل معدل الاستجابة ٧٦٪. وبعد استبعاد الحالات التي لا تتوفر فيها بيانات كاملة والقيم المتطرفة، تم قبول ٢١٨ استبانة (٧٢ في المائة) صالحة في التقييمات. وقد تبين من نتائج الدراسة أن العاملين الذين يعملون في المستشفيات نطاق الدراسة يعتقدون أن ظروف العمل السيئة لا تسمح لهم بأن يكون لديهم أي استعداد للتصرفات الاستباقية، ويعتقدون أن عدم وجود وقت فراغ، نظرا لظروف العمل تفقدتهم الدافع لتحسين أنفسهم وحضور الأنشطة التدريبية التي هي ضرورية لاحراز التقدم الوظيفي. كما تبين وجود تأثير لنوعية حياة العمل على السلوك الإضافي لدور الموظف. كما تلاحظ أن التعويض الكافي والعاقل يعد من بين ابعاد نوعية حياة العمل الأكثر تأثيرا على سلوك الموظف التنظيمي، وكذلك ظروف العمل المادية وأبعاد مساحة الحياة الاجتماعية الكاملة كان لها تأثير إيجابي على سلوك الموظف (Kanten, 2014:260,268) .

٤- دراسة أمين، زولكارنين (Amin, 2013) :



بعنوان : جودة العمل في منظمات الخدمة العامة الإندونيسية: دور التطوير الوظيفي والعوامل الشخصية. وحاولت هذه الدراسة بحث تكامل جودة الحياة العملية في موظف الخدمة العامة. وشملت هذه الدراسة دور التطوير الوظيفي والعوامل الشخصية للتنبؤ بنتيجة في نوعية حياة العمل. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، وقد تم تطبيق استمارة الاستبيان على ٤٢٩ من العمال ذوي الياقات البيضاء العاملين في خمس منظمات للخدمات العامة في ميدان، بإندونيسيا. استبيانات (بما في ذلك جداول نوعية الحياة المهنية والتطوير الوظيفي) بين الموظفين. وقد تم استرداد عدد ٣٣٩ استمارة استبيان بمعدل استجابة ٨٤,١١٪. ووجدت النتائج أن التطوير الوظيفي يتعلق بجودة حياة العمل للموظف. وعلاوة على ذلك، فقد تبين وجود علاقة بين العوامل الشخصية مثل؛ عمر الموظفين، والجنس، والمستوى التعليمي، وطول مدة الخدمة والحالة الزوجية، ونوعية الحياة العملية. ويبدو أن هذه النتائج تؤكد، أن التطوير الوظيفي والعوامل الشخصية يمكن أن تعزز نوعية حياة العمل للموظف.. وتوضح نتائج الدراسة الحالية أيضا زيادة عدد موظفي الخدمة العامة في ميدان في إندونيسيا عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة فرص التعبير والتطوير الذاتي للموظفين المشاركين. كما بينت الدراسة انه يمكن للمنظمات المساهمة في تطوير شعور الموظفين بالترابط من خلال توفير المعلومات بشكل متسق ومنظم (Amin, 2013:38,40).

٥- دراسة يارفار، واخرون (parvar, M. R.,et.al.,2013) :

بعنوان : تأثير كول على الالتزام التنظيمي بين موظفي شركة أويكو: دراسة حالة: شركة أويكو. وكان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل تأثير نوعية الحياة العملية (تعويض كاف وعادل، بيئة آمنة وصحية، النمو والأمن، تنمية القدرات البشرية، المساحة الكلية للحياة، التكامل الاجتماعي، الدستورية، الأهمية



الاجتماعية) على التزام موظفي شركة أويكو (شركة التكليف والعمليات التابعة للصناعات النفطية) أويكو. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وكان مجتمع الدراسة يتكون من ١٣٠ موظف وقد تم اختيار العينة، حيث تم اختيار ٩٧ موظفا. وقد توزع الاستبيان عليهم جميعا، وفي النهاية، تم استرداد ٨٧ استبانة. وتشير النتائج إلى أن ظروف العمل لما فيها البيئة الآمنة والصحية ومراعاة القانون والدستورية من حيث معايير العمل و حقوق العمال وكذلك التقدير الاجتماعي والشعور بالفخر ومراعاة الحياة الاجتماعية للعمال واسرهم تؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي لموظفي أويكو (parvar,et.al.,2013:135,142).

٦-دراسة : بيت الاسلام (Baitul Islam, M. , 2012) :

بعنوان : العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل: تحليل الموظفين من الشركات الخاصة المحدودة في بنغلاديش .وقد حاولت هذه الدراسة معرفة العوامل التي لها تأثير وتأثير كبير على جودة الحياة المهنية للموظفين في الشركات الخاصة المحدودة من بنغلاديش. و نوع المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي نظرا لطبيعة الدراسة الوصفية التي تتطوي على جمع المعلومات حول معتقدات الناس، ومعارفهم، ومواقفهم. ومن خلال هذا المنهج الوصفي، سعت الدراسة إلى تحديد الإجابات على السبب، ماذا، أين وكيف يسلك الموظفين في القطاع العام والخاص في بنغلاديش. وقد بلغ حجم العينة ١٠٠ مفردة. وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان. وخلصت الدراسة إلى أن ستة عوامل من أصل سبعة كان لها تأثير كبير على نوعية حياة العمل وهي (عبء



العمل، الحياة العائلية، النقل، سياسة التعويض والفوائد، بيئة العمل، ظروف العمل والنمو الوظيفي). وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المناسبة، وسياسة التعويض، والنمو الوظيفي و التسهيلات النسبية يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح الذي ينعكس على الانتاجية العامة للتتظيم (Baitul Islam , 2012:22,26).

ب-دراسات خاصة بالارتباط الوظيفي :

١- دراسة بيتر فان بوجارت وآخرون Van Bogaert,et.al، بعنوان: تنبؤات

حول الإرهاق، والارتباط بالعمل وعلاقتها بنتائج عمل الممرضات وجودة الرعاية: دراسة منهجية مختلطة (Van Bogaert,et.al,2017:1-12):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بحث العلاقة بين بيئة الممارسة وخصائص العمل، وكذلك التنبؤات بتأثير الإرهاق والارتباط الوظيفي على نتائج العمل، وكذلك التعرف على مدى إدراك الممرضات وإدارة التمريض لتأثير الارتباط الوظيفي على عملية العمل. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وقد أجريت الدراسة في اثنتين من المستشفيات الجامعية للرعاية المركزة، وهما المستشفى الهولندية والمستشفى الفرنسية، على عينة بلغت (٦٠٠) مفردة من المستشفى الهولندية، و (٨٥٠) مفردة من المستشفى الفرنسية. وكان جميع المشاركين من الممرضين العاملين في الرعاية المباشرة في الأقسام الطبية، والجراحية، والتوليد، والشيخوخة، أو وحدات العناية المركزة ودور العمليات بما في ذلك وحدات رعاية الكبار والأطفال. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. كما تم إجراء مقابلات فردية مع عدد (١٩) حالة بواقع (٩ حالات) من الممرضات و (١٠ حالات) من مديري الممرضات



المخصصة للوحدات الطبية أو الجراحية. وقد تم جمع البيانات بين أيلول / سبتمبر ٢٠١٤ وأيار / مايو ٢٠١٥.

وقد تبين من الدراسة وجود مجموعة من العوامل التي أثرت سلباً على الارتباط بالعمل والشعور بالارهاق منها عبء العمل، والذي ينتج عن تنظيم أنشطة الممارسة اليومية للمرضات والشروط المحددة للعمل (إدارة المرضات على مستوى الوحدة) و قرارات الإدارة والسياسة (إدارة المستشفى والدعم التنظيمي). كما كان عبء العمل عاملاً مؤثراً في ظهور أعراض مثل الإرهاق والصداع والتوتر (الانهك العاطفي) على المرضات، ومشاعر سلبية مثل الإحباط والسلوكيات السلبية مثل التكاسل واللامبالاة. فضلاً عن الأفكار السلبية كالفشل وعدم الكفاءة (الإنجاز الشخصي) لاحتياجات المرضى ومتطلبات العمل (جودة مواد الرعاية). والذي كشف عن وجود غياب للتعاون والاتصال بين التخصصات المختلفة (مرضة - طبيب - إداري) التي تدعم ممارسة مهنة التمريض. كما تبين عدم وجود توازن بين الحياة المهنية للمرضات وحياتهم الأسرية والخاصة، حيث إفتقدت المرضات إلى التعاون بين الزملاء داخل العمل (مثل العمل الجماعي)، وفرص التعبير عن الآراء (رأس المال الاجتماعي)، والتي من شأنها أن تساعد في تحقيق التوازن بين عبء العمل؛ والتعامل مع ظروف العمل المجهدة، والانخراط في رعاية المرضى (القوة والتفاني) والبقاء في مهنة التمريض، مما ينعكس سلباً على ارتباط المرضات بالعمل، وشعورهم بالارهاق والتعب.

٢- دراسة ساكورايا أسوكا وآخرون. **Sakuraya, et al.**، بعنوان : **تصميم**

العمل صياغة، والارتباط بالعمل، والضائقة النفسية بين الموظفين اليابانيين:

دراسة مستعرضة (Sakuraya, et al.,2017:1-7) :



حاولت هذه الدراسة بحث التنظيمات التي تقوم بإعادة تصميم الوظائف ومدى تأثير ذلك على الارتباط بالعمل، والضيق النفسي بين الموظفين في المصانع اليابانية. وانطلقت الدراسة من محاولة إختبار فرضيتين أساسيتين هما : ١- زيادة موارد الوظائف الهيكلية والاجتماعية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالارتباط بالعمل. ٢- زيادة متطلبات العمل الصعب يرتبط بعلاقة سلبية بالضيق النفسي.

وقد أجريت الدراسة باستخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، حيث تم توزيع إستمارات الإستبيان عبر الإنترنت على العاملين بشكل منتظم في شركات الصناعة التحويلية في اليابان. لبحث العلاقة بين تصميم الوظائف، والارتباط بالعمل من ناحية، ومدى الشعور بالضيق النفسي من ناحية أخرى، وكذلك إعتمدت الدراسة على النسخة اليابانية من مقياس الارتباط بالعمل أوترشت. وقد بلغ إجمالي المبحوثين (٩٧٢) موظف، وقد تم تطبيق الإستبيان خلال الفحص الصحي في نوفمبر تشرين الثاني ٢٠١٣، وقد بلغ حجم الإستبيانات الصحيحة (٨٩٤) إستمارة، وكان معدل الإستجابة العامة ٩٢,٠%. بعد إستبعاد (٧٨) مشاركاً بنسبة (٨%) من إجمالي المبحوثين).

وأظهرت النتائج أن زيادة الموارد الاجتماعية للوظيفة ومطالب العمل الصعبة، وتصميم الوظيفة إرتبطت بزيادة الارتباط بالعمل، والتي عززت من تحفيز الموظفين على بذل الطاقة في العمل. فالموظفين الذين يعانون من موارد وظيفية عالية تميل إلى تجربة مستويات أعلى من الارتباط او المشاركة في العمل (من خلال السلوكيات الإيجابية، ذات الصلة بالعمل والتي تتميز بالقوة، والتفاني، والامتصاص). ويعبر ذلك في الواقع، عن وجود علاقة إيجابية بين الموارد الوظيفية الهيكلية والاجتماعية المتزايدة والارتباط بالعمل. كما تبين أن زيادة مطالب العمل الصعب كانت محفزاً للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتحقيق أهداف



أكثر تحدياً. ومن ثم يرتبط التحدي لمطالب العمل إرتباطاً إيجابياً بالارتباط بالعمل. وكذلك فإن زيادة الطلب على الوظائف، قد ساعد الموظفين على تنظيم عملهم للتخفيف من الشعور بضغط العمل. ومن ثم فقد تبين أن زيادة الطلب على الوظائف يرتبط إرتباطاً إيجابياً بالارتباط بالعمل.

٣- دراسة زكي، ديجاني و أحمد، مها Dajani & Ahmed، بعنوان : الارتباط الوظيفي وتأثيره في الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي المصري (Zaki & Maha, 2015:138-147):

عمدت هذه الدراسة إلى تحديد الدوافع الرئيسية للارتباط الوظيفي في السياق المصري. كما إهتمت بدراسة تأثير الارتباط الوظيفي على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد إعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، كما إعتمدت على إستبيان مكون من ثمانية أجزاء لتقييم متغيرات الدراسة، مصمم طبقاً لمقياس ليكيرت الخماسي لقياس الارتباط الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على (٢٤٥) موظفاً مصرفياً من عدة مصارف خاصة وعامة تعمل في القطاع المصرفي بمحافظة القاهرة، وبلغ معدل إستجابة المبحوثين حوالي ٨١,٦٪ (٢٠٠ موظف)، كما تم إستخدام مصفوفة ارتباط بيرسون ومعامل الإنحدار للتنبؤ وتقدير العلاقات. وفي محاولة هذه الدراسة لقياس الارتباط الوظيفي، قامت بتحديد خمسة محركات للارتباط الوظيفي بين العاملين في المصارف العامة والخاصة في القاهرة - مصر. وكانت المحركات الخمسة للارتباط الوظيفي للموظفين هي: القيادة، والعدالة التنظيمية، والتعويض، وسياسات وإجراءات العمل، والتدريب والتطوير. لمعرفة مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي .

