

الإطار العام للدراسة

خلفية الدراسة

يتناول هذا الفصل تقديم عرض لخلفية الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وفرضياتها وأهميتها وأهدافها.

مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم بكافة أنواعها وأشكالها العديد من التحديات والضغوطات التي تستوجب إعادة النظر في الأساليب والمنظومات الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات. وتعتبر جودة حياة العمل من المناهج الإدارية الأساسية والحديثة والمعاصرة والمعتمدة في مجال إدارة الموارد البشرية، هذا المفهوم جاء ليؤكد على إيجاد بيئة عمل صحيّة وآمنة يتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ظهر الإهتمام بمفهوم جودة حياة العمل (Quality of Work Life) من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين ومنظمات الأعمال كمبادرات تعاونية تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والعاملين فيها، وذلك نظرا لأهمية ذلك في رضا العاملين وولائهم لتنظيماتهم التي يعملون بها، وبموازاة ذلك فقد ظهرت المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من قبل الإدارات لتحسين بيئة العمل فيها لإشباع حاجات العاملين ورغباتهم، واعتبر ذلك من أهم المعايير لنجاح منظمات الأعمال الحديثة بقدرتها على تحقيق نوع من التوازن بين أهدافها وأهداف العنصر البشري فيها بصورة متوازنة، مما دعاها للبحث والتقصي عن كل ما من شأنه مساعدتها على تحقيق تلك المتطلبات، وأهمها إيلاء العنصر والمورد البشري الإهتمام اللازم المؤدي لرضاه، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد اعتبر سعي هذه المنظمات لتطبيق برامج جودة حياة العمل من أهم مؤشرات نجاحها وقدرتها على التكيف والبقاء، بما يقود إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحقيق أهداف المجتمع الذي تنتمي إليه هذه المنظمات.

وقد ظهر مصطلح جودة حياة العمل كذلك نظرا لتزايد الضغوط على منظمات الأعمال لتحسين جودة ما تقدمه من منتجات وخدمات بحيث تصبح أكثر إستجابة لإحتياجات العميل ومتطلبات المستفيدين، وظهر هذا المفهوم أيضا نتيجة لتضارب القوى البيئية في المنظمات ورغبة من جانبها في التحسين والتطور خدمة لفاعليتها ورفاهية الموارد البشرية فيها، خاصة بعد إعتبار

المورد البشري هو الأساس الذي يعتمد عليه جنبا الى جنب مع ما تستثمره هذه المنظمات من رأس مال وما تستخدمه من أجهزة ومعدات وتكنولوجيا لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، لهذا فقد أولته هذه المنظمات إهتماما متزايدا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية هذا العنصر وكفاءته ودفاعيته، ومن خلال دراسته وتحليل مكوناته ومقدرته على تأدية الأعمال المنوطة به على أكمل وجه.

وحيث أن الوزارات الفلسطينية منوط بها تقديم الخدمات للمواطنين الفلسطينيين بكافة المجالات، وأن من يقوم بتقديم هذه الخدمات فيها هم العناصر البشرية ضمن الوظيفة العمومية في السلطة الفلسطينية، فقد أصبحت الحاجة ماسة لصناعة الموارد البشرية القادرة على النهوض بالأعباء الكبيرة والمضاعفة الملقاة على كاهل هذه الوزارات، وبالتالي فإن هذه الوزارات مطالبة بالإهتمام بعناصرها البشرية من خلال تطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها والتي تهتم بتمكين العنصر البشري وتدريبه وتهيئة ظروف العمل المادية والمعنوية الملائمة له في هذه الوزارات، وعمل كل ما من شأنه الحصول على رضاهم كي يقوموا بأعمالهم على أكمل وجه، وبما يؤدي لرضاهم ومن ثم ولائهم لهذه الوزارات، وبما ينعكس كذلك على رضا المستفيدين ومتلقي هذه الخدمات.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرا للأعباء والإلتزامات الكبيرة الملقاة على عاتق الوزارات الفلسطينية بتقديم خدماتها للمواطنين الفلسطينيين في ظل الإحتلال الإسرائيلي، وكون جل هذه الأعباء ملقاة على عاتق العناصر البشرية فيها، فقد دعت الحاجة للإهتمام بهذه العناصر وتهيئة ظروف العمل بأنواعها المادية والمعنوية والنفسية المناسبة لهم كي تساعدهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه من خلال تطبيق هذه الوزارات لعناصر جودة حياة العمل فيها بما يساهم ويساعد على تعزيز الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين، خاصة بأن ولاء العاملين لا ينعكس بشكل إيجابي داخل المنظمات نفسها، بل ينعكس أيضا على جمهور المراجعين والمستفيدين الخارجيين أيضا، لهذا كان لا بد من قياس الولاء التنظيمي للعاملين للتعرف على نقاط القوة لديهم وتعزيزها، ووضع اليد على نقاط الضعف والعمل على تحييدها الكتبي(٢٠٠١)، ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ضمن الوظيفة العمومية كان لا بد لهذه الوزارات من الإهتمام بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها، وهذا ما دعا الباحث للخوض في غمار هذا الموضوع الحيوي والهام لمعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في هذه الوزارات.

وبعد إطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال جودة حياة العمل من وجهة نظر موظفي الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالولاء التنظيمي جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

ما أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية؟ وانبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما هو واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الآتية :-

- ما هو واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة الراتب (الأجر) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة النمو الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة برامج الرعاية الصحية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة برامج المسؤولية الإجتماعية في الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
- ٢- ما هو واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ؟ ويتفرع من هذا السؤال ثلاث من الأسئلة الفرعية هي :-

- ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟
 - ما هو واقع الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟
- ٣- هل يوجد اثر معنوي لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

أهمية الدراسة: تم تقسيم أهمية الدراسة لنوعين من الأهمية هما :-

الأهمية النظرية :-

- أهمية الموضوع الذي تناولته الدراسة وهو (أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية) .
- اختيارها لمجتمع الدراسة وهم (المديرون العامين والمدراء ورؤساء الأقسام) في الوزارات الفلسطينية والذين لم يتعرض لهم الباحثون بالدراسة والتحليل وخاصة بجودة حياة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي .
- ندرة وحداثة هذا الموضوع في المكتبة الفلسطينية والعربية والعالمية، وبالتالي ما ستسهم به هذه الدراسة من سد للفجوة بهذا المجال. والتي يمكن أن تمثل إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية ببحث بهذا المجال .

الأهمية العلمية :-

- يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعا لمتخذي القرارات في الوظيفة العمومية والمتمثلة بالوزارات الفلسطينية من خلال إستنتاجاتها وتوصياتها.
- تتجلى الأهمية العلمية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن تطبيقها على أرض الواقع من خلال التدابير والإجراءات للاهتمام بتطبيق عناصر جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية وما يمكن أن يترتب على هذا التطبيق .
- فتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول جودة حياة العمل ضمن متغيرات مختلفة .

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

معرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

معرفة واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

معرفة واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى موظفي الوزارات الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية .

لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع جودة حياة العمل والولاء

التنظيمي من خلال مؤشراتهما وتأثيرات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي.

٢. الحدود المكانية: خمس من الوزارات الفلسطينية الرئيسية وهي: وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة الصحة، وزارة الأوقاف، وزارة المالية، وزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية/ فلسطين.