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة والعدالة التنظيمية كانت أهم العوامل الدافعة لارتباط الموظفين. وكان لارتباط الموظفين تأثير كبير على الأداء الوظيفي،



ولكن تأثير أقل على الالتزام التنظيمي. حيث تبين من النتائج أن القيادة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالارتباط الوظيفي للموظفين بنسبة ٦٢,٤٪ من إجمالي العينة. وكانت العدالة التنظيمية ثاني أهم مؤشر على ارتباط الموظفين بنسبة ١٩٪. ثم التعويضات والفوائد والسياسات والإجراءات بنسبة ١٢,٢٪ و ١٢,١٪ على التوالي. وأخيراً، كان التدريب والتطوير أقل المتغيرات تأثيراً على في ارتباط الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، تبين وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والأداء التنظيمي، بنسبة ١٤,٩٪ من إجمالي العينة، مقارنة بالالتزام التنظيمي بنسبة بلغت ٤,٤٪ من إجمالي العينة.

٤- دراسة شويجيان صن وآخرون. Xinjian Sun, et.al. ، بعنوان: الارتباط

الوظيفي للعمال الفنية والعوامل المؤثرة فيه :

(Sun, et.al. 2015: 101-106)

كان الهدف من هذه الدراسة بحث الارتباط الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه مثل الإحترق في العمل، وخصائص الوظائف، وكذلك محاولة وضع مقياس لإدارة التكنولوجيا في الصين. وإعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، حيث قام معهد بكين بتطبيق إستمارة الإستبيان على عينة مكونة من (٢٣٠) موظفاً فنياً من العاملين بمعهد البحوث في بكين ، تشتمل على بيانات خاصة بالارتباط بالعمل، والإرهاق الوظيفي، وخصائص الوظيفة. وقد تم الحصول على عدد (١٩٩) إستمارة صالحة للدراسة، بمعدل إستجابة مرتفع بلغت نسبته ٨٢,٦٪. مما يدل على صدق أداة الدراسة. كما تم مقابلة عدد (٢٠) حالة من العمال الفنيين، من خلال مقياس للارتباط الوظيفي. بالإضافة إلى دراسة بعض العوامل المؤثرة في الارتباط الوظيفي مثل الأجور والفوائد، وخطط الوظائف، وتوزيع الأدوار.



وقد تبين من نتائج الدراسة أن الارتباط بالعمل يتأثر بشعور العمال بالتعب أو الإرهاق العقلي. وذلك لأن بعض الموظفين، الذين يشعرون بالتعب والإرهاق كانوا يعانون من نفاذ الطاقة التي يتطلبها العمل. مما دفع بالإدارة أن تولي إدارة السلامة الإلتباه إلى الموظفين لمواجهة أنشطة و ظروف العمل غير الآمنة لممارسة العمال لأدوارهم دون مواجهة المتاعب. كما تبين أن بعض أبعاد خصائص الوظائف ترتبط بالارتباط الوظيفي، مما يعكس مستوى الإدارة التنظيمية، فالشعور بالتعب والإغتراب داخل التنظيم، نتيجة لسوء توزيع الوظائف يمكن أن يؤثر سلباً على الارتباط بالعمل. كما تبين أن عدم التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة قد أثرت سلباً على الارتباط الوظيفي وذلك بسبب إستثمار الكثير من الوقت في الوظيفة، حيث لم يكن الفرد يتمتع بحياته الأسرية والخاصة، مما تسبب في شعورهم بالألم و الإضطراب.

٥- دراسة جوستينا موجسا كاجا وآخرون .MOJSA-KAJA,et.al، بعنوان:

الإرهاق الوظيفي والارتباط بالعمل في حياة عمل المعلمين : سمات شخصية

المدراء وعلاقات العمل. (MOJSA-KAJA,et.al,2015:102-119)

:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الإرهاق الوظيفي والارتباط الوظيفي، وما إذا كان يمكن تصنيف المشاركين في مجموعات مختلفة حسب مستوى الإرهاق الوظيفي، ومدى تأثير ذلك على الارتباط الوظيفي للمعلمين. وقد حاولت الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة منها: ما هي السمات الشخصية المرتبطة بكل من الإرهاق والارتباط الوظيفي؟. هل يؤثر الإرهاق والتناقضات في مجالات الحياة العملية في الارتباط بالعمل؟. وقد أجريت هذه الدراسة في بولندا (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، في عشرة مدارس تم اختيارها عشوائياً من قائمة المدارس



الثانوية الواقعة في مقاطعة ماوبولسكا. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، حيث بلغ إجمالي العينة (٣٠٠) معلم، وزعت عليهم إستمارات الإستبيان، بينما تم الحصول على عدد (٢٠٥) إستمارة صالحة للدراسة، وشملت العينة النهائية المعلمين الذين حصلوا على شهادة الأكاديمية موزعين على نسبة ٦٩,٨٪ من الإناث و ٣٠,٢٪ من الذكور. وتفاوتت أعمارهم ما بين ٢٤- ٦١ سنة، وكانت متوسط خدمتهم حوالي ١٤,٤ سنة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية المعلمين كان يتم تحديدها من قبل العوامل الشخصية، في حين أن الإرهاق والسخرية تم تحديدها من خلال المتغيرات الفردية والتنظيمية، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين إنخفاض مستويات الارتباط بالعمل وشعور المعلمين بالإرهاق الوظيفي، والذي ظهر من خلال قياس علاقة الارتباط بالطاقة (بدلاً من الفاعلية)، والقوة (بدلاً من السخرية) والتفاني (بدلاً من انخفاض الكفاءة المهنية). كما تبين من الدراسة أن المعلمين الذين يعانون من الإرهاق كان لديهم مستوى أعلى من عدم التوافق مع بيئة العمل، مقارنة بالمعلمين المرتبطين بالعمل الذين يظهرون مواعمة أفضل. وأظهر المعلمون المرتبطين بالعمل تأثراً أقل بالنواحي السلبية الخاصة بخصائص الوظيفة. أما من حيث درجة المطابقة بين الشخص ومجالات بيئة العمل الستة وهي : عبء العمل، والسيطرة، والمكافأة، والمجتمع، والإنصاف والقيم، فقد تبين أن الإرتباط الوظيفي يتم تحديده عن طريق توقعات المعلمين عن الوضع المتصور حول مجالات عبء العمل. والإنصاف والمتوقع داخل عملية العمل.

٦- دراسة ويلين تساو وآخرون **Cao, Weilin, et.al.**، بعنوان : مهمة

الفريق والارتباط بالعمل على التسوق عبر الانترنت : نقل المعرفة الضمنية

بين الفرق والاعمال الإلكترونية، (Cao, et.al, 2012: 333-339) :



حاولت هذه الدراسة بحث التكامل بين مهمة الفريق والارتباط بالعمل فيما يتعلق بنقل المعرفة الضمنية. وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق فيما إذا كانت مهمة الفريق والارتباط بالعمل يعززان من كفاءة العمل الشاملة من خلال نقل المعرفة الضمنية بين الفرق الإلكترونية والأعمال الإلكترونية. في محاولة لتطوير نموذجاً لتقييم العلاقة بين مهام الفريق والارتباط بالعمل، وتأثيرها على نقل المعرفة في الشركات الصناعية الصينية، إستناداً إلى تكنولوجيا المعلومات والإنترنت.

وقد تم إستخدام منهج المسح الاجتماعي، لعينة من العمال المهنيين العاملين بأحد المصانع في الصين، وقد بلغ إجمالي العينة (٢٦٠) عامل، غالبيتهم كانوا يعملون في مناصب إشرافية، وتتراوح أعمارهن بين ٢٥ و ٤٠ عاماً. وقد تم قياس الارتباط بالعمل من خلال مقياس العمل أوترشت للارتباط والذي يقيس الارتباط من خلال قياس : الطاقة، والتفاني، وأبعاد التركيز. وكانت جميع البنود موزعة طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن اهتمام الإدارة بتوفير الأجواء المتناغمة داخل نطاق العمل، وضمان حصول الموظفين على تعويض معقول وعادل، كان له الأثر الإيجابي في زيادة مستوى الارتباط بالعمل. كما تبين وجود تأثير إيجابي للارتباط بالعمل على نقل المعرفة الضمنية والأعمال الإلكترونية، وقد تم قياس الارتباط بالعمل من خلال القوة، والتفاني، والتركيز، حيث حاول المديرون تحسين مستوى الارتباط الوظيفي من خلال، بعض الإجراءات كالدعم والثقة لتحقيق أهداف المنظمة. وكذلك تبين عدم وجود علاقة بين مهمة الفريق والارتباط بالعمل. وقد يكون ذلك بسبب الإهتمام بالجانب الجماعي والتي كان لها جذور في الثقافة الصينية. حيث أن الشركات الصينية عادة ما تولي المزيد من الإهتمام لتحفيز الفريق ككل بدلاً من تحفيز الفرد.



٧- دراسة باراسكيفاس بيترو وآخرون. **Paraskev Petrou, et.al.**، بعنوان

: تصميم الوظيفة على أساس يومي: الارتباطات المصاحبة للارتباط بالعمل

(Petrou, et.al., 2012: 1120-1140)

هدفت هذه الدراسة بحث تصميم الوظائف اليومية وعلاقتها بالارتباط الوظيفي. وقد تم تصميم الوظائف على أنها "وظائف تسعى للبحث عن الموارد"، أو "وظائف تسعى وراء التحديات"، أو "وظائف للحد من المطالب". وانطلقت الدراسة من إفتراض رئيسي مؤداه: يرتبط الارتباط الوظيفي على مستوى اليوم بشكل إيجابي بموارد البحث عن التحديات، ويرتبط سلباً بالحد من المطالب.

وقد إعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي، كما تم الاعتماد على إستمارة الاستبيان لجمع البيانات. حيث تم إرسال عدد (١١٠) إستبيان عن طريق البريد، وتم إستلام (٩٥) إستمارة، بمعدل إستجابة بلغ (٨٦,٤%). وشملت العينة خمسة وتسعون موظفاً، من العاملين في عدة منظمات في هولندا، موزعة إلى (٥٥) امرأة و(٤٠) رجلاً. وكان متوسط أعمارهم (٤٠,١) سنة، وكان (٣٨,٣%) منهم يعملون في قطاع الصحة أو التعليم، و (٢٥,٥%) في الشؤون المالية أو إدارة الأعمال، و (١٣,٧%) في المبيعات، و(٩,٥%) في قطاع الصناعة أو البناء، و(٨,٥%) في الحكومة، و(٤,٥%) أشارت إلى قطاع آخر.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل النشطة وتصميم الوظائف. حيث أن الموظفين الذين كانوا يتمتعون بإستقلالية عالية في العمل وإرتفاع ضغط العمل، كانوا أكثر ارتباطاً بالعمل، وخاصة مع زيادة السعي للتحدي وزيادة الموارد وخفض الطلب على الحد الأدنى. كما تبين من الدراسة، أن تصميم الوظائف من حيث المطالب والموارد والبحث اليومي عن التحديات كان له علاقة إيجابية بالارتباط بالعمل اليومي، وأن متطلبات الحد من المطالب اليومية



ترتبط سلباً بالارتباط بالعمل اليومي. وكذلك خلصت الدراسة إلى أن تصميم الوظائف كانت تلعب دوراً محفزاً للارتباط بالعمل. حيث أثرت الفاعلية التنظيمية، والمشاركة في إتخاذ القرار، وتصميم العمل (تصور المهمة، والعلاقة، والمعرفة) بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي .

٨- دراسة روبرت نايت **Robert Knight**، بعنوان : الارتباط الوظيفي : دراسة حول مشاركة الموظفين في محطات خدمة منطقة جنوب دبلن توباز (Knight,2011:26-49):

كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة العوامل التي تشجع الموظفين على الارتباط بالعمل الذي يقومون به، ومدى تأثير ذلك على إرتفاع مستويات الأداء الفردي، وكذلك زيادة الأداء التنظيمي في محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن. ومن ثم فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة قياس مستوى الارتباط الوظيفي في محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن، ومقارنة مستوى ارتباط الموظفين في منطقة توباز جنوب دبلن، بالعاملين في محطات أخرى. ولذلك فقد انطلقت هذه الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها: "أن العاملين في محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن هم أكثر ارتباطاً بالعمل من العامل العادي في المنظمات الأخرى". وقد إعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة، لعينة مكونه من (٢٠٠) موظف من العاملين في محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد تبين من الدراسة بعد تحليل الأبعاد الثلاثة لارتباط الموظفين، أن ٦٤٪ من موظفي محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن، كان لديهم مستويات عالية



من الارتباط بالمنظمة (بمستوياته الثلاثة المعرفي والعاطفي والجسدي)، في حين أن ٣٦٪ من الذين تم فصلهم كان لديهم مستوى ضعيف من الارتباط بالمنظمة.

٩- دراسة ديسبينا زانثوبولو وآخرون Despoina

Xanthopoulou, et.al.، بعنوان: الارتباط الوظيفي والعائدات المالية: دراسة

حول دور الوظائف والموارد الشخصية

(Xanthopoulou, et.al., 2009: 183-200):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الموارد الوظيفية (الحكم الذاتي، والتدريب، وفريق العمل) والسمات الشخصية للموظفين (الكفاءة الذاتية، والتقدير الذاتي، والتفاؤل) من ناحية، والارتباط الوظيفي والعائدات المالية من ناحية أخرى. وقد إعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل، وكان المشاركون من العاملين بثلاث فروع لشركة يونانية للوجبات السريعة. وقد تم تسليم إستمارات الإستبيان لكافة المشاركين. وكان عددهم (٤٥) موظف، وقد تم إستلام عدد (٤٢) إستبيان صالح للدراسة (بمعدل إستجابة ٩٣٪)، وشملت العينة الإجمالية عدد ٣٠ من الرجال (٧١٪) و ١٢ من النساء (٢٩٪). وكان متوسط أعمارهم ٢٩ عاماً، ومتوسط عملهم بالتنظيم ٣,٦ سنوات. وكانوا جميعاً من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة. وقد تم قياس الارتباط الوظيفي من خلال تسعة بنود من مقياس أوتراشت تعكس ثلاثة أبعاد أساسية، والتي تقاس بثلاثة عناصر لكل منها: القوة أو الطاقة، والتفاني، والامتصاص.

وكشفت نتائج الدراسة أن موارد الوظائف على مستوى اليوم كان لها تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي من خلال العوامل الشخصية (الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات، والتفاؤل)، على مستوى اليوم، بعد التحكم في بقية العوامل الشخصية. وكان للتدريب على مستوى اليوم علاقة إيجابية مباشرة بالارتباط الوظيفي. كما



أظهرت النتائج أن ٦٣٪ من التباين في الحكم الذاتي، و ٦٨٪ في التدريب، و ٤١٪ في مناخ الفريق له علاقة إيجابية بالارتباط الوظيفي.

➤ تعقيب على الدراسات السابقة :

وباستعراض الدراسات السابقة يتبين أن جميع الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل قد تناولت العلاقة بينه وبين السلوك التنظيمي، والأداء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وكذلك العوامل المؤثرة في جودة حياة العمل. كما أن الدراسات المتعلقة بالارتباط الوظيفي قد تناولت علاقته بالأداء التنظيمي، والاجهاد والعبء الوظيفي، وتصميم العمل، وعلاقة الارتباط الوظيفي بالموارد الوظيفية (الحكم الذاتي، والتدريب، وفريق العمل) والسمات الشخصية للموظفين (الكفاءة الذاتية، والتقدير الذاتي)، وكذلك العوامل التي تشجع الموظفين على الارتباط بالعمل. ومن ثم فلا توجد دراسة تعرضت لبحث العلاقة بين نوعية حياة العمل والارتباط الوظيفي، مما يوضح الأهمية النسبية لهذه الدراسة .

خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

١- منهج الدراسة :

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية، لذلك فهي لا تقتصر على مجرد الوصف بل تتعدى ذلك إلى التفسير ومحاولة تقديم تفسيرات سوسولوجية لمدى قيام المدارس محل البحث بتوفير نوعية حياة جيدة للعاملين بها، ومدى تأثير ذلك على شعورهم بالارتباط الوظيفي بعملهم. لذلك فقد إعتد الباحث في هذه



الدراسة على منهج المسح الاجتماعي social survey عن طريق الحصر الشامل للعاملين بالمدرستين محل الدراسة (مدرسة الصفا الاعدادية الحكومية ، ومدرسة هابي هوم الاعدادية الخاصة)، وذلك نظراً لقلّة عدد العاملين داخل المدرستين من واقع سجلات شئون العاملين بالمدرستين محل الدراسة .

كما إعتد الباحث علي المنهج المقارن ، حيث أنه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة من حيث المقارنة بين العاملين في المدرستين محل الدراسة - والتي تمثل إحداها نمط التعليم العام وتمثل الأخرى نمط التعليم الخاص - فيما يتعلق بمدى توفير تلك المدارس لنوعية حياة عمل جيدة تؤثر في شعور العاملين بالارتباط الوظيفي، وكذلك المقارنة بين مستويات الارتباط الوظيفي للعاملين في التعليم العام والخاص. ويرى الباحث أن إستخدام المنهج المقارن وإجراء المقارنات المختلفة سوف تكسب الدراسة قدراً من العمق والدقة المنهجية.

وكذلك إعتد الباحث على القياس Measurement، حيث يعد القياس أحد مراحل البحث العلمي الاجتماعي الهامة، حيث أن توفر الدقة في قياس متغيرات البحث، يزيد الثقة في نتائجه (Kumar, 1999: 58). ولذا فقد تم الإعتماد على مقياس صمم خصيصاً لقياس الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدارس محل الدراسة .

٢- أدوات جمع البيانات :

إعتد الباحث على صحيفة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم الإعتماد على مقياس أعد خصيصاً لقياس الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدرستين محل الدراسة، وقد تم تطوير المقياس من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وكذلك بالإعتماد على مقياس أوتراشت (Utrecht Work Engagement Uwes) والذي تم تصميمه بواسطة شيو فيل وآخرون Schaufeli et al. عام ٢٠٠٢، لقياس الارتباط الوظيفي، ويتكون هذا المقياس من مجالات أو أبعاد رئيسية ثلاثة لقياس



الارتباط الوظيفي هي: القوة أو الطاقة، والتفاني، والامتصاص (Schaufeli, W.B.,et.al,2002:72).

كما إعتد الباحث بصورة أساسية على مقياس ليكرت Likert لقياس الإتجاهات، في تطوير المقياس الذي إستخدم في قياس الارتباط الوظيفي، والذي إشتمل على (١٩) فقرة تمثل أبعاد الارتباط الوظيفي المختلفة وهي : الطاقة (٦ فقرات)، والتفاني (٦ فقرات)، والامتصاص (٧ فقرات)، حيث طلب من المبحوثين أن يحددوا إستجابتهم على كل عبارة من العبارات على مقياس متدرج يشتمل على خمس فئات للإستجابة، يتدرج من (٥) وتعني الموافقة التامة، حتى (١) وتعني عدم الموافقة التامة، وبينهما درجات متفاوتة من الموافقة أو عدم الموافقة.

وقد تم حساب درجة أو مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدارس محل الدراسة، عن طريق حساب مجموع الدرجات التي حصل عليها المبحوث في جميع وحدات المقياس، وتمثل الدرجة الكلية للفرد مجموع درجاته في العبارات المختلفة التي يتكون منها المقياس. كما تم الحصول على الدرجة المتوسطة بقسمة مجموع الدرجات على عدد العبارات، وفي ضوء ذلك يمكن تقدير درجة و مستوى الارتباط الوظيفي، لكل عبارة من خلال الاعتماد على المعادلة التالية والتي إعتمدت عليها معظم الدراسات السابقة: وبتطبيق المعادلة السابقة تم حساب مستوى الارتباط الوظيفي لكل عبارة على النحو التالي: مستوى منخفض (١ > ٢,٣٣) - مستوى متوسط (٢,٣٣ > ٣,٦٦) - مستوى مرتفع (٣,٦٦ ≥ ٥).

٣- صدق أداة الدراسة :

إن صدق إستمارة المقابلة تعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وكذلك شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في عملية التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من



يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال مراعاة الإجراءات التالية :

أ - الصدق الظاهري :

قام الباحث بعرض أداة البحث " إستمارة المقابلة " في صورتها الأولية على السادة الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الاجتماع بكلية الآداب لتحكيمها، كما تم تعديلها في ضوء ما أبدوه من ملاحظات، حتى وصلت لصورتها النهائية .

ب - صدق الاتساق الداخلي للإستمارة :

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة إستطلاعية عشوائية قوامها (٣٠) فرد من العاملين بالمدارس محل الدراسة بواقع (١٥) مفردة لكل مدرسة من المدارس محل الدراسة. وذلك من أجل التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة البحث على بيانات العينة الإستطلاعية. كما قام الباحث بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ Cornbach Alpha (طريقة الإتساق الداخلي) لمقياس الارتباط الوظيفي، حيث بلغ معامل الثبات (٨٦,٢%) مما يعبر عن جودة المقياس. كما قام الباحث بحساب الثبات الداخلي بين وحدات المقياس بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين درجات إستجابة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، الأمر الذي يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

٤-مجالات الدراسة وإجراءات إختيار العينة :

سبق أن ذكر الباحث أنه سوف يعتمد في هذه الدراسة أساساً على منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل، وذلك نظراً لقلّة عدد العاملين بالمدارس محل الدراسة. و قد تم تحديد المجال الجغرافي للدراسة بمدينة بني سويف عاصمة محافظة بني سويف، أما المجال البشري للدراسة فقد تمثل في جمع



العاملين بمدرستي الصفا الإعدادية الحكومية وهابي هوم الإعدادية الخاصة، بمدينة بني سويف، وقد تم إختيار مفردات الدراسة عن طريق الحصر الشامل، لتضم مختلف العاملين بالمدارس محل الدراسة بمستوياتهم الإدارية والوظيفية المختلفة. حيث بلغ إجمالي عدد العاملين (١٥٧) مفردة، تضم كافة العاملين بالمدرستين محل الدراسة، وقد تم توزيع إستثمارات المقابلة عليهم جميعاً، وبلغ عدد الإستثمارات الصحيحة الصالحة للبحث عدد (١٤٧) إستمارة. أما المجال الزمني للدراسة فقد إستغرقت الدراسة الميدانية ثلاثة شهور بدأت من أول شهر سبتمبر ٢٠١٧ حتى أول شهر ديسمبر من نفس العام.

وقد وقع الإختيار على مدرسة (الصفا الإعدادية) بمدينة بني سويف، لتمثل نمط التعليم العام، ومدرسة (هابي هوم الإعدادية الخاصة) لتمثل نمط التعليم الخاص. على اعتبار أنهما يقعان في نفس المدينة والمنطقة الجغرافية التابعة لإدارة مدينة بني سويف التعليمية .

٥- تحليل ومعالجة البيانات :

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات ومراجعتها، تم إعداد سجل ترميز Coding لإستمارة المقابلة لتهيئة إدخالها للحاسب الألي. وقد تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية للدراسة، من حيث حساب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ودلالة الفروق (كأ^٢)، وإختبارات One-way Anova لتحليل التباين الأحادي لمعرفة درجة أو مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدارس محل الدراسة. وبعد الإنتهاء من مرحلة معالجة البيانات تم تحليلها وتفسيرها، باستخدام الأسلوبين الكمي والكيفي، في ضوء أهداف الدراسة وإطارها النظري.

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية :

أ- خصائص المبحوثين :



يتبين من تحليل بيانات الدراسة أن خصائص المبحوثين كانت على النحو التالي :

١ - العاملون بمدرسة هابي هوم الاعدادية الخاصة :

- بتوزيع المبحوثين حسب فئات السن: تبين أن نسبة (١٧,٣%) يقعون في الفئة العمرية من ٢٠ حتى أقل من ٣٠ عاماً، بينما نسبة (٢٤,١%) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عاماً، في حين أن نسبة (٥٣,٧%) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عاماً، وأخيراً فإن نسبة (٤,٩%) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر. ومن الملاحظ أن أقل نسبة تقع في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر، وذلك نظراً لأن الغالبية العظمى من المعلمين في هذا العمر يتجهون للعمل الإداري والإشرافي.

- وبتوزيع المبحوثين حسب النوع: إتضح أن نسبة (٥٩,٨%) ذكور، بينما نسبة (٤٠,٢%) إناث.

- وبتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي: اتضح أن نسبة (٨٩,٢%) من حالات الدراسة من الحاصلين على مؤهل جامعي، ونسبة (٩,٥%) يحملون مؤهل متوسط، بينما كانت نسبة (١,٣%) من الحاصلين على الشهادة الابتدائية.

- وبتوزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة: بسؤال المبحوثين عن مدة الخدمة داخل المدرسة تبين أن نسبة (١٧,٢%) يعملون في المدرسة لمدة تقل عن ٥ سنوات، بينما نسبة (٢٦,٦%) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، وأخيراً فإن نسبة (٥٦,٢%) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة.