٣. الحدود البشرية: العينة العشوائية الطبقية الممثلة لمجتمع الدراسة والمتمثلة بموظفوا الفئات العليا في الوزارات الفلسطينية وهم المدراء العامون والمدراء ورؤساء الاقسام.

٤. الحدود الزمانية: العام ٢٠١٥/٢٠١٦م.

٥. الحدود الإجرائية: أدوات الدراسة من حيث صدقهما وثباتهما، وهما عبارة عن مقياس جودة حياة العمل من إعداد الباحث، والمقياس الذي طوره كل من ألن وماير (Allen & Mayer1990) لقياس محاور وركائز الولاء التنظيمي بما يتلائم مع البيئة الفلسطينية.

متغيرات الدراسة:

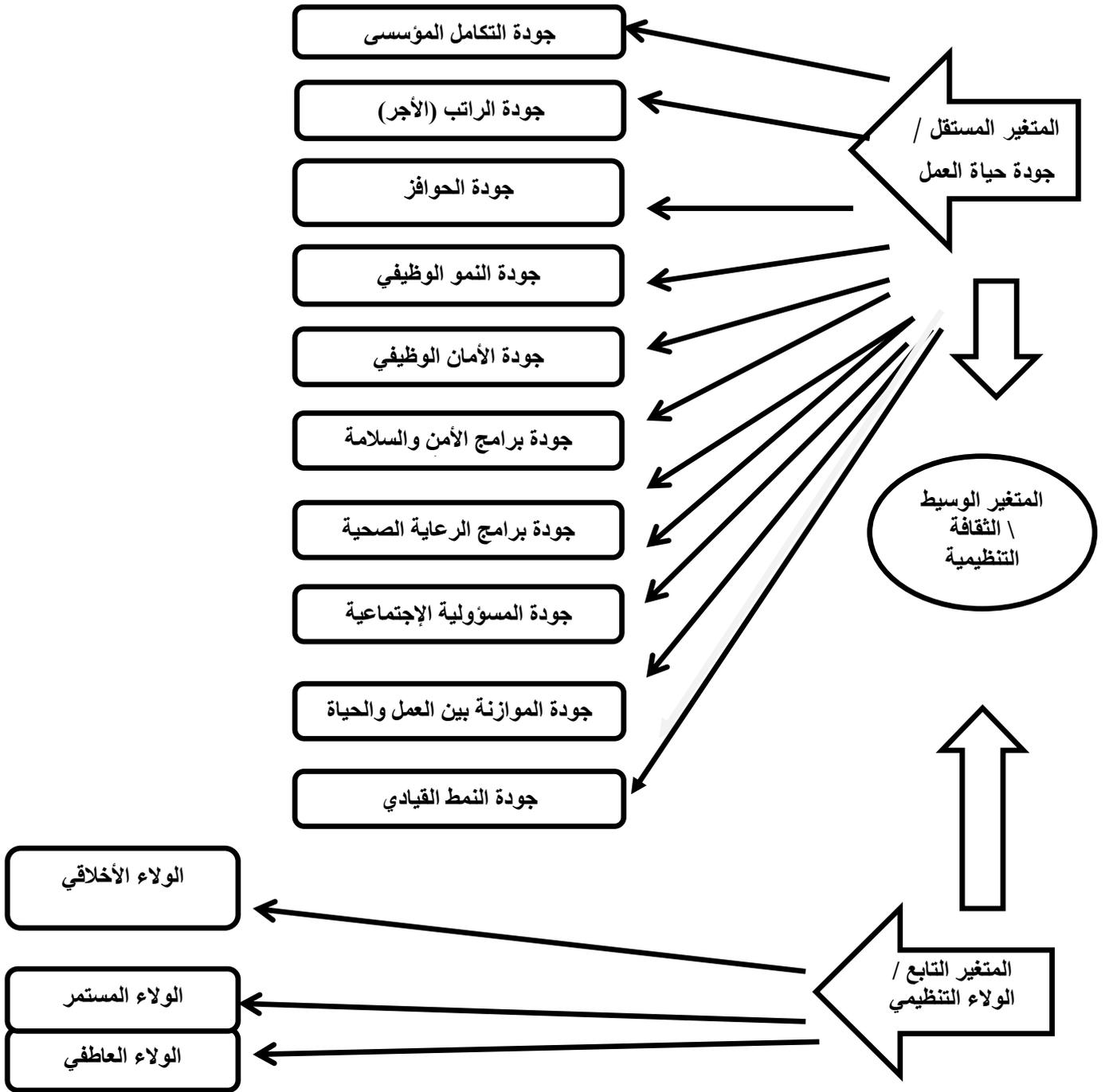
المتغير المستقل: جودة حياة العمل والمتمثل بمحاوره الرئيسية المتضمنة:- جودة النمط القيادي، التكامل المؤسسي، الراتب، الحوافز، النمو الوظيفي، الأمان الوظيفي، برامج الأمن والسلامة المهنية، برامج الرعاية الصحية، المسؤولية المجتمعية، والموازنة بين العمل والحياة خارج العمل.

المتغير الوسيط : الثقافة التنظيمية .

المتغير التابع: الولاء التنظيمي والمتمثل بمحاوره الرئيسة والمتضمنة:- الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، والولاء العاطفي .

أنموذج الدراسة:

ولتوضيح أنموذج الدراسة قام الباحث بتصميم شكل رقم (٣) الذي يبين متغيرات الدراسة:



شكل رقم (٣) يوضح متغيرات الدراسة المستقل والتابع والوسيط.

المصدر: الباحث

الإطار المنهجي للدراسة

منهجية الدراسة:

المنهج العلمي المستخدم:

إعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهذه الدراسة، من أجل دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، حيث يقوم هذا المنهج على أساس تسليط الضوء على المشكلة أو الظاهرة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع من خلال تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وإتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب، ويعتمد المنهج الوصفي كذلك على تفسير الوضع القائم، أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجوده بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي من مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وإستخلاص النتائج منها والتي تتلائم مع البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاميين والمديرين ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (٢٦٤٤) مديرا عاما ومديرا ورئيس قسم، حيث تم إختيار هذه الوزارات كونها الوزارات المركزية والتي تتركز عليها الحكومة بتقديم خدماتها للمواطنين ومن أكبر الوزارات التي تشمل على العدد الأكبر من الموظفين مقارنة بالوزارات الأخرى، وهي كما يظهر في الجدول رقم (١) أدناه:

جدول رقم (١) يبين إجمالي عدد المديرين العاميين والمدراء ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية.

الرقم	وزارة	مدير	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
١	وزارة التربية والتعليم العالي	٩٢	٤٠٠	١٢	٥٠٤
٢	وزارة الصحة	٢٤٠	٦٢٤	١٦	٨٨٠
٣	وزارة الأوقاف	١١٤	١٥٦	١٠	٢٨٠

٤	وزارة المالية	٢٥١	٣٩٠	١٧	٦٥٨
٥	وزارة الشؤون الإجتماعية	٩٩	٢١٨	٥	٣٢٢
المجموع		٧٩٦	١٧٨٨	٦٠	٢٦٤٤

عينة الدراسة:-

تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) مديرا من المدراء العاميين والمديرين ورؤساء الأقسام في كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية في الضفة الغربية، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية تبعا لطبقة (الوزارة والوظيفة)، وتشكل العينة ما نسبته (١٠%) من مجتمع الدراسة، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (٢٢٩) إستبانة. إستبعد منها (٨) إستبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي تصبح عينة الدراسة التي تم إجراء التحليل الإحصائي عليها (٢٢١) مبحثا، ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة وطبيعة الوظيفة .

جدول رقم (٢) إجمالي عدد عينة الدراسة من المدراء العاميين والمدراء ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة الأوقاف، ووزارة المالية، ووزارة الشؤون الإجتماعية

الرقم	الوزارة	مدير	رئيس قسم	مدير عام	المجموع
١	وزارة التربية والتعليم العالي	٩	٤٠	١	٥٠
٢	وزارة الصحة	٢٤	٦٢	٢	٨٨
٣	وزارة الأوقاف	١١	١٦	١	٢٨
٤	وزارة المالية	٢٥	٣٩	٢	٦٦
٥	وزارة الشؤون الإجتماعية	١٠	٢٢	٠	٣٢
المجموع		٧٩	١٧٩	٦	٢٦٤

أداة الدراسة:

قام الباحث في سبيل إعداد أداة الدراسة بعناصرها المختلفة وبناءها بالإعتماد على الأدب النظري ذي العلاقة والدراسات السابقة معتمدا على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة = ٥، أتفق = ٤، محايد = ٣، لا أتفق = ٢، لا أتفق بشدة = ١) للفرقات الإيجابية، وتم عكس هذه

القيم للفقرات السلبية في الإستبانة، وقد صمم الباحث إستبانة مكونة من (٩٩) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام، القسم الأول إحتوى على البيانات الشخصية وعدد فقراتها (١٠) فقرات، أما القسم الثاني فإحتوى على عشرة محاور يشمل كل محور منها عنصر من عناصر جودة حياة العمل العشر والتي إشملت على (٦٤) فقرة، أما القسم الثالث فإشتمل على الولاء التنظيمي والذي إحتوى على ثلاث أبعاد رئيسة للولاء التنظيمي تضمنت (٢٥) فقرة، وقد إعتد الباحث على المقياس الذي طوره كل من (Allen & Mayer1990) لقياس أبعاد الولاء التنظيمي بما يتلائم مع البيئة الفلسطينية.

وللتعرف على قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تم تقسيمه على (٤) للحصول على طول الخلية الصحيح (٥/٤ = ١,٢٥)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الإستبانة (أو بداية الإستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو واضح في الجدول (٣) :

جدول رقم (٣): يوضح طول الخلايا.

الرقم	المستوى	الدرجة
١	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - ١,٨٠	منخفضة جدا
٢	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ١,٨٠ - ٢,٦٠	منخفضة
٣	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠	متوسطة
٤	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠	مرتفعة
٥	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من ٤,٢٠ - ٥	مرتفعة جدا

قياس صدق أداة الدراسة (الإستبانة):

للتحقق من صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وإرتباطها بمجالاتها وسلامة اللغة والصياغة والوضوح، فقد عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين وذوي الخبرة والدراية بهذا المجال وعددهم (١٢)، والذين أبدوا ملاحظاتهم

ومقترحاتهم وتعديلاتهم على الأداة وكان لملاحظاتهم أثرا بالغا بتطويرها حتى وصلت إلى ما وصلت إليه وخاصة الفقرات التي تخص عناصر جودة حياة العمل. وصلت إلى درجة الكلية لكل بعد، وذلك كما هو واضح في الجدول (٤) والتي بينت أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في قياس جودة حياة العمل. أما بخصوص الولاء التنظيمي فالجدول رقم (٥) يظهر نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد جدول رقم (٤) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات جودة حياة العمل مع الدرجة الكلية لكل بعد.

جودة الراتب (الأجر)			جودة التكامل التنظيمي			جودة النمط القيادي السائد في المنظمة		
الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
٠,٠٠٠	0.632**	17	٠,٠٠٠	0.683**	9	٠,٠٠٠	0.683**	١
٠,٠٠٠	0.527**	18	٠,٠٠٠	0.536**	10	٠,٠٠٠	0.652**	٢
٠,٠٠٠	0.642**	19	٠,٠٠٠	0.693**	11	٠,٠٠٠	0.822**	٣
٠,٠٠٠	0.693**	20	٠,٠٠٠	0.707**	12	٠,٠٠٠	0.745**	٤
٠,٠٠٠	0.727**	21	٠,٠٠٠	0.678**	13	٠,٠٠٠	0.696**	٥
٠,٠٠٠	0.661**	22	٠,٠٠٠	0.688**	14	٠,٠٠٠	0.815**	٦
٠,٠٠٠	0.740**	23	٠,٠٠٠	0.504**	15	٠,٠٠٠	0.775**	٧
			٠,٠٠٠	0.426**	16	٠,٠٠٠	0.558**	8
جودة الأمان الوظيفي			جودة النمو الوظيفي			جودة الحوافز		
٠,٠٠٠	0.475**	35	٠,٠٠٠	0.421**	29	٠,٠٠٠	0.558**	24
٠,٠٠٠	0.623**	36	٠,٠٠٠	0.536**	30	٠,٠٠٠	0.496**	25
٠,٠٠٠	0.891**	37	٠,٠٠٠	0.655**	31	٠,٠٠٠	0.754**	26
٠,٠٠٠	0.752**	38	٠,٠٠٠	0.789**	32	٠,٠٠٠	0.656**	27
٠,٠٠٠	0.496**	39	٠,٠٠٠	0.458**	33	٠,٠٠٠	0.456**	28
٠,٠٠٠	0.652**	40	٠,٠٠٠	0.865**	34			
٠,٠٠٠	0.754**	41						
جودة المسؤولية الاجتماعية			جودة برامج الرعاية			جودة برامج الأمن والسلامة المهنية		
٠,٠٠٠	0.876**	54	٠,٠٠٠	0.759**	48	٠,٠٠٠	0.696**	42
٠,٠٠٠	0.456**	55	٠,٠٠٠	0.423**	49	٠,٠٠٠	0.815**	43
٠,٠٠٠	0.564**	56	٠,٠٠٠	0.339**	50	٠,٠٠٠	0.645**	44

٠,٠٠٠	0.513**	57	٠,٠٠٠	0.486**	51	٠,٠٠٠	0.489**	45
٠,٠٠٠	0.823**	58	٠,٠٠٠	0.465**	52	٠,٠٠٠	0.527**	46
٠,٠٠٠	0.453**	59	٠,٠٠٠	0.662**	53	٠,٠٠٠	0.822**	47
جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل								
٠,٠٠٠	0.876**	٦٤	٠,٠٠٠	0.759**	٦٢	٠,٠٠٠	0.696**	٦٠
			٠,٠٠٠	0.423**	٦٣	٠,٠٠٠	0.815**	٦١

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٤) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالي، وأنها تشترك معاً في قياس جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (٥) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

الولاء الأخلاقي			الولاء المستمر			الولاء العاطفي		
الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الفقرات
٠,٠٠٠	0.580**	٨٣	٠,٠٠٠	0.645**	٧٥	٠,٠٠٠	0.586**	٦٥
٠,٠٠٠	0.585**	٨٤	٠,٠٠٠	0.637**	٧٦	٠,٠٠٠	0.641**	٦٦
٠,٠٠٠	0.597**	٨٥	٠,٠٠٠	0.555**	٧٧	٠,٠٠٠	0.767**	٦٧
٠,٠٠٠	0.542**	٨٦	٠,٠٠٠	0.604**	٧٨	٠,٠٠٠	0.726**	٦٨
٠,٠٠٠	0.667**	٨٧	٠,٠٠٠	0.553**	٧٩	٠,٠٠٠	0.668**	٦٩
٠,٠٠٠	0.680**	٨٨	٠,٠٠٠	0.605**	٨٠	٠,٠٠٠	0.676**	٧٠
٠,٠٠٠	0.606**	٨٩	٠,٠٠٠	0.534**	٨١	٠,٠٠٠	0.509**	٧١
			٠,٠٠٠	0.617**	٨٢	٠,٠٠٠	0.706**	٧٢
						٠,٠٠٠	0.388**	٧٣
						٠,٠٠٠	0.467**	٧٤

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٥) أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالي وأنها تشترك معاً في قياس الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية.