- وبتوزيع المبحوثين حسب الدخل الشهري: تبين أن نسبة (١٧,٤%) يحصلون على دخل شهري من ٥٠٠ - ١٠٠٠ جنيه شهرياً، بينما نسبة (١٦,٣%) يحصلون على دخل شهري من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه شهرياً، في حين أن نسبة (٢٧,٦%) يحصلون على دخل شهري من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه شهرياً، وأخيراً فإن نسبة (٤١,٨%) يحصلون على دخل شهري من ٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه شهرياً.

٢ - العاملون بمدرسة الصفا الاعدادية الحكومية:

- بتوزيع المبحوثين حسب فئات السن: تبين أن نسبة (١٥,٣%) يقعون في الفئة العمرية من ٢٠ حتى أقل من ٣٠ عاماً، بينما نسبة (٢٦,٢%) يقعون في الفئة العمرية من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ عاماً، في حين أن نسبة (٥١,٤%) يقعون في الفئة العمرية من ٤٠ حتى أقل من ٥٠ عاماً، وأخيراً فإن نسبة (٧,١%) يقعون في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر. ومن الملاحظ أن أقل نسبة تقع في الفئة العمرية من ٥٠ عاماً فأكثر، وذلك نظراً لأن الغالبية العظمى من المعلمين في هذا العمر يتجهون للعمل الإداري والإشرافي.

- وبتوزيع المبحوثين حسب النوع: اتضح أن نسبة (٦٢,٧%) ذكور، بينما نسبة (٣٧,٣%) إناث.

- وبتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي: اتضح أن نسبة (٧٩,١%) من حالات الدراسة من الحاصلين على مؤهل جامعي، ونسبة (١٧,٦%) يحملون مؤهل متوسط، بينما كانت نسبة (٣,٣%) من الحاصلين على الشهادة الابتدائية.



- بتوزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة: بسؤال المبحوثين عن مدة الخدمة داخل المدرسة تبين أن نسبة (٩,٧%) يعملون في المدرسة لمدة تقل عن ٥ سنوات، بينما نسبة (٣١,٢%) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح بين ٥ - ١٠ سنوات، وأخيراً فإن نسبة (٥٩,١%) يعملون في المدرسة لمدة تتراوح من ١٠ - ١٥ سنة.

- وبتوزيع المبحوثين حسب الدخل الشهري: تبين أن نسبة (١٩,٠%) يحصلون على دخل شهري من ٥٠٠ - ١٠٠٠ جنيه شهرياً، بينما نسبة (١٨,٦%) يحصلون على دخل شهري من ١٠٠٠ - ١٥٠٠ جنيه شهرياً، في حين أن نسبة (٢٩,٥%) يحصلون على دخل شهري من ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه شهرياً، وأخيراً فإن نسبة (٣٢,٩%) يحصلون على دخل شهري من ٢٠٠٠ - ٢٥٠٠ جنيه شهرياً.

ب - أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل داخل المدارس محل الدراسة :

كشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الحاجات الأولية بين العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، ومدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، لصالح العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، حيث تبين ارتفاع مستوى الحاجات الأولية بينهم، بنسبة بلغت (٣٤,٠%)، مقارنة بالعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة الذي يتسم فيها بالانخفاض بنسبة بلغت (١٧,٠%).

كما بينت الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الحاجة إلى الأمن بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة ومدرسة



الصفة الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، بنسبة بلغت (٢٥,٥%)، وربما يرجع ذلك إلى تفضيل العاملين للعمل الحكومي على العمل الخاص.

وكذلك أبرزت الدراسة ارتفاع مستوى الانتماء والاندماج مع الآخرين داخل مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، بنسبة بلغت (٢٢,٦%). في حين انخفض هذا المستوى بين العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، بنسبة بلغت (١٨,١%). وقد تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المدرستين في هذا الجانب.

وتوصلت الدراسة أيضا إلى ارتفاع مستوى تقدير الذات والتقدير الاجتماعي للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، بنسبة بلغت (٢٤,٥%). في حين انخفض مستوى تقدير الذات والتقدير الاجتماعي في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، بنسبة بلغت (١٢,٨%). وقد تبين أن هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المدرستين في هذا الجانب.

وكشفت الدراسة أيضا عن ارتفاع مستوى الحاجة إلى تحقيق الذات بين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، بنسبة بلغت (٢٢,٧%). مقارنة بأقرانهم من العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، والتي بلغت نسبتها (٩,٦%).

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق، أن الحاجة إلى الانتماء والاندماج مع الآخرين، وتقدير الذات والتقدير الاجتماعي، تعد من أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل والتي من شأنها أن تساعد في دعم الصلات والروابط بين العمال وأسرتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم العلاقات



الإنسانية داخل التنظيمات محل الدراسة، ومن ثم يساهم في شعور العاملين بالارتباط بالمدارس محل الدراسة.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق أن هناك فروق جوهرية بين العاملين في، مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، ومدرسة الصفا الإعدادية الحكومية فيما يتعلق بأهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل. حيث تبين أن العمل يشبع لدى العاملون بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، الحاجات العليا في الترتيب الهرمي للحاجات، بينما تقل نسبة إشباع العمل لدى العاملون بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية للحاجات العليا .

ويؤكد ذلك صحة ما ورد في نظرية ماسلو Abraham Maslow، والتي تؤكد على أهمية إشباع العمل للحاجات الاجتماعية العليا في الترتيب الهرمي للحاجات، وأنه كلما ارتقى الشخص في سلم الترتيب الهرمي لحاجاته، زادت رغبته في التعاون والمساعدة، مما يؤدي إلى ارتفاع روحه المعنوية، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع مستوى اندماجه وارتباطه بالتنظيم (Kaur, 2013:1061-1063).

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما أكده "كلايتون الدرفير" Alderfer من أن الاحتياجات العليا تعد ضمن احتياجات الوجود Existence needs، وأن إشباعها من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى ارتباطهم واندماجهم في العمل، ومن ثم يساهم في زيادة الإنتاجية (Caulton 2012: 2).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكده مدخل العلاقات الإنسانية الجديد من أن الأفراد الذين يشبع لديهم العمل الحاجات الأولية فقط هم أقل الأفراد ارتباطا



بالتنظيم، حيث أن عدم إشباع الحاجات العليا في الترتيب الهرمي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى توليد الاهتمام بالمال والحرص عليه، ومن ثم يقلل من ولاء وارتباط الأفراد بالتنظيم (Marshall (ed), 1996:372).

D. Mcgregor كما تؤكد النتيجة السابقة صحة ما أشار إليه ماكجريجور من حيث أن أهداف التنظيم يجب ألا تقتصر على إشباع الحاجات العضوية والمادية للعاملين، وإنما يجب أن تمتد إلى إشباع الدافع الأعلى لدى العاملين والمتمثل في تحقيق الذات، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من المخرجات الوظيفية (Mcgregor, eds), 1981:25).

ج- ملامح نوعية حياة العمل في التنظيمات محل الدراسة :

١- مدى مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات داخل المدارس محل الدراسة

تعد المشاركة في إتخاذ القرارات من المؤشرات الهامة في قياس نوعية حياة العمل، ومن ثم سيجادل الباحث فيما يلي التعرف على مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات داخل المدرستين محل الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة فإن نسبة (٥٤,٧%) يشاركون دائماً في إتخاذ القرارات، ونسبة (٢٨,٣%) يشاركون أحياناً، ونسبة (١٧,٠%) لا يشاركون إلا نادراً. أما بالنسبة للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (١٤,٩%) يشاركون دائماً، ونسبة (٤٨,٩%) يشاركون أحياناً، ونسبة (٣٦,٢%) لا يشاركون إلا نادراً.



وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن زيادة معدلات مشاركة العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة في إتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة، بيت الاسلام Baitul Islam التي توصلت إلى أن المشاركة في إتخاذ القرار تعد من أهم العوامل التي لها تأثير على جودة الحياة المهنية للموظفين، والذي يؤدي إلى شعور الموظف بالارتياح الذي ينعكس على الأهداف العامة للتنظيم (Baitul Islam, M. , 2012: 26) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد وما ذهب إليه ماكجريجور D. M. Mcgregor، الذي أكد على أهمية إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة عملهم داخل التنظيم. الأمر الذي يساعد على إشباع الحاجات العليا للعاملين، ويؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بالتنظيم (Mcgregor,(eds),1981:26-27) .

كما تؤيد هذا النتيجة أيضاً صحة ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد وما ذهب إليه أرجيريس C. A. Argyris الذي يؤكد على ضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتصلة بعملهم، ومنحهم قدرأ من الاستقلالية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة نطاق المسؤولية الشخصية للعاملين. الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الإتجاهات السلبية للعاملين تجاه التنظيم، وتدعيم الإتجاهات الإيجابية (Argyris,(eds),1981:69-72).

كما تؤيد هذه النتيجة صحة ما ذهب إليه أوشي W. Ouchi، من حيث أهمية المشاركة الجماعية في صنع القرارات، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الارتباط الوظيفي، ومن ثم يصبح التنظيم جزءاً من هوية العمال الشخصية (Hodson & Sullivan,2008:301).



كما تؤيد هذه النتيجة صحة ما ذهب إليه ليكرت R. Likert، من حيث أهمية أن يتم إتخاذ القرارات من خلال التشاور بين الإدارة والعمال، وأن يأخذ القائد في أغلب الأحيان بآراء المرؤوسين في حل مشكلات العمل بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات الوظيفية (Carson, 2005: 457 - 758).

وبالنسبة للعلاقة بين درجة تفويض السلطة داخل التنظيمات محل الدراسة، فقد كشفت نتائج الدراسة عن أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، فإن نسبة (٤٩,١%) يرون أن هناك تفويضاً للسلطة إلى درجة كبيرة، ونسبة (٣٥,٨%) يرون أن هناك درجة متوسطة، ونسبة (١٥,١%) يرون أن هناك درجة قليلة. أما بالنسبة للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (١٤,٩%) يرون أن هناك إلى درجة كبيرة، ونسبة (٣٠,٨%) يرون أن هناك درجة متوسطة، ونسبة (٥٤,٣%) يرون أن هناك درجة قليلة. ويتضح من هذه البيانات زيادة معدلات درجة تفويض السلطة بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة بالعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

كما يتضح من التحليل السابق أن غالبية العاملين بمدرسة هابي هوم الخاصة ترتفع لديهم درجة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، كما ترتفع لديهم درجة تفويض السلطة، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، والذي قد يؤثر في زيادة ارتباط العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة بالمدرسة، عنها بين العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية،



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باراسكيافاس بييترو وآخرون (Paraskhev Petrou,et.al .) والتي أكدت أن الموظفين الذين كانوا يتمتعون باستقلالية عالية في العمل، كانوا أكثر ارتباطاً بالعمل (Petrou,et.al.,2012:1120-1140).

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد كما أكد دوجلاس ماكجريجور D. M. Mcgregor، على أهمية الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة وذلك بإعطاء العمال قدر من الحرية في توجيه وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وأنشطتهم. ويساعد ذلك على إشباع الحاجات العليا للعاملين، وبالتالي يساعد على ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي (Mcgregor,1968,:26-27).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد عند ارجيريس C.Argyris، والذي أشار إلى أهمية وجود القيادة الديمقراطية، والتي تسمح بوجود قدر من تفويض السلطة. والذي من شأنه أن يواجه مشاعر الإعتمادية والإحباط التي تخلفها قيود القيادة السلطوية، التي تتسم بالقواعد الصارمة، ومركزية السلطة، والتي تؤدي إلى العديد من الاتجاهات السلبية تجاه التنظيم . وانه يمكن القضاء علي هذه الاتجاهات، وخلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه التنظيم من خلال توسيع مشاركة العاملين داخل التنظيم وزيادة درجة تفويض السلطة (Argyris,(eds),1981:53,72).

٢- مدى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين داخل المدارس محل

الدراسة

يعد تدعيم عملية الاتصال داخل التنظيم من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس نوعية حياة العمل. وللوقوف على عملية الاتصال داخل



التنظيم، حاول الباحث التعرف على درجة فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين، حيث كشفت نتائج الدراسة عن أنه بالنسبة للعاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة فإن نسبة (٥٤,٧%) يرون أن درجة فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين تعد درجة كبيرة، ونسبة (٣٠,٢%) يرون أنها درجة متوسطة، ونسبة (١٥,١%) يرون أنها درجة قليلة. أما بالنسبة للعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (٢٢,٣%) يرون أنها درجة كبيرة، ونسبة (٤٦,٨%) يرون أنها درجة متوسطة، ونسبة (٣٠,٩%) يرون أنها درجة قليلة.