قياس ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب ثبات الاتساق الداخلي لمقياس جودة حياة العمل ومقياس الولاء التنظيمي على الدرجة الكلية وجميع الأبعاد المكونة لمقياس جودة حياة العمل ومقياس الولاء التنظيمي، حيث تم حساب الثبات لأداتا الدراسة بأبعادهما المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (٦).

جدول رقم (6) حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة والخاصة بالمتغير المستقل (جودة حياة العمل) :-

الرقم	البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
١	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	٠,٨٩٥	٨
٢	جودة التكامل التنظيمي	٠,٩٤٤	٨
٣	جودة الراتب (الأجر)	٠,٨٨١	٧
٤	جودة الحوافز	٠,٩١٢	٥
٥	جودة النمو الوظيفي	٠,٨٥٩	٦
٦	جودة الأمان الوظيفي	٠,٨٦٢	٧
٧	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	٠,٩٥١	٦
٨	جودة برامج الرعاية	٠,٨٥٧	٦
٩	جودة المسؤولية الاجتماعية	٠,٨٠٠	٦
١٠	جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل	٠,٧٤١	٥
	الدرجة الكلية لجودة حياة العمل	٠,٩٧٥	٦٤

جدول رقم (7) حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة والخاصة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي):-

الرقم	البعد	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
١	الولاء العاطفي	٠,٩٥٤	١٠
٢	الولاء المستمر	٠,٧٥٨	٨
٣	الولاء الأخلاقي	٠,٩٢١	٧
	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	٠,٩٥٤	٢٥

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (٦) و جدول رقم (٧) إلى أن أداتا الدراسة بإبعادهما المختلفة تتمتعاً بدرجة عالية من الثبات، حيث تراوحت درجات الثبات لجودة حياة العمل بين (٧٤%) وبين (٩٥%)، معبرة عن درجة بين جيدة وممتازة من الثبات، وقد بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية لجودة حياة العمل (٩٧%) معبرة عن درجة عالية من الثبات. وقد تراوحت درجات الثبات للولاء التنظيمي بين (٧٦%) وبين (٩٥%)، معبرة عن درجة بين جيدة وممتازة من الثبات أيضاً، بينما بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي (٩٥%) معبرة عن درجة عالية من الثبات أيضاً.

وفيما يلي توضيح لخصائص العينة التي تم إجراء الدراسة عليها:

خصائص العينة الديمغرافية من حيث الجنس:

يشير الجدول (8) إلى أن حوالي (٥٨,٨٢%) من المبحوثين كانوا من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث حوالي (٤١,١٨%) من مجتمع الدراسة، وهذه النتائج تؤكد بأن هناك نسبة عالية لمشاركة المرأة الفلسطينية في الوظائف العليا في الوزارات الفلسطينية ومصادر إتخاذ القرار فيها، كون المرأه تشكل أكثر من نصف المجتمع الفلسطيني، وهذا مؤشر إيجابي على نسبة التعليم العالي للمرأة الفلسطينية والتي تتبوء مرتبة متقدمة بين الدو، وبالتالي تبوءها لأعلى المناصب في الوظائف الحكومية.

جدول (٨) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	ذكر	130	58.82
الجنس	انثى	91	41.18
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث العمر:

يوضح الجدول رقم (9) بأن الموظفين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً كانت نسبتهم (٥,٤٣%)، أما الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٣٩) فكانت نسبتهم (34.84%)، بينما الموظفين التي تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠-٤٩) عاماً كانت نسبتهم (33.94%)، أما الموظفين الذين كانوا أكبر من ٥٠ عاماً فتبين أن نسبتهم كانت (٢٥,٧٩%)، وهذا يدل بأن النسبة الأكبر من الموظفين هم من جيل الشباب وذوي الخبرة والذين هم في قمة عطائهم والذين من الممكن إثرائهم عن طريق تطويرهم وتدريبهم أو إعادة تدريبهم ليقدموا لأعمالهم وللوزارات التي يعملون بها كل ما يستطيعون من جهد وعطاء بعد إيلانهم العناية والإهتمام اللازمين من خلال عناصر ومفردات جودة حياة العمل التي تؤدي للولاء التنظيمي.

جدول (9) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	أقل من ٣٠	12	5.43
العمر	٣٠-٣٩	77	34.84
	٤٠-٤٩	75	33.94
	٥٠ سنة فأكثر	57	25.79
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث الراتب:

يلاحظ من الجدول رقم (10) بأن الموظفين الذين يتقاضون رواتب تتراوح ما بين ٥٠٠-٧٥٠ دولار أمريكي كانت نسبتهم (٦,٦٩%)، بينما الموظفين الذين يتقاضون رواتب تتراوح ما بين (٧٥١ - ١٠٠٠) دولار أمريكي كانت نسبتهم (25.79%)، أما الموظفين الذين يتقاضون

رواتب من (١٠٠١ دولار فأكثر) فإن نسبتهم كانت (66.52%)، علماً بأن الحد الأدنى للأجور في فلسطين هو حوالي ٤٠٠ دولار أمريكي، مقارنة بالحد الأدنى للأجور في إسرائيل والبالغ (١٥٠٠ دولار أمريكي)، ومن المعلوم بأن إسرائيل ما زالت تحتل فلسطين وبالتالي سيطرتها على الإقتصاد الفلسطيني بكافة مقوماته، وأن المتطلبات الأساسية للمعيشة ومشتريات المستهلكين في كل من فلسطين المحتلة وإسرائيل هي واحدة بما فيها أسعار السلع الأساسية من المواد الغذائية والخدمات والعقارات والمحروقات والمواصلات والضرائب وغيرها، مما يضع أغلب الموظفين الحكوميين في فلسطين في وضع اقتصادي سيء رغم أن ما نسبته (66.52%) يتقاضون رواتب بأكثر من 1000 دولار أمريكي ضمن سلم الرواتب المطبق في فلسطين، ورغم أنهم يعتبرون من الفئات العليا والذين يتقاضون رواتب تعتبر مجزية مقارنة مع رواتب الموظفين العاديين من جهة وسلم الرواتب المطبق في الدول المجاورة والإقليم من جهة أخرى، وهذا من شأنه التأثير على مقدرتهم الشرائية وتلبية المتطلبات الأساسية للحياة الكريمة لهم ولمعيلهم وأسره خاصة بأن الأسر في فلسطين تعتبر من الأسر الممتدة ضمن ثقافة المجتمعات العربية والإسلامية، وأن محدودية الرواتب وقلتها وعدم انتظام صرفها للموظفين نتيجة ممارسات الإحتلال وحجز أموال السلطة الفلسطينية من الضرائب وغيرها والتي تعتبر الرافد الأساس لإيرادات السلطة الفلسطينية مما يؤثر على عدم استقرار الموظفين ويؤثر على رضاهم ومن ثم ولائهم.