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق زيادة درجة فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة بالعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، مما يؤثر على مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدرستين محل الدراسة لصالح العاملين بمدرسة هابي هوم الخاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية، والتي أكدت على أهمية وجود قنوات للاتصال الفعال بين العاملين والإدارة، في تحسين المخرجات الوظيفية، كما تتفق مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد، وما ذهب إليه ليكرت R. Likert، حيث أكد على أهمية وجود قنوات اتصال جيدة بين العاملين والإدارة، وهو ما تسمح به القيادة الديمقراطية، والتي تساعد على رفع مستوى الارتباط الوظيفي (Carson, 2005: 457 – 758).

وفيما يتصل بطرق الاتصال الموجودة داخل التنظيمات محل الدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، فإن نسبة (٢٠,٨%) ذهبوا إلى أن الاتصال يتم بطرق رسمية، ونسبة



(٥٠,٩%) أجابوا بأنها طرق غير رسمية، ونسبة (٢٨,٣%) يرون أنها طرق رسمية وغير رسمية. أما بالنسبة للعاملين للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (٥٢,١%) ذهبوا إلى أن الاتصال يتم بطرق رسمية، ونسبة (٣٣,٠%) أجابوا بأنها طرق غير رسمية، ونسبة (١٤,٩%) يرون أنها طرق رسمية وغير رسمية. ويتضح مما سبق أن عملية الاتصال داخل التنظيمات محل الدراسة تتسم بالفاعلية، وبأنها غير رسمية أكثر منها رسمية، وخصوصاً في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة.

ويتضح من البيانات السابقة زيادة درجة فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين، وبأنها غير رسمية أكثر منها رسمية، في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة بالعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، والذي من شأنه أن يؤثر على مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدرستين محل الدراسة لصالح العاملين بمدرسة هابي هوم الخاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بارفار، واخرون (parvar, M. R.,et.al) والتي تشير إلى أن فاعلية الاتصال بين الإدارة والعمال، تؤثر إيجابياً على الروح المعنوية لموظفي أيكو، وعلى تقديرهم لذواتهم ومن ثم على ارتباطهم والتزام التنظيمي (parvar, M. R.,et.al.,2013:135,142).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من أهمية العلاقات غير الرسمية، وأهمية الجماعات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي، حيث يرى العالمان ميللر Miller وفورم Form أن الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، تمارس ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العمال (Miller & Form,1980:187).



٣- الإستثمار في برامج تدريب العاملين في المدارس محل الدراسة :
يعد الإستثمار في برامج التعليم والتدريب من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس نوعية حياة العمل. وفي محاولة للوقوف على برامج التعليم والتدريب التي تقدمها الإدارة للعاملين. قام الباحث بسؤال المبحوثين عن عدد الدورات التي حصلوا عليها خلال مدة العمل بالتنظيمات محل الدراسة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة فإن نسبة (١٣,٣%) لم يحصلوا على أي دورات، ونسبة (٢٢,٦%) حصلوا على دورة واحدة، ونسبة (٣٥,٨%) حصلوا على دورتين، ونسبة (٢٤,٥%) حصلوا على ثلاث دورات، ونسبة (٣,٨%) حصلوا على أربع دورات فأكثر. أما بالنسبة للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (٢٣,٤%) لم يحصلوا على دورات، ونسبة (٣٩,٤%) حصلوا على دورة واحدة، ونسبة (٢٢,٣%) حصلوا على دورتين، ونسبة (١٠,٦%) حصلوا على ثلاث دورات، في حين أشارت نسبة (٤,٣%) إلى أنهم حصلوا على أربع دورات فأكثر.

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق زيادة عدد الدورات التي حصل عليها العاملون في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة. مقارنة بالعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

وبسؤال المبحوثين عن الموضوعات التي تناولتها هذه الدورات، تبين أن أهم موضوعات هذه الدورات تتمثل في : الدبلوم التربوي، ومهارات الحاسب الآلي، ومهارات الاتصال الإداري، والوسائط التكنولوجية ، وطرق التدريس، وإعداد القيادات الإدارية .



ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق اهتمام من إدارة التنظيمات محل الدراسة ببرامج التعليم والتدريب، وزيادة معدلات استجابات العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، لمدى ملائمة البرامج التدريبية لمتطلبات العمل، مقارنة بالعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سجاد وعباسي Sajjad and Abbasi ، والتي اكدت على انه يمكن للمنظمات أن تزيد من التزام المنظمة التنظيمي باستخدام استراتيجيات مثل خلق فرص لتنمية القدرات البشرية، والدفع الكافي والعاقل والتعويض، وتهيئة بيئة آمنة وصحية، (Sajjad & Abbasi, 2014:92).

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كانتن ، Kanten والتي اكدت على أن العاملين في المستشفيات محل الدراسة يعتقدون أن عدم وجود وقت كافي داخل نطاق العمل، يفقدهم الدافع لتحسين أنفسهم وحضور الأنشطة التدريبية التي هي ضرورية لاحتراز التقدم الوظيفي. والذي يعد من بين ابعاد نوعية حياة العمل الاكثر تأثيرا على سلوكهم التنظيمي، (Kanten, 2014:260,268).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه ماكجريجور McGregor في " نظرية Y "، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما افترضت أن الموظفين بطبيعتهم لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم ظروف التطوير والتدريب المناسبة لذلك (Venugopalan, 2007:47-48).

٤- العدالة في تسوية شكاوى العاملين داخل المدارس محل الدراسة :

تعد العدالة والمساواة بين العاملين داخل التنظيم من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في قياس نوعية حياة العمل. وفي محاولة الباحث للوقوف على



مدى اهتمام الإدارة ببحث شكاوى العاملين في التنظيمات محل الدراسة، تبين أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، فإن نسبة (٥٢,٨%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام دائماً، ونسبة (٣٢,١%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام أحياناً، بينما نسبة (١٥,١%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام نادراً. أما بالنسبة للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، فقد بينت نتائج الدراسة أن نسبة (٣٩,٤%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام دائماً، ونسبة (٢٨,٧%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام أحياناً، ونسبة (٣١,٩%) يرون أن شكاوهم تلقى الاهتمام نادراً.

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق زيادة اهتمام الإدارة ببحث شكاوى العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة باهتمام الإدارة ببحث شكاوى العاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية .

وفيما يتصل بدرجة عدالة الإدارة في تسوية شكاوى العاملين، تبين أنه بالنسبة للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، فإن نسبة (٥٢,٨%) يرون أن هناك عدالة بدرجة كبيرة، ونسبة (٣٢,١%) يرون أن هناك عدالة بدرجة متوسطة، ونسبة (١٥,١%) يرون أن هناك عدالة بدرجة قليلة. أما بالنسبة للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية فقد تبين أن نسبة (٤٠,٤%) يرون أن هناك عدالة بدرجة كبيرة، ونسبة (٣٤,١%) يرون أن هناك عدالة بدرجة متوسطة، بينما نسبة (٢٥,٥%) يرون أن هناك عدالة بدرجة قليلة. مما يؤكد ارتفاع درجة عدالة الإدارة في تسوية شكاوى العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكي ديجاني ومها أحمد (Zaki Dajani, Maha Ahmed) والتي تؤكد أن العدالة التنظيمية كانت أهم العوامل الدافعة لارتباط الموظفين. كما تبين أن الموظفين الذين يهتمون بالعدالة الإجرائية يظهرون مزيداً من التفاني والنشاط في العمل (Zaki & Maha, 2015: 147).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكده العالمان ميلر D. C. Miller، وفورم W. H. Form من أن مدخل العلاقات الإنسانية يرى أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد (Miller & Form, 1980:187).

ومن تحليل البيانات الواردة في الجداول أرقام من (٢) إلى (٥) يتضح ارتفاع مستوى تحسن بعض العناصر المرتبطة بنوعية حياة العمل، ومن هذه العناصر : مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات، وفاعلية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين، والإستثمار في برامج التعليم والتدريب، والعدالة في تسوية شكاوى العاملين، بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية. الأمر الذي يؤكد على جودة نوعية حياة العمل في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية

٤ - الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدرستين محل الدراسة :

١-درجة الارتباط الوظيفي للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة:



يتبين من استجابات الباحثين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " أبعاد الارتباط الوظيفي " للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة وبدرجات عالية، وذلك كما يلي :

أ- بعد الطاقة :

تبين من خلال استجابات الباحثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد الطاقة " ، قد سجلت استجابات مختلفة، حصلت غالبيتها على متوسطات حسابية مرتفعة ودرجات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) (أحب عملي وأقوم بوظيفتي بمعنويات عالية) (٤,٢٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨١,٣%)، يليها الفقرة رقم (٦) (لا أشعر بالتعب والارهاق عند أدائي لوظيفتي) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٠,٤%)، يليها الفقرة رقم (٣) (وظيفتي تلهمني لممارسة عملي بطرق جديدة) بمتوسط حسابي (٣,٧٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٤,٦%)، يليها الفقرة رقم (٤) (أتحمس للعمل وأؤدي دوري بشكل جيد) بمتوسط حسابي (٢,٧٣) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٨,١%)، ثم الفقرة رقم (٢) (أتعاون مع زملائي لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي (٢,٦١) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٧,٤%)، وأخيرا الفقرة رقم (٥) (يعد اهتمامي بوظيفتي وأداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية) بمتوسط حسابي (٢,٦١) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٢,٧%).

وبتحليل استجابات الباحثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، يتبين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد الطاقة " كانت مرتفعة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٨٩)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٧٥,٢%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية



المعيرة عن فقرات " بعد الطاقة " ما بين (٢,٥٨ - ٤,٢٩) لمطلق الحرية للفقرات

:-

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديسبونا زانثوبولو وآخرون (D. Xanthopoulou,et.al) من أن موارد الوظائف على مستوى اليوم من خلال العوامل الشخصية (الكفاءة الذاتية، والحماس والنفائل)، كان لها تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي. كما كان للحكم الذاتي علاقة إيجابية مباشرة بالارتباط الوظيفي. بنسبة ٦٨٪ (Xanthopoulou,et.al.,2009:183-200).

ب- بعد التفاني:

تبين من خلال استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ، قد سجلت استجابات مختلفة، حصلت غالبيتها على متوسطات حسابية مرتفعة ودرجات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) (أبذل كامل طاقتي في العمل قدر الإمكان) (٤,٢٣) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨٧,٦%)، يليها الفقرة رقم (٢) (لا أتردد في القيام بعمل يحقق أهداف المنظمة) بمتوسط حسابي (٤,١٢) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨٣,٢%)، ثم الفقرة رقم (٤) (أظل في المنظمة حتي انتهاء يوم العمل) بمتوسط حسابي (٤,١١) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨١,١%)، يليها الفقرة رقم (٦) (أتحرى الدقة في أداء عملي بدرجة كبيرة). بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨١,١%)، يليها الفقرة رقم (٣) (أقبل القيام بالعمل الإضافي لإنجاز مهامي) بمتوسط حسابي (٣,٢٧) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٧٦,٢%)، وأخيرا الفقرة رقم (٥) (معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي) بمتوسط حسابي (٢,٧٤) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٥٨,٩%).



وبتحليل استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، يتبين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " كانت مرتفعة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,٢٣)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٨٢,٠%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ما بين (٢,٧٤ - ٤,٢٣) لمطلق الحرية للفقرات

:

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة روبرت نايت (Robert Knight) والتي أشارت الى انه بالنسبة للارتباط البدني (مقدار الجهد البدني الذي يعرضه الفرد أو يستخدمه فعلاً في أداء دوره داخل التنظيم)، فقد تبين أن ما يقرب من ثلاثة أرباع موظفي توباز جنوب دبلن كانوا يبذلون كامل طاقتهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وكانوا مرتبطين فعلياً بأدوارهم. (Knight,2011:26-49).

ج- بعد الامتصاص:

تبين من خلال استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات "بعد التفاني"، سجلت استجابات مختلفة، حصلت غالبيتها على متوسطات حسابية مرتفعة ودرجات عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٦) (امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي وأرى أنه من الصعب جدا كسرها) (٤,١٦) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨٤,٣%)، يليها الفقرة رقم (١) (أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي) بمتوسط حسابي (٤,٠٦) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨٢,١%)، ثم الفقرة رقم (٧) (أشعر بالراحة والاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رؤسائي) بمتوسط حسابي (٤,٠٣) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٨٢,٠%)، يليها الفقرة رقم (٢) (لا أنفعل أثناء العمل ولدي القدرة على مواجهة صعوبات العمل) بمتوسط حسابي بلغ



(٣,٧٨) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٤,٥%)، يليها الفقرة رقم (٤) (لا أنشغل بالتفكير في أشياء أخرى أثناء العمل) بمتوسط حسابي (٣,٦٩) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٧٣,٧%)، يليها الفقرة رقم (٣) (أنغمس في العمل وأنسى مشكلاتي الشخصية) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٦٨,٥%)، وأخيرا الفقرة رقم (٥) (يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل) بمتوسط حسابي (٢,٣٨) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٦٤,١%).

وبتحليل استجابات استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " كانت مرتفعة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٤٩)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٧٠,٦%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ما بين (٢,٢١ - ٤,١٦) لمطلق الحرية للفقرات :

٢- درجة الارتباط الوظيفي للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية

:

يتبين من استجابات المبحوثين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " أبعاد الارتباط الوظيفي " للعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية جاءت بمتوسطات حسابية متوسطة ودرجات متوسطة، وذلك كما يلي :

أ- بعد الطاقة :

تبين من خلال استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات "بعد الطاقة "، قد سجلت استجابات مختلفة، حصلت غالبيتها على متوسطات حسابية مرتفعة ودرجات



عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (١) (أحب عملي وأقوم بوظيفتي بمعنويات عالية) (٤,٠٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٨١,١%)، يليها الفقرة رقم (٦) (لا أشعر بالتعب والارهاق عند أدائي لوظيفتي) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٧٩,٢%)، ثم الفقرة رقم (٢) (أتعاون مع زملائي لإنجاز العمل) بمتوسط حسابي (٢,٦٥) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٩,٤%)، يليها الفقرة رقم (٣) (وظيفتي تلهمني لممارسة عملي بطرق جديدة) بمتوسط حسابي (٢,٣٩) بدرجة عالية ونسبة بلغت (٥٨,٥%)، يليها الفقرة رقم (٤) (أتحمس للعمل وأؤدي دوري بشكل جيد) بمتوسط حسابي (٢,٢٨) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٢,٣%)، وأخيرا الفقرة رقم (٥) (بعد اهتمامي بوظيفتي وأداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية) بمتوسط حسابي (١,٨٩) بدرجة ضعيفة ونسبة بلغت (٣٨,٤%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شويجيان صن وآخرون (Xinjian Sun,et.al.) التي أكدت وجود علاقة ايجابية بين الشعور بالارهاق الذهني والارتباط الوظيفي، حيث يتأثر الارتباط بالعمل سلبيا بشعور العمال بالتعب أو الارهاق العقلي. وأن بعض الموظفين، الذين يشعرون بالتعب والإرهاق يعانون من نفاذ الطاقة التي يتطلبها العمل (Sun,et.al.2015:104).

وبتحليل استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، تبين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد الطاقة " كانت متوسطة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي متوسطة بلغ (٢,٨٩)، وبدرجة متوسطة بلغت نسبتها (٦٨,٢%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد الطاقة " ما بين (١,٨٩ - ٤,٠٩) لمطلق الحرية للفقرات



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوستينا موجسا كاجا وآخرون (Mojsa- Kaja,et.al) والتي أشارت الى وجود علاقة إيجابية بين انخفاض مستويات الارتباط بالعمل وشعور المعلمين بالإرهاق الوظيفي، والذي ظهر من خلال قياس علاقة الارتباط بالطاقة (بدلا من الإرهاق)، والقوة (بدلا من السخرية) (Mojsa- Kaja,et.al,2015: 119).

ب- بعد التفاني:

تبين من خلال استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ، قد سجلت استجابات مختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٣) (أظلم في المنظمة حتي انتهاء يوم العمل) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤,١٢) وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٨١,٢%)، يليها الفقرة رقم (١) (أبذل كامل طاقتي في العمل قدر الإمكان) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٢٣) وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٧٨,٤%)، يليها الفقرة رقم (٦) (أتحرى الدقة في أداء عملي بدرجة كبيرة) بمتوسط حسابي (٢,٦٢) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٥٦,٢%) ثم الفقرة رقم (٢) (لا أتردد في القيام بعمل يحقق أهداف المنظمة) بمتوسط حسابي (٢,٣٥) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٥٣,١%)، ثم الفقرة رقم (٥) (معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي) بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٤) بدرجة ضعيفة ونسبة بلغت (٤٨,٣%)، وأخيرا الفقرة رقم (٤) (أقبل القيام بالعمل الإضافي لإنجاز مهامي) بمتوسط حسابي (١,٥١) بدرجة ضعيفة وبنسبة بلغت (٣٦,٧%).

وبتحليل استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، تبين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " كانت



متوسطة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٢,٨٤)، وبدرجة متوسطة بلغت نسبتها (٦٦,٤%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ما بين (١,٧٤ - ٤,١٢) لمطلق الحرية للفقرات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ويلين تساو وآخرون (Cao, Weilin, et.al) والتي اشارت الى وجود تأثير إيجابي للارتباط بالعمل على نقل المعرفة والأعمال الإلكترونية، حيث تبين انخفاض مستويات الارتباط بالعمل من خلال تدني معدلات القوة، والتفاني، والتركيز، والتي حاول المديرون تحسين مستوياتها من خلال، بعض الاجراءات كتقديم الدعم والثقة في الموظفين، واشراكهم في اتخاذ القرارات (Cao, et.al, 2012: 333-339).

ج- بعد الامتصاص:

تبين من خلال استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ، قد سجلت استجابات مختلفة، حصلت غالبيتها على متوسطات حسابية متوسطة ودرجات متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (٦) (امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي وأرى أنه من الصعب جدا كسرها) (٣,٦٥) بدرجة عالية وبنسبة بلغت (٧٠,٢%)، يليها الفقرة رقم (٢) (لا أنفعل أثناء العمل ولدي القدرة على مواجهة صعوبات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٦٥,٦%)، يليها الفقرة رقم (١) (أجد متعة حقيقية في أدائي لعملي) بمتوسط حسابي (٣,١٢) بدرجة متوسطة ونسبة بلغت (٦٣,٨%)، ثم الفقرة رقم (٧) (أشعر بالراحة والاستقرار النفسي عندما أتعامل مع رؤسائي) بمتوسط حسابي (٣,٠٧) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٦٢,٤%)، يليها الفقرة رقم (٥) (يشغلني



التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل) بمتوسط حسابي (٢,٤٩) بدرجة متوسطة وبنسبة بلغت (٥٦,١%).

وبتحليل استجابات المبحوثين من العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، تبين أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " كانت مرتفعة، حيث ظهر المعدل العام للبعد بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٢,٦٩)، وبدرجة متوسطة بلغت نسبتها (٦٤,٢%). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية المعبرة عن فقرات " بعد التفاني " ما بين (١,٤٢ - ٣,٦٥) لمطلق الحرية للفقرات. ثم الفقرة رقم (٤) (لا أنشغل بالتفكير في أشياء أخرى أثناء العمل) بمتوسط حسابي (١,٨١) بدرجة منخفضة وبنسبة بلغت (٤٥,٧%)، وأخيرا الفقرة رقم (٣) (أنغمس في العمل وأنسى مشكلاتي الشخصية) بمتوسط حسابي (١,٤٢) بدرجة منخفضة وبنسبة بلغت (٤٣,٥%).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شويجيان صن وآخرون (Xinjian Sun,et.al) التي اكدت على أن عدم التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة قد أثرت سلباً على الارتباط الوظيفي، وذلك بسبب استثمار الموظفين للكثير من الوقت في الوظيفة، ومن ثم لم يكن لديهم من الوقت للاستمتاع بحياتهم الأسرية والخاصة (Sun,et.al.2015:106).

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة روبرت نايت (Robert Knight) والتي أشارت أنه فيما يتعلق بالارتباط المعرفي، ذكر ما يقرب من ٣١% من أفراد العينة أنهم يفكرون في أمور أخرى عند أداء عملهم، ونسبة ٢٢% ذكروا أنهم ينصرفون عن أداء دورهم بأشياء أخرى (Knight,2011:26-49).

٣- معدلات الارتباط الوظيفي للعاملين في المدرستين محل الدراسة :



وبتحليل البيانات الواردة في الجدولين رقم (٦ ، ٧) السابقين ،ومن خلال استجابات المبحوثين العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، تبين أن المعدل العام للارتباط الوظيفي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الطاقة والتفاني والامتصاص) كان مرتفعا، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٧٤)، وبدرجة عالية بلغت نسبتها (٧٩,٤%). بينما تبين من خلال استجابات المبحوثين العاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، أن المعدل العام للارتباط الوظيفي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الطاقة والتفاني والامتصاص) كان متوسطا، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (٢,٧٦)، وبدرجة متوسطة بلغت نسبتها (٦٣,٧%). وذلك كما يتبين من الجدول رقم (١) التالي:

جدول (١)

معدلات الارتباط الوظيفي للعاملين بالمدرستين محل الدراسة

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد الارتباط	معدلات الارتباط الوظيفي
عالية	٧٨,٢	٠,٨٣٥	٣,٨٩	الطاقة	مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة
عالية	٨٢,٠	٠,٧٥٩	٤,١١	التفاني	
عالية	٧٠,٦	٠,٨٧٦	٣,٤٩	الامتصاص	
عالية	٧٩,٤	٠,٧٩١	٣,٧٤	المعدل العام	



متوسطة	٦٨,٢	٠,٩٤٩	٢,٨٩	الطاقة	مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية
متوسطة	٦٦,٤	٠,٩٦٤	٢,٨٦	التفاني	
متوسطة	٦٤,٢	٠,٨٨٩	٢,٦٩	الامتصاص	
متوسطة	٦٣,٧	٠,٧٨٤	٢,٧٦	المعدل العام	

وبحساب قيمة ت T.Test للفروق في درجة الارتباط الوظيفي بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة و مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، تبين أن قيمة (ت = ٣,١٠٢) وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمستويات الارتباط الوظيفي، بين العاملين بمدرسة بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة روبرت نايت (Robert Knight) والتي اكدت أن ٦٤٪ من موظفي محطات توباز للطاقة في منطقة جنوب دبلن، كان لديهم مستويات عالية من الارتباط بالمنظمة بمستوياته الثلاثة المعرفي والعاطفي والجسدي يعزى لظروف العمل وتوافر بيئة عمل تحفيزية نشطة (Knight,2011:26-49).

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ساكورايا أسوكا وآخرون (Sakuraya, et al) والتي اشارت الى أن إعادة تصميم الوظائف ، لتطوير الموظفين لمهاراتهم ومعارفهم ، وضمان استقلالهم الذاتي يمكن أن يعزز من



تحفيزهم على بذل الطاقة في العمل. فالموظفين الذين يعانون من مسؤوليات وظيفية عالية تميل إلى إظهار مستويات أعلى من الارتباط و المشاركة في العمل ، من خلال السلوكيات الإيجابية، ذات الصلة بالعمل والتي تتميز بالقوة، والتفاني، والامتصاص. (Sakuraya, et al.,2017:1-7)

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما أشار إليه "ماكيلاند" من ان العامل يسعى إلى تلبية بعض الحاجات داخل نطاق العمل كالحاجة إلى النجاح، والطاقة، والتواصل، فالحاجة إلى النجاح، تدفع الشخص الى بذل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف، والقبول ببعض مخاطر العمل المحتملة، بينما تعني الحاجة للطاقة، الرغبة في النفوذ والإستقلالية وتحمل المسؤولية، أما الحاجة إلى التواصل، فتدفع الشخص إلى إنشاء - والحفاظ على- علاقات ودية وشخصية مع غيره من الموظفين. ومن ثم يكون لاشباع حاجات النجاح، والطاقة، والتواصل، تأثيراً فعالاً في الارتباط بالعمل والرضا عنه وتحسين الأداء (Mojtaba, Raeisi,et.al 2012: 1232) .

هـ - ملامح نوعية حياة العمل ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين في المدرستين محل الدراسة :

تكشف بيانات الدراسة عن وجود فروق جوهرية فيما يتعلق بملامح نوعية حياة العمل ، وعلاقتها بمستوى الارتباط الوظيفي، بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (٢) التالي:



جدول رقم (٢)

يبين ملامح نوعية حياة العمل ومستوى الارتباط الوظيفي
للعاملين في التنظيمات محل الدراسة

قيمة كا ومستوى الدلالة	الارتباط الوظيفي				المستوى	ملامح نوعية حياة العمل	م
	مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية		مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة				
	%	ك	%	ك			
١٦,٨٨٧ دالة عند مستوى ٠,٠١	١٧,٠	١٦	٣٢,١	١٧	مرتفع	المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة	١
	٣٥,١	٣٣	٤٥,٣	٢٤	متوسط		
	٤٧,٩	٤٥	٢٢,٦	١٢	منخفض		
	١٠٠	٩٤	١٠٠	٥٣	المجموع		
٢٦,٠٩٧ دالة عند مستوى ٠,٠١	١٨,١	١٧	٣٩,٦	٢١	مرتفع	فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة	٢
	٢٩,٨	٢٨	٣٤,٠	١٨	متوسط		
	٥٢,١	٤٩	٤٦,٤	١٤	منخفض		
	١٠٠	٩٤	١٠٠	٥٣	المجموع		



قيمة كا ² ومستوى الدلالة	الارتباط الوظيفي				المستوى	ملاحظات نوعية حياة العمل	م
	مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية		مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة				
	%	ك	%	ك			
٣٤,٩٦٦ دالة عند مستوى ٠,٠١	١٩,١	١٨	٣٥,٨	١٩	مرتفع	الإستثمار في التدريب داخل المدرسة .	٣
	٢٦,٦	٢٥	٣٩,٦	٢١	متوسط		
	٥٤,٣	٥١	٢٤,٦	١٣	منخفض		
	١٠٠	٩٤	١٠٠	٥٣	المجموع		
٣٥,٤٥١ دالة عند مستوى ٠,٠١	٢٠,٢	١٩	٣٤,٠	١٨	مرتفع	العدالة في تسوية شكاري العاملين داخل المدرسة.	٤
	٢٣,٤	٢٢	٤٥,٣	٢٤	متوسط		
	٥٦,٤	٥٣	٢٠,٧	١١	منخفض		
	١٠٠	٩٤	١٠٠	٥٣	المجموع		

١- المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة وعلاقتها بالارتباط الوظيفي:

وتكشف البيانات الواردة في الجدول السابق، عن وجود فروق جوهرية في مدى المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة ، في علاقتها بالارتباط



الوظيفي بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والتي يتسم مستوى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المهمة فيها بالارتفاع، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي ، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، وقد بلغت قيمة كا (١٦,٨٨٧) وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرارات المهمة داخل المدرسة في علاقتها بالارتباط الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باراسكيافاس بيترو وآخرون (Paraskev Petrou,et.al.) ، والتي خلصت الى أن الفاعلية التنظيمية كانت تلعب دورا محفزا للارتباط بالعمل. حيث أثرت المشاركة في اتخاذ القرار، وتصميم العمل (تصور المهمة، والعلاقة، والمعرفة) بشكل إيجابي على الارتباط الوظيفي (Petrou,et.al.,2012: 1140) .