جدول (10) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث الراتب.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الراتب بالدولار الأمريكي	٥٠٠ دولار فأقل	1	0.45
	٥٠١ - ٧٥٠	16	7.24
	٧٥١ - ١٠٠٠	57	25.79
	أكثر من ١٠٠٠	147	66.52
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث الوزارة (مكان العمل):

يلاحظ من الجدول رقم (11) بأن نسبة موظفي وزارة الصحة كانت الأعلى من بين نسبة عينة الدراسة بنسبة (41.18%) وذلك نظراً للخدمات الصحية التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني

خاصة مخرجات الإنتفاضات الفلسطينية المتتابعة وحاجة المواطنين الفلسطينيين للمستشفيات والمراكز الصحية في كافة المناطق نظرا لتقطيع أوصال الوطن وصعوبة الإنتقال من الارياف والمضارب للمدن لتلقي الخدمات الصحية والعلاجية وحالات الطوارئ، تلتها وزارات التربية والتعليم العالي والتي تنتشر مدارسها في كافة المناطق الفلسطينية، والمالية والشؤون الإجتماعية بنسبة (18.10%، 12.22%، 17.19%) على التوالي، أما أقل نسبة من الموظفين لعينة الدراسة حسب مكان العمل (الوزارة) فكانت لوزارة الأوقاف بنسبة (11.31). وهذا أمر طبيعي حيث أن النسبة الأكبر للموظفين الحكوميين يتركزون في وزارتي التربية والتعليم العالي ووزارة الصحة كونهما الوزارتان اللتان تقدمان الخدمات الرئيسية كخدمات التعليم والصحة للمجتمع وهي من الخدمات الأساسية التي تقدمها الحكومة للمواطنين.

جدول (11) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث الوزارة (مكان العمل)

الرقم	الوزارة ومكان العمل	العدد	النسبة المئوية
١	التعليم العالي	40	18.10
٢	الصحة	91	41.18
٣	الشؤون الاجتماعية	38	17.19
٤	المالية	27	12.22
٥	الاقواف	25	11.31
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث الحالة الإجتماعية:

يشير الجدول رقم (12) إلى أن (89.14%) من المبحوثين كانوا من المتزوجين، بينما بلغت نسبة فئة الغير متزوجين من عينة الدراسة (9.50%)، بينما كانت نسبة المطلقين لا تتعدى (1.36%) من عينة الدراسة، وهذه النتائج تؤكد على أن هناك نسبة عالية من الموظفين المتزوجين والمستقرين في حياتهم الإجتماعية خاصة بأن متوسط أعمار موظفي عينة الدراسة كانت تتراوح أعمارهم (بين 30-49 عاما)، وهذا أمر طبيعي ضمن المجتمع الفلسطيني بأن يكونوا من المتزوجين في هذا العمر نظرا للوازع الديني والأعراف والعادات والتقاليد السائدة، وكونهم هؤلاء الموظفين من المتزوجين فمن الممكن أن يولد لديهم ذلك الإستقرار والأمان وخاصة

بحياتهم خارج ساعات العمل الرسمي مما يؤدي لإستقرارهم وإقبالهم على العمل بجد واجتهاد بما يعزز من جودة حياة العمل لديهم في الوزارات التي يعملون بها.

جدول (12) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث الحالة الإجتماعية:

الرقم	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
١	متزوج	197	89.14
٢	أعزب	21	9.50
٣	مطلق	3	1.36
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث المؤهل العلمي:

يلاحظ من الجدول رقم (13) بأن ما نسبته (57.47%) من عينة الدراسة يحملون المؤهل الجامعي الأول (بكالوريوس)، بينما تبين من عينة الدراسة بأن (36.65%) يحملون شهادة الماجستير في التخصصات المختلفة، ووجد بأن الذين يحملون مؤهلاً بمستوى دبلوم فأقل من عينة الدراسة لا تتجاوز نسبتهم (5.88%)، مما يشير بوضوح بأن النسبة العظمى من عينة الدراسة هم من المؤهلين الذين يحملون شهادات ودرجات علمية عليا تعكس واقع نسبة التعليم والتعلم في المجتمع الفلسطيني والتي تعتبر من النسب المرتفعة في العالم.

جدول (13) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	دبلوم متوسط فأقل	13	5.88
٢	بكالوريوس	127	57.47
٣	دراسات عليا	81	36.65
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث سنوات الخبرة في العمل:

يلاحظ من الجدول رقم (14) بأن اللذين يشغلون وظائف في الوزارات الفلسطينية من عينة الدراسة منذ أكثر من ١٠ سنوات كانت نسبتهم (72.85%)، بينما الذين يشغلون وظائفهم منذ فترة ما بين ٥-١٠ سنوات كانت نسبتهم (23.98%)، أما الذين خبرتهم في الوزارات الفلسطينية أقل من ٥ سنوات فكانت نسبتهم (3.17%) من عينة الدراسة، وهذا يشير بأن الموظفين في الوزارات الحكومية يتمتعون بخبرات متراكمة في الأعمال التي يقومون بها، ومن ناحية أخرى فإن هذه النسب تعطي مؤشرا إضافيا بأن هذه الوزارات قد استكملت من هيكلها التنظيمية ولا تتحمل تعيين موظفين جدد كون ذلك يشكل عبئا ماليا إضافيا على هذه الوزارات بشكل خاص والموازنة الفلسطينية بشكل عام.

جدول (14) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث الحالة سنوات الخبرة في العمل:

الرقم	سنوات الخبرة في العمل	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	7	3.17
٢	٥-١٠ سنوات	53	23.98
٣	أكثر من ١٠ سنوات	161	72.85
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث مكان الإقامة الحالي:

يلاحظ من الجدول رقم (15) بأن النسبة العظمى من المبحوثين كان مركز سكنهم وسط الضفة الغربية بنسبة (71.04%)، وهذا أمر طبيعي كون المراكز الرئيسية للوزارات تتركز في مدينة رام الله التي تقع في وسط الضفة الغربية، بينما كانت نسبة الموظفين الذين مكان إقامتهم الحالي من شمال الضفة الغربية بلغ (19.46%)، أما جنوب الضفة الغربية فكانت نسبة الموظفين والتي شملتهم عينة الدراسة (9.50%)، مما يضطر هؤلاء الموظفين من شمال وجنوب الضفة الغربية للتنقل يوميا من وإلى مراكز عملهم في مدينة رام الله ويقطعون مسافات طويلة حتى يلتحقوا بمراكز عملهم، أو يضطرون لاستئجار منازل لهم وينقلون مراكز حياتهم إلى مدينة رام الله حتى

يتجنبوا التنقلات اليومية لمراكز أعمالهم، مما يثقل على كاهلهم ماديا بدفع تكاليف إضافية من مصاريف تنقلات أو أجرة لهذه المنازل من جهة، ومعنويا بوصولهم مرهقين من السفر الى مراكز أعمالهم وبما يلاقونه من الحواجز الإسرائيلية الثابتة والمتحركة على الطرقات من جهة أخرى، وما لذلك من تأثير سلبي على نفسياتهم ومعنوياتهم وبالتالي إنعكاس ذلك على عملهم وبالتالي على جودة حياة العمل لدى هؤلاء الموظفين وتأثير ذلك على ولائهم التنظيمي.