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما أشار اليه "مكلياند" McClelland من أن العمال يفضلون العمل في ظروف تسمح لهم بتحمل المسؤولية، والإستقلالية في إتخاذ القرارات. ولا يشعرون بالإنجاز إلا من خلال شعورهم بالمسؤولية عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل. كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم فيه، ولا يشعرون بالرضا إذا كان العمل خارج سيطرتهم أو لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم (Braden,2000: 1-2).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أكده أرجيريس من أن كثيراً من العاملين الذين يعملون تحت قيادة متسلطة، ولا يتم منحهم الإستقلالية وتحمل المسؤولية، ويشعرون بالإحباط وبعدم الرضا عن العمل والاندماج فيه. وأن منح العاملين قدراً



من الإستقلالية، وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم، يؤدي إلى اتساع نطاق المسؤولية الشخصية للعاملين، وزيادة ارتباطهم بالعمل، وزيادة الدافعية للعمل والانتاج (Berry, 1998: 354).

٢- فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة وعلاقتها بالارتباط

الوظيفي :

كما تبين وجود فروق جوهرية في مدى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة في علاقتها بالارتباط الوظيفي بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، حيث تبين ارتفاع مستوى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية. وقد بلغت قيمة كا (٢٦,٠٩٧) وهى دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بمدى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بيتر فان بوجارت وآخرون (Van Bogaert, et.al) والتي اكدت على وجود مجموعة من العوامل التي أثرت سلباً على الارتباط بالعمل منها، غياب التعاون بين التخصصات المختلفة (ممرضة - طبيب -إداري) التي تدعم ممارسة مهنة التمريض مما أثر سلباً على الارتباط الوظيفي للممرضات. كما تبين أن عدم وجود اتصال بين الزملاء داخل العمل (العمل الجماعي)، وفرص التعبير عن الآراء (رأس المال الاجتماعي)، قد أثر سلباً على الارتباط بالعمل أو الانخراط في رعاية المرضى (القوة والتفاني) والبقاء في



مهنة التمريض، مما انعكس سلباً على ارتباط الممرضات بالعمل. (Van Bogaert,et.al,2017:1-12)

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه ليكرت Likert على أهمية التفاعل بين القائد والتابعين، بحيث يلقي العامل التدعيم الكافي من القائد، ليشعر العامل بأهميته (Likert,2005:50)، ويتفق ذلك أيضاً مع ما أشار إليه كارسون من أن أنماط القيادة داخل التنظيم تتدرج بين القيادة التسلطية والديمقراطية، بحسب مقدار الثقة في العاملين، ومقدار التفاعل والاتصال بين العاملين والإدارة، ومقدار المشاركة في اتخاذ القرار، ومقدار الحرية والمسئولية التي تمنحها الإدارة للعمال (Carson,2005: 458).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه أوتشي W. Ouchi من ضرورة الاعتماد على القرار الجماعي (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملاءمة والعدالة. وتفعيل القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والرعاية الشاملة للعاملين Holistic Concern لتحقيق أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني (Ouchi , 1981:84).

٣- الإستثمار في التدريب داخل المدرسة. وعلاقتها بالارتباط الوظيفي :

وكذلك تبين من الجدول السابق وجود فروق جوهرية في مدى الإستثمار في التدريب داخل المدرسة، في علاقتها بالارتباط الوظيفي بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، حيث تبين من النتائج أن مستوى الإستثمار في التدريب داخل المدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة يتسم بالارتفاع، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي ،



مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية. وقد بلغت قيمة كا (34,966) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,01)، مما يؤكد على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بمدى الإستثمار في التدريب داخل المدرسة .

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكي ديجاني ومها أحمد (Zaki & Maha Ahmed, 2015) والتي أشارت إلى أن التدريب والتطوير كان أقل المتغيرات تأثيراً على ارتباط الموظفين بنسبة 2,9% (Zaki & Maha, 2015:138-147)

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه ماكجريجور McGregor في " نظرية Y"، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما إفترضت أن الموظفين بطبيعتهم لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم ظروف التطوير والتدريب المناسبة لذلك (Venugopalan, 2007:47-48).

٤- العدالة في تسوية شكاوى العاملين داخل المدرسة وعلاقتها بالارتباط الوظيفي:

تبين وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مدى العدالة في تسوية شكاوي العاملين داخل المدرسة، في علاقتها بالارتباط الوظيفي، بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والتي يتسم فيها مستوى العدالة في تسوية شكاوي العاملين داخل المدرسة بالارتفاع، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا



الإعدادية الحكومية. وقد بلغت قيمة كا (٣٥,٤٥١) وهي دالة عند مستوى معنوية ٠,٠١، مما يؤكد على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، فيما يتعلق بمدى العدالة في تسوية شكاوي العاملين داخل المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكي ديجاني ومها أحمد (Zaki Dajani, Maha Ahmed) والتي أشارت إلى أن العدالة التنظيمية كانت أهم العوامل الدافعة لارتباط الموظفين. حيث تبين أن العدالة التنظيمية حلت ثاني أهم مؤشر على ارتباط الموظفين بنسبة ٤٩٪. ثم التعويضات والفوائد، والسياسات والإجراءات بنسبة ٣٢,٢% و ٢٢,١% على التوالي (Zaki & Maha, 2015:138-147).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ويلين تساو وآخرون (Cao, Weilin, et.al). والتي اكدت على أن اهتمام الإدارة بتوفير الأجواء المتناغمة داخل نطاق العمل، وضمان حصول الموظفين على معاملة عادلة، كان له الأثر الإيجابي في زيادة مستوى الارتباط بالعمل (Cao, et.al, 2012:333-339).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه "أدمز" Adams في نظريته عن العدالة والمساواة، من أن الموظف يقيم الجهود والخبرات التي يبذلها لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل ما يحصل عليه من العوائد مثل: الأجر والحوافز، والترقيات، والتأمينات الصحية، والأمن الوظيفي، والفصل في الشكاوى، كما يقارن الموظف بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه للمنظمة من جانب آخر. فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالعدالة، والارتياح، والرضا عن العمل. وإذا وجد اختلاف بينهم فإنه يشعر بالظلم، والتوتر، والقلق، مما يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي، ويقلل من مستوى ارتباطه بالعمل، ويزيد معدل تغيبه عن العمل، وقد يغادر المنظمة إذا أتيح له العمل في منظمة أفضل (Al-Zawahre, A. & Al-Madi, F., 2001:3).



سابعاً : مناقشة لأهم نتائج الدراسة :

أ- ما أهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل داخل مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، ومدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ؟

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق جوهرية بين العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، ومدرسة الصفا الإعدادية الحكومية فيما يتعلق بأهم الحاجات الإنسانية التي يتم إشباعها عن طريق العمل. حيث تبين أن العمل يشبع لدى العاملون بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، الحاجات العليا في الترتيب الهرمي للحاجات، كالحاجة الى الانتماء والاندماج مع الآخرين، وتقدير الذات والتقدير الاجتماعي، بينما تقل نسبة إشباع العمل لدى العاملون بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية للحاجات العليا .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده مدخل العلاقات الإنسانية الجديد من أن الأفراد الذين يشبع لديهم العمل الحاجات الأولية فقط هم أقل الأفراد ارتباطاً بالتنظيم، حيث أن عدم إشباع الحاجات العليا في الترتيب الهرمي للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى توليد الاهتمام بالمال والحرص عليه، ومن ثم يقلل من ولاء وارتباط الأفراد بالتنظيم (Marshall (ed), 1996:372).

ب- هل تختلف ملامح نوعية حياة العمل في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، عنها في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ؟

كشفت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تحسن بعض العناصر المرتبطة بنوعية حياة العمل، ومنها: مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات، وفاعلية عملية الاتصال بين الإدارة والعاملين، والإستثمار في برامج التعليم والتدريب،



والعدالة في تسوية شكاوى العاملين، في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية. الأمر الذي يؤكد على جودة نوعية حياة العمل في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، مقارنة بمثلتها في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية .

وتتفق أيضا هذه النتيجة مع ما ورد في مدخل العلاقات الإنسانية الجديد كما أكد دوجلاس ماكجريجور D. M. McGregor، على أهمية الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة وذلك بإعطاء العمال قدر من الحرية في توجيه وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وأنشطتهم. ويساعد ذلك على إشباع الحاجات العليا للعاملين، وبالتالي يساعد على ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي (Mcgregor,1968,:26-27) .

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما ذهب اليه ماكجريجور McGregor في " نظرية Y"، والتي تقترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما إفتترضت أن الموظفين بطبيعتهم لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم ظروف التطوير والتدريب المناسبة لذلك (Venugopalan, 2007:47-48) .

ج- هل تختلف معدلات الارتباط الوظيفي للعاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، عن مثلتها في مدرسة الصفا الإعدادية الحكومية ؟ أشارت نتائج الدراسة الى وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بدرجة ومستوى الارتباط الوظيفي، بين العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية، لصالح العاملين بمدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ساكورايا أسوكا وآخرون (Sakuraya, et al) والتي اشارت الى أن إعادة تصميم الوظائف ، لتطوير الموظفين لمهاراتهم ومعارفهم ، وضمان استقلالهم الذاتي يمكن أن يعزز من تحفيزهم على بذل الطاقة في العمل. فالموظفين الذين يعانون من مسؤوليات وظيفية عالية تميل إلى إظهار مستويات أعلى من الارتباط و المشاركة في العمل ، من خلال السلوكيات الإيجابية، ذات الصلة بالعمل والتي تتميز بالقوة، والتفاني، والامتصاص. (Sakuraya, et al.,2017:1-7)

ء- هل هناك علاقة بين جودة ملامح نوعية حياة العمل، وارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي بين العاملين في المدرستين محل الدراسة ؟

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية فيما يخص مدى جودة ملامح نوعية حياة العمل داخل المدرستين محل الدراسة (مدى المشاركة في إتخاذ القرارات المهمة ، ومدى فاعلية الاتصال بين الإدارة والعاملين ، والاستثمار في التدريب ، ومدى العدالة في تسوية شكاوى العاملين داخل المدرسة)، في علاقتها بالارتباط الوظيفي، لصالح العاملين في مدرسة هابي هوم الإعدادية الخاصة، والتي تتسم ملامح نوعية حياة العمل فيها بالارتفاع، مما انعكس على ارتفاع مستوى ارتباطهم الوظيفي ، مقارنة بالعاملين بمدرسة الصفا الإعدادية الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما اشار اليه كارسون من ان انماط القيادة داخل التنظيم تتدرج بين القيادة التسلطية والديمقراطية، بحسب مقدار الثقة في العاملين، ومقدار التفاعل والاتصال بين العاملين والإدارة، ومقدار المشاركة في إتخاذ القرار، ومقدار الحرية والمسئولية التي تمنحها الإدارة للعمال (Carson,2005: 458).



تتفق هذه النتيجة أيضا مع ما ذهب اليه ماكجريجور McGregor في " نظرية Y"، والتي تفترض وجود درجة عالية من الثقة في قدرة وإمكانات العاملين، كما إفتترضت أن الموظفين بطبيعتهم لديهم القدرة على الإبداع والخلق داخل نطاق العمل، إذا ما توافرت لهم ظروف التطوير والتدريب المناسبة لذلك (Venugopalan, 2007:47-48).