جدول (15) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث مكان الإقامة الحالي:

الرقم	مكان الإقامة الحالي	العدد	النسبة المئوية
١	شمال الضفة	43	19.46
٢	وسط الضفة	157	71.04
٣	جنوب الضفة	21	9.50
	المجموع	221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث مكان الإقامة الدائم:

يلاحظ من الجدول رقم (16) بأن النسبة العظمى من العاملين في الوزارات الفلسطينية هم ممن يقطنون في وسط الضفة الغربية بنسبة (63.80%)، بينما كانت نسبة الموظفين من شمال الضفة الغربية (24.89%)، أما جنوب الضفة الغربية فكانت نسبتهم (11.31%) ويمكن تبرير قلة عدد عينة الدراسة من جنوب الضفة لأسباب أمنية نظرا للإستيطان المكثف للإحتلال في جنوب الضفة والإعتداءات المستمرة من قبل المستوطنين على الطرقات وغياب الأمن والأمان مما يجعل عملية التنقل من وإلى مدينة رام الله محفوفة بالمخاطر، مما يجبر الكثير من الموظفين خاصة الذين يقطنون في جنوب وشمال الضفة للسكن بصورة مؤقتة أو ثابتة في وسط الضفة الغربية وبالأخص مدينة رام الله وقراها حيث تتواجد مراكز الوزارات الفلسطينية مما يحملهم عباء غضافية تؤثر عليهم .

جدول (16) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث مكان الإقامة الدائم:

الرقم	مكان الإقامة الدائم	العدد	النسبة المئوية
١	شمال الضفة	55	24.89
٢	وسط الضفة	141	63.80
٣	جنوب الضفة	25	11.31
المجموع		221	100

خصائص العينة الديمغرافية من حيث مكان المسمى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول رقم (17) بأن نسبة المدراء العامون من عينة الدراسة لا تتعدى (9.50%)، بينما كانت نسبة من يحملون درجة مدير (39.37%)، أما من يشغلون وظائف بمستوى رؤساء أقسام في الوزارات الفلسطينية فكانت نسبتهم من عينة الدراسة (51.13%)، وهذا أمر طبيعي ضمن الهيكل التنظيمي لهذه الوزارات، فالنسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لرؤساء الأقسام اللذين يمارسون أعمال تنفيذية، تلاها المدراء اللذين يمارسون وظائف إشرافية، بينما كانت نسبة المدراء العامون هي الأقل واللذين يمارسون وظائف تخطيطية وإدارية عليا، وهذا يتطابق من السلم الوظيفي والهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.

جدول (17) الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي:

الرقم	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
١	مدير عام	21	9.50
٢	مدير	87	39.37
٣	رئيس قسم	113	51.13
المجموع		221	100

المعالجة الإحصائية:

يستخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها للوصول إلى عرض نتائج الدراسة باستخدام الحاسوب وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها ما يأتي:

المتوسطات الحسابية.

الإنحرافات المعيارية.

النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة.

النسب المؤوية التجميعية لعينة الدراسة وموافقات المبحوثين لكل بند من بنود الإستبانة.

متوسطات النسب المؤوية الكلية لكل محور أو عنصر من عناصر متغيرات الدراسة.

الدرجة الكلية لموافقات أو عدم موافقات أو حياد عينة الدراسة لمحاوور أو عناصر الدراسة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من الإتساق الداخلي لمحاوور أداة الدراسة وصدقها وثباته.

حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائي وثباتها.

معامل إرتباط بيرسون لقياس النتائج لدلالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

القانون الأساسي: هو القانون الناظم الإنتقالي والمؤقت لعمل السلطة الفلسطينية والذي يستمد قوته من إرادة الشعب وحقوقه الثابتة ونضاله، ويعتبر القاعدة الأساسية لسن التشريعات والقوانين الموحدة لتنظيم العلاقة المتبادلة بين السلطة والشعب الفلسطيني، ويعتبر الخطوة الأولى على طريق تحديد المعالم المميزة للمجتمع المدني المؤهل لتحقيق الحرية والإستقلال للوطن الفلسطيني(القانون الأساسي، ٢٠٠٣).

ديوان الموظفين العام: دائرة مستقلة تتبع مباشرة لرئيس الوزراء، تعنى بشؤون الخدمة المدنية، وتعمل على تحقيق التنمية الإدارية وتطوير الجهاز الإداري في فلسطين(قانون الخدمة المدنية، ٢٠١١).

قانون الخدمة المدنية الفلسطيني: هو القانون الذي ينظم العمل في كافة الدوائر الحكومية، والذي يتولى إدارته رئيسا للديوان والذي يتولى مجلس الوزراء الإشراف العام عليه، وتسري أحكامه على الموظفين في الدوائر الحكومية الذين يتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الفلسطينية حسب نظام تشكيلات الوظائف(قانون الخدمة المدنية، ٢٠١١).

المدرسة الوطنية للتدريب:- هي وحدة إدارية تتبع ديوان الموظفين العام هدفها الانتقال والتحول من إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية إلى الإستثمار الحقيقي بها بهدف بناء كادر قيادي مؤهل قادر على تطوير وتنمية الإدارات الحكومية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وترسيخ ثقافة عند الموظفين في الوظيفة العامة بأن الوصول للوظيفة العمومية قائما على المسابقة وليس على أي معايير أخرى، وتوفر الكفايات للموظفين وإضفاء الطابع المهني على عمل كبار الموظفين.

الجودة: هو مفهوم مجرد يعني أشياء كثيرة تختلف حسب طبيعة الأعمال والصناعات والخدمات، وكذلك كم يكون الأداء أو خصائص معينة للمنتج أو الخدمة خصوصا عند مقارنتها مع معايير موضوعة سلفا من قبل المستفيد أو المنظمة (Fisherm,1996).

جودة حياة العمل: هي درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئة بعد إنساني تعمل في مجملها من خلال المساهمة بتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء هذا العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام، (Surya, 2013).

برامج جودة حياة العمل -: هي أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المنظمة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، بما يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمنظمة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعدهم على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المنظمة . (Ozley & Judit,1982)

الولاء التنظيمي: الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها (بلبل، ٢٠٠٩).

الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إنعكاس لأعمق المستويات لنظم المعتقدات والقيم والإفترضات والقواعد والعادات والتقاليد في المنظمات، والتي تؤثر في تشكيل سلوك الفرد داخل هذه التنظيمات سواء كان هذا السلوك إيجابيا أم سلبيا (البريدي وعبد الله، ٢٠٠٥).

الموازنة العامة: مجمل النفقات والإيرادات لسنة مالية معينة، وتشمل التقديرات السنوية لإيرادات السلطة الوطنية والمنح والقروض والمتحصلات الأخرى لها والنفقات والمدفوعات المختلفة (قانون الخدمة المدنية، ٢٠١١).

الدراسات السابقة

تمهيد:

انطلاقاً من أن البحث العلمي يعتبر بناءً تراكمياً، واستمراراً لترابط البحث العلمي وديمومته عبر الزمان والمكان، كان من الطبيعي للباحث أن يتطرق لهذا البحث المستحدث باحثاً في أعماق المكتبات بما فيها من كتب ومراجع ليجد ما يستطيع من المصادر والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة وضمن الإمكانيات المتاحة، ليستفيد مما وصل إليه الباحثون السابقون حول موضوع الدراسة ويكمل الطريق، وليشيق ويمهد الطريق لكتابة بحثه مهتدياً بهم من حيث مصادر معلوماتهم والأساليب التي استخدموها في أبحاثهم، وما خلصوا إليه من خلال هذه الأبحاث من نتائج وتوصيات، ليكمل الطريق من حيث إنتهوا، وليضيف لبنة إضافية من اللبنة لهذا الموضوع الإداري الهام.

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث القليلة- حسب اطلاع الباحث- موضوع جودة حياة العمل، وركز الباحث على دراسة هذه الأبحاث من خلال محاولة الإطلاع على متغيراتها الرئيسية وعلاقتها وآثارها وخاصة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات المختلفة وغيرها من المتغيرات، والتي لها تأثير على العاملين في المؤسسات من خلال إسقرار العناصر البشرية العاملة فيها من جهة وبما ينعكس على تحسين الإنتاجية والخدمات المقدمة في المؤسسات من جهة أخرى، ومنها إشغال الأفراد للوظائف التي تتيح لهم الإستقلالية والتنوع بالأعمال التي يقومون بها، وشعورهم بأنهم يقدمون مساهمات ذات قيمة مضافة لأعمالهم وبأنهم عنصر إيجابي في المؤسسة، وأن ما يقومون به من أعمال تسهم بزيادة فعالية المؤسسة، وأن شعورهم بذلك يظهر من خلال التغذية المرتدة التي يتلقونها من مسؤوليهم وتنظيماتهم من خلال الإهتمام بهم وتنميتهم وتحفيزهم، ومن خلال تقييماتهم الوظيفية الدورية والتي تشعرهم بالأهمية والقيمة، مما ينمي روح الرضا لديهم ومن ثم ولائهم لهذه المؤسسات.

وسيعرض الباحث الدراسات السابقة التي تيسر له الحصول عليها حسب الأحدث فالأقدم مبتدءاً بالدراسات العربية، وسيقوم الباحث بتصنيفها كما يأتي:

الدراسات العربية:

دراسة الشنطي، (٢٠١٦)^١ ، والتي جاءت بعنوان "أثر ممارسات القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية وكذلك درجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، والكشف على أثر هذه القيادة من خلال أبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، والتحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط بالعلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية، وقد بنى الباحث إستبانة واختار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٧٠) من موظفي وزارة الصحة في غزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى ممارسة القيادة التحويلية المدركة من العاملين في الوزارة كانت متوسطة، وأن (التأثير الكارزمي والإعتبرات الفردية) قد أثرت تأثيراً إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية، وأن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكارزمي وجودة الحياة الوظيفية، وجزئياً العلاقة بين الإعتبرات الفردية وجودة الحياة الوظيفية، وقد أوصت الدراسة بتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال التركيز على تعزيز فرص الترقيات والتقدم الوظيفي، وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين بعملية صنع القرارات، وتفعيل نظم الحوافز والتعويضات للموظفين في الوزارة، وتشجيع المدراء في الوزارة على إتباع نمط القيادة التحويلية.

دراسة نويب، (٢٠١٤)^٢ ، والتي جاءت بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات (دراسة ميدانية)"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات الإتصالات في الجمهورية العربية السورية، وتحديد أفضل أشكال التمكين للعاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات، حيث قام الباحث بتوزيع ٩٠ استمارة على الثلاث شركات للإتصالات العاملة في سوريا بمعدل ٣٠ إستمارة لكل شركة، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج

^١ الشنطي، محمود (٢٠١٦)، "أثر ممارسات القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، عمان، الأردن .

^٢ نويب، أيمن (٢٠١٤)، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الإتصالات، دراسة ميدانية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ١، ص ١٩٥-٢١١.

التحليلي، وخرجت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم ومقترحاتهم في العمل)، من جهة وجودة الحياة الوظيفية من جهة أخرى في هذه المنظمات، وقد خرجت النتائج بأن أهم المتغيرات لتمكين العاملين كان تقدير الإنجاز والذي يعتبر أكثر إرتباطا بجودة الحياة الوظيفية، يليه مشاركة العاملين في الملكية، يلي ذلك تفويض السلطة، وخرجت الدراسة كذلك بأن الحياة الأسرية بعيدة كل البعد عن إهتمامات الشركات محل الدراسة، وأن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل والمستوى المطلوب الذي يرضي العاملين، وخرجت الدراسة كذلك بأن نظام الأجور والتعويضات يعتبر عادلا إلى حد ما بالمقارنه مع المنظمات والمؤسسات في قطاعات أخرى، وخرجت الدراسة أيضا بأنه يتوافر لدى معظم الشركات موضع الدراسة إستراتيجيات لتفويض السلطة فيها، وهناك مشاركة محدودة من الموظفين في هذه الشركات في إتخاذ القرارات

دراسة صالح، (٢٠١٣) ^(١) وكانت بعنوان " واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز" هدفت هذه الدراسة على التعرف على واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة سلمان بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية، وقامت الباحثة باختبار بعض المتغيرات الديمغرافية للمبجوثين على مستوى جودة حياة العمل، وكذلك للتعرف على مقترحات عينة الدراسة لزيادة كل ما من شأنه رفع مستوى جودة حياة العمل في أعمالهم، وقامت في سبيل ذلك ببناء استبانة شملت سبعة ابعاد لجودة حياة العمل وقامت بتوزيعها على مجتمع الدراسة الذي بلغ ٩٠ عضو هيئة تدريس في الكلية، وخرجت الدراسة بان مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى افراد عينة الدراسة كان متوسطا، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى للتخصص، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة. كان من نتائج الدراسة وما خلصت إليه من مقترحات وتوصيات لتحسين الشعور بجودة حياة العمل إيلاء موضوع الراتب وتحسينه ووضع نظام عادل للمكافآت وزيادة الفرص الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي.

^١ . صالح، أماني (٢٠١٣)، "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد التاسع والثلاثون/ الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية.

دراسة البلبيسي، (٢٠١٢)^(١) والتي جاءت بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الإلتزام من قبل هذه المنظمات بتطبيق عناصرها، وكذلك التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وتأثيرها بتطبيق برامج وعناصر جودة الحياة الوظيفية فيها من عدمه، والخروج بتوصيات من شأنها أن تنمي جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات بما ينعكس على العاملين فيها.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عدده (٨٨٧) منظمة غير حكومية، واشتمل مجتمع الدراسة على ٦٥ من مجتمع الدراسة أي (٥٣) منظمة منها ، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (٢٦٥) موظف، وتم في سبيل ذلك استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم توزيع (٥) استبانات على كل منظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بجودة حياة وظيفية بدرجة جيدة، وأن أداء العاملين في هذه المنظمات يتميز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، ووجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في هذه المنظمات من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور والمكافآت، والتعويضات ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم في هذه المنظمات، وضرورة إصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل في هذا الأمر لأهمية ذلك برضا العاملين ومن ثم تعزيز ولائهم.

دراسة إبراهيم، (٢٠١١)^(٢) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهداف جودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص، وتحديد مدى اختلاف تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الأداء التنظيمي في هذه الشركات.