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع ما أشار اليه "مكلياند" McClelland من أن العمال يفضلون العمل في ظروف تسمح لهم بتحمل المسؤولية، والإستقلالية في إتخاذ القرارات. ولا يشعرون بالإنجاز إلا من خلال شعورهم بالمسؤولية عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل. كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم فيه، ولا يشعرون بالرضا إذا كان العمل خارج سيطرتهم أو لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم (Braden,2000: 1-2).

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أكد عليه "أدمز" Adams في نظريته عن العدالة والمساواة، من أن الموظف يقيم الجهود والخبرات التي يبذلها لإنجاز العمل داخل المنظمة، مقابل ما يحصل عليه من العوائد مثل: الأجر والحوافز، والترقيات، والتأمينات الصحية، والأمن الوظيفي، والفصل في الشكاوى، كما يقارن الموظف بين معدل عوائده وما يقدمه للمنظمة من جانب، وعوائد الآخرين وما يقدمونه للمنظمة من جانب آخر. فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالعدالة، والارتياح، والرضا عن العمل. وإذا وجد اختلاف بينهم فإنه يشعر بالظلم، والتوتر، والقلق، مما يؤثر سلباً على آدائه الوظيفي، ويقلل من مستوى ارتباطه بالعمل، ويزيد معدل تغيبه عن العمل، وقد يغادر المنظمة إذا أُتيح له العمل في منظمة أفضل (AI- Zawahre,.A.& Al-Madi,F.,2001:3).

ثامناً: أهم توصيات الدراسة :



١- ضرورة منح العاملين الدعم التنظيمي اللازم، من حيث الاستقلالية في أداء أدوارهم، وتفويض السلطة، مما يزيد من مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين

٢- توفير بيئة عمل جيدة (من الناحية المادية والمعنوية) تسمح للعاملين بالمدارس بأداء أدوارهم بفاعلية وتشعرهم بالراحة والرضا عن العمل ، مما يزيد من مستوى ارتباطهم الوظيفي .

٣- منح العاملين بالمدارس مزيد من فرص المشاركة في العملية الإدارية ، فيما يخص العمل المنوط بهم ، وبما يتيح لهم التعبير عن آرائهم ، لضمان مستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي .

٤- تنمية وإشاعة الثقة بين العاملين داخل المدارس، وتوطيد العلاقات الإنسانية بينهم وتسهيل الحاجات الخاصة بهم، وخلق توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية ، مما يزيد من مستوى الارتباط الوظيفي بالمدرسة .

٥- منح العاملين مزيد من الدورات التدريبية التي تعزز قدراتهم الوظيفية وتنقل مهاراتهم المهنية ، وتعزز من قيمة الارتباط الوظيفي.

٦- مراعاة العدالة والمساواة في تسوية شكاوى العاملين بالمدارس وسرعة الفصل فيها مما يزيد من مستوى الارتباط بالمدرسة .

٧- ضرورة وجود قنوات اتصال فعالة بين العاملين والإدارة على المستوى الأفقى والرأسي مما يسهل عملية تبادل المعلومات ، وسرعة إتخاذ



القرارات داخل المدارس ، والذي من شأنه أن يزيد من مستوى الارتباط الوظيفي .

٨- منح العاملين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصلين عليها والذي يؤدي إلى شعور

العامل بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المدرسة مما يزيد من مستوى الارتباط الوظيفي .

قائمة المراجع :

1. Al-Zawahreh ,Abdelghafour & Al-Madi ,Faisal,(2001): The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness, European Journal of Economics, Finance and Administrative Science.
2. Adhikari , Dev Raj,(, 2008): Labour Legislation and Quality of Work Life in Nepal. Kathmandu Nepal : Central Department of Management , Kirtipur Ttibhuvan University.
3. Amin, Zulkarnain,(2013): Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors, International Journal of Applied Psychology, 3(3): 38-44.
4. Argyris , Chris,(2005):” Personality vs. organization” , in Keith Davis & John W. Newstrom (eds.) , Polity Press.
5. Baitul Islam, Mohammad,(2012): Factors Affecting Quality of Work Life: An Analysis on Employees of Private Limited Com-



- panies in Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research, Volume: 12, Issue: 18, Version: 1.
6. Berry , Lilly M. ,(1998): Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology , New York : McGraw – Hill.
 7. Braden, Pamela A. ,(2000): Motivation Theory: McClelland's Theory of Needs , Division of Business & Economics Lecture , WVUP.
 8. Berry , Lilly M. ,(1988): Psychology at Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology , New York : McGraw – Hill.
 9. Cao, Weilin & Xu, Li & Liang, Liang & Chaudhry, Sohail S.,(2012):The impact of team task and job engagement on the transfer of tacit knowledge in e-business virtual teams, Inf. Techno Manage , 13.
 10. Carson , Charles M. ,(2005): A Historical view of Douglas Mcgregor's theory , Management Decision , 43 (3).
 11. Catteuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J., (2007), 'Employee engagement: boosting productivity in turbulent times', Organization Development Journal, 25 (2).
 12. Gaulton, Jane R. (2012) : The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1.
 13. Che Rose , Raduan, et al. ,(2006): " An analysis of quality of work life (QWL) and career – related variables " , American Journal of Applied Sciences , 3 (12).



14. Chris Argyris ,(1981): " Personality vs. organization " , in Keith Davis & John W. Newstrom (eds .) , Organizational Behavior , New York : McGraw – Hill.
15. Ellingsenn, Tore & Johannesson , Magnus ,(2006): Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive Theory, Department of Economics, Stockholm School of Economics, November (29).
16. Elmuti , Dean ,(2003):" Impact of internet aided self – managed teams on quality of work life and performance " , Journal of Business Strategies, 20 (2) .
17. Hodson, Randy & Sullivan , Teresa ,(2008) :Social Organization of Work , USA : Thomson , Wadsworth , Forth Edition.
18. Huzzard , Tony ,(2003):The Convergence of The Quality of Working Life and Competitiveness , Stockholm : National Institute For Working Life, 21.
19. Indabawa, Salisu Lawan & Uba, Zakari ,(2014): Human Relations and Behavioral Science Approach to Motivation in Selected Business Organizations in Kano Metropolis Nigeria , European Journal of Business and Management , V.6, N.25.
20. Kahn, W.A., (1990), 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', Academy of Management Journal, 33(4).
21. Kanten, Pelin (2014): Effect OF Quality OF Work Life (QWL) ON Proactive And Prosocial Organizational Behaviors: A Research ON Health Sector Employees , Suleiman Demirel University, The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.19, No.1.



22. Kanten, Selahattin and Sadullah, Omer ,(2012):An empirical research on relationship quality of work life and work engagement, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 62.
23. Kaur , Avneet, (2013) : Maslow's Need Hierarchy Theory : Applications and Critics , Global Journal of Management and Business Studies ,(ISSN 2248-9878), V. 3, N. 10.
24. Kaur, Richa & Aggarwal, Priti & Khaitan, Neha, (2014):Equity Sensitivity, The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321 – 8916), V.2 ,Issue 6. June.
25. Keyton, Joann,(2005): Communication & Organizational Culture : A key to Understanding Work Experiences , London : Sage Publications.
26. Knight , Robert,(2011): Employee Engagement A study of Employee Engagement at Topaz's South Dublin Region Service Stations , A dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements of the Masters in Human Resource Management Research Supervisor: Colin Whitston ,Presented to the National College of Ireland , August .
27. Kular, Sandeep & Gatenby, Mark & Rees, Chris & Soane, Emma & Truss, Katie,(2008):Employee Engagement: A Literature Review, Kingston University , Business School , Working Paper Series No. 19.
28. Lau, R.S. & Bruce, E. M .,(1998): " A win – win paradigm for quality of work life and business performance " , Human Resource Development Quarterly , 9 (3) .



29. Lawler , E. , et al .,(1995): "Managing employee involvement and total quality " , International Journal of Career Management , 7 (4).
30. Likert , Rensis,(2005)" The Principle of supportive relationships " , in Keith Davis & John W. Newstrom (eds.) , Polity Press.
31. Marshall, Gordon (ed.) ,(1996): Oxford Concise Dictionary of Sociology , Oxford : Oxford University Press.
32. Macey, W.H. & Schneider, B., (2008): 'The Meaning of Employee Engagement', Industrial and Organizational Psychology, 1.
33. Markos , Solomon & Sridevi, M. Sandhya,(2010): Employee Engagement: The Key to Improving Performance, International Journal of Business and Management V. 5, N. 12; December.
34. Miller , D.C. & Form , W. H. ,(1981): Industrial Sociology : Work in Organizational Life , N .Y. : Harper and Row Publishers .
35. Mojsa-Kaja, Justyna & Golonka, KRYSZYNA and Marek, Tadeusz,(2015): Job Burnout And Engagement Among Teachers-Work life Areas And Personality Traits AS Predictors Of Relationships With Work, International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health 2015;28(1).
36. Mojtaba Raeisi, Navid Hadadi, Rasoul Faraji, Mir Hamid Salehian (2012) : McClelland's motivational needs: A case study of physical education teachers in West Azerbaijan , European Journal of Experimental Biology, 2 (4).



37. Ouchi , W. G. ,(1981): Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge ? , Addison – Wesley.
38. parvar, Mohammad Reza, Allameh, Sayyed Mohsen and Ansari, Reza,(2013): Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences October 2013, Vol. 3, No. 10 (ISSN: 2222–6990).
39. Petrou, Paraskev & Demerouti, Evangelia & Peeters, Maria C. W.& Schaufeli, Wilmar B. AND Hetland, JORN,(2012): Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33.
40. Pruijt , Hans M., (2003): " Performance and quality of working life ", Journal of Organizational Change Management , 13 (4).
41. Rahman, M. M.,, Abdul, M., Ali, N. A., Uddin, M. J., and Rahman, M. S., (2017): Employees' Retention Strategy on Quality of Work Life (QWL) Dimensions of Private Commercial Banks in Bangladesh, Pertanika J. of SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES , 25 (2).
42. Ren, Steven Ji-fan, Hu, Cai-hong and Xie, Ping,(2013): Would Stress Always Lead to Bad Outcome? The Differentiation of Job Stress and Mediating Effects of Job Engagement, E. Qi et al. (eds.), The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, DOI: 10.1007/978-3-642-38442-4_105, Springer-Verlag Berlin Heidelberg .



43. Roseline , M .,(2004): Modelling the Relation Between Organizational Commitment , Leadership Style , Human Resources Management Practices , and Organizational Trust , Pretoria : University of Pretoria.
44. Ryan , G. M .,(1995): Theoretical Basis For The Q W L Concept , University Of Siena , Qualit (Esprit Project 8162) , Working Paper.
45. Sajjad, Noushin Kamali and Abbasi, Badri,(2014): Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment, Research Journal of Recent Sciences, Vol. 3(2), February.
46. Sakuraya, Asuka & Shimazu, Akihito & Eguchi, Hisashi, et al.,(2017): Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study, BioPsychoSocial Medicine 11:6.
47. Schaufeli, W.B., et.al., (2002): The measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach. Journal of Happiness studies, Vol. 3.
48. Silverman , David,(1978): The Theory of Organization : A Sociological Framework , London : Heinemann.
49. Smith, Gemma Robertson and Markwick, Carl,(2009): Employee Engagement A Review of Current Thinking, Institute For Employment Studies, Published by: Mantell Building, University of Sussex Campus, Brighton BN1 9RF, UK.
50. Sojka , Ladislav,(2014): Specification of the Quality of Work Life Characteristics In the Slovak Economic Environment, Sociológia, Vol. 46 ,No. 3.



51. Stewart, Matthew ,(2010):Theories X and Y Revisited, Volume 1, Issue 3, June.
52. Sun, Xuejian & Gan, Yiqun & Wang, Zhiyong and Wu,Zhen,(2015):Technical Staff Job Engagement and Influencing Factors, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. Long and B.S. Dhillon (eds.), Proceedings of the 15th International Conference.
53. Thio , Alex(1998): Sociology , New York : Longman.
54. Van Bogaert, Peter & Peremans, Lieve & Van Heusden, Danny& et al., (2017) : Predictors of Burnout, Work Engagement and Nurse Reported Job Outcomes and Quality of Care: A Mixed Method Study, BMC Nursing (2017) 16:5.
55. Venugopalan, O. ,(2007): "Maslow's theory of motivation its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala" Thesis. Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut.
56. Walton , R. E. ,(1973): " Quality of working life : what is it ? " , Sloan Management Review , 15 (1).
57. Xanthopoulou, Despoina & Bakker, Arnold B.& Demerouti, Evangelia and Schaufeli, Wilmar B.,(2009):Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82.
58. Zaki Dajani, Maha Ahmed,(2015): The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment



in the Egyptian Banking Sector, Journal of Business and Management Sciences, 2015, Vol. 3, No. 5.