^١ . البلبيسي، أسامة (٢٠١٢)، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
^٢ . إبراهيم، نهال (٢٠١١): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المؤهلات والدرجات المختلفة، تكون مجتمع البحث من ٣ مجموعات هي: الإدارة التنفيذية والإدارة الوسطى والإدارة العليا، ولكبر حجم الإدارة التنفيذية فقد إعتدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية، أما بالنسبة للإدارة الوسطى والعليا ولصغر حجمها فقد إستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، واستخدمت الباحثة اختبار (مان ويتي) لتحديد مدى معنوية الفروق بين آراء العينات للشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص.

وخرجت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص بالنسبة للإدارة العليا، وفسرت ذلك بأن الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسيات ترى أن هناك مجموعة من الأبعاد منها الحوافز والمكافآت وتمكين العاملين من الحصول على الدورات التدريبية، ونظم الرعاية الصحية والإدارة الذاتية وهي من العناصر الرئيسية المتوفرة في الشركة، وعلى العكس من ذلك فإن الإدارة العليا في شركات القطاع الخاص المحلي لا ترى ذلك.

كما خرجت الدراسة كذلك بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعاملين في الشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص المحلي بالنسبة للإدارة التنفيذية، حيث اختلفت آرائهم حول بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية منها: - الحفاظ على كرامة العاملين، مدى مناسبة الحوافز والمكافآت مع الجهد المبذول، نظم الرعاية الصحية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتصميم نظام عادل للأجور يؤدي إلى إرضاء العاملين ومن ثم زيادة جودة حياة العمل فيها. وكذلك تصميم برامج تدريبية لتدريب الموارد البشرية حيث أنه يعتبر من أهم أبعاد جودة حياة العمل، وهو ما له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للشركات بالاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها.

دراسة الزعبي، (٢٠٠٩)^(١)، "جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي للموظفين"، هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء و العلاقة مع الرؤساء) لمستوى الالتزام الوظيفي و مستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل. تم اجراء الدراسة على ١٥٩ موظف و عامل يعملون في مصنع لانتاج الاغذية المعلبة (١٥٩ ذكر و ٢٤ انثى بمتوسط عمر ٣٢ سنة و متوسط خبرة سنتين).

^١ . الزعبي مروان (٢٠٠٩) جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية ، م.٣٦ ، ع.٢ ، الجامعة الاردنية ، الاردن.

تم استخدام اربعة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة تم تعريبها من اللغة الانجليزية. نتائج تحليل الانحدار أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل و كل من الالتزام الوظيفي و الشعور بالرفاه النفسي في العمل. تقدم هذه الدراسة مجموعة من الإسهامات الهامة لبيئة العمل العربية سواء على مستوى النظرية او التطبيق. أهم هذه النتائج تشير إلى ضرورة إيلاء علاقات العمل الاجتماعية الاهتمام المناسب نظرا لدورها الكبير في عدد من المخرجات التنظيمية و الفردية و الذي قليلا ما تهتم به الإدارات خصوصاً الصناعية منها. دراسة خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩)^(١)، والتي جاءت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية"، هدفت هذه الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، للعام الأكاديمي ٢٠٠٦/٢٠٠٥ والذين بلغ عددهم (١٩٧٨) عضواً، وقد اختار الباحث عينة عشوائية مكونة منهم، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة التي صممها كل من (ألين وماير) والمكونة من ٢٠ فقرة والتي تعرف بنموذج العناصر الثلاث، وهي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء المعياري، وأداة أخرى طورها الباحث مكونة من ٢٥ فقرة لقياس الرضا الوظيفي، بينت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك وجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى الجنس، العمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية.

دراسة الأحمد، (2004)^(٢)، وكانت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة." هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وكذلك معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من الممرضين والممرضات

^١ . خليفات، عبد الفتاح، والملاحمة، منى (٢٠٠٩)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية"، مجلة جامعة دمشق، العدد ٢٥، مجلد ٣. من ٥٥٩.

^٢ . الأحمد، طلال (2004)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٤) عدد(١)، يونيو.

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم (5236) ممرض وممرضة من جنسيات مختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية من (500) ممرض وممرضة تم اختيارهم من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين، وعدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وخرج الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تقوم المستشفيات بإجراء دراسات دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، وإجراء دراسة كذلك حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، وضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة.

دراسة دسوقي، (2004)، وكانت بعنوان "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية- دراسة ميدانية"، هدفت إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن قناة السويس، حيث أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخداماً لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارة الصحة والإسكان والمرافق والتعليم العالي والاتصالات والمعلومات، وقام الباحث باختيارها في مدن القناة الثلاث وهي (الإسماعيلية وبورسعيد والسويس)، وقام باختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المذكور والبالغ حجمها (964) وقام باختيار 10% من مجتمع الدراسة التي شملت كل وزارة في المحافظات الثلاث، وقد خلصت الدراسة إلى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف والاحتياجات المادية، وكذلك عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لديهم والمتغيرات الشخصية، فكلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب الآلي كلما زادت قناعتهم بترك العمل الحكومي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها إجراء دراسات دورية للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليهم وتنميتهم، وزيادة الحوافز والمكافآت ليتم منحها بشكل موضوعي بحيث يعتمد على الإنجاز في والاتصالات

١ . دسوقي، موسى (٢٠٠٤)، "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق في مدن القناة، بحث منشور في المجلة العلمية لجامعة الأزهر، العدد ٧٤".

والمعلومات، وقام الباحث باختيارها في مدن القناة الثلاث وهي (الإسماعيلية وبورسعيد والسويس)، وقام باختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع المذكور والبالغ حجمها (964) وقام باختيار (10%) من مجتمع الدراسة التي شملت كل وزارة في المحافظات الثلاث، وقد خلصت الدراسة إلى أن أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف والاحتياجات المادية، وكذلك عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لديهم والمتغيرات الشخصية، فكلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب الآلي كلما زادت قناعتهم بترك العمل الحكومي، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها إجراء دراسات دورية للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليهم وتميئتهم، وزيادة الحوافز والمكافآت ليتم منحها بشكل موضوعي بحيث يعتمد على الإنجاز في المنظمات الحكومية في مدن القناة. دراسة الخشالي، (2003)⁽¹⁾، وكانت دراسته بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وكذلك التعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وتأثيرها على الولاء التنظيمي بهدف الخروج بتوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث استخدم الباحث الإستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي، وكذلك وجود علاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لهؤلاء الأعضاء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها القيام بإجراء دراسات أكثر عمقاً للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاث بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس

١ . الخشالي، جاد الله (٢٠٠٣)، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول.

واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

دراسة لوتاه، (2002)⁽¹⁾، بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة" هدفت الدراسة قياس مستوى الولاء التنظيمي للموظفين العاملين في وزارة الصحة ودراسة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي والمستمر والأخلاقي) ومعرفة فروق الولاء التنظيمي للموظفين الإماراتيين والوافدين والمستويات

الإدارية والتقسيمات الوظيفية، وقد استخدمت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك المنهج الوصفي التحليلي، واقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على العاملين في وزارة الصحة وتحديد الإدارة رقم (٢) الشاغلين لوظائف الفئات الأولى والثانية والثالثة، بدرجاتهم المختلفة حيث بلغ مجتمع الدراسة (٦٣٧٠) موظفا تم اختيار (٤٤٠) منهم عينة عشوائية. خرجت الدراسة بان مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى الموظفين مرتفع ووجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن زيادة مستوى الولاء التنظيمي للموظفين للمنظمة التي يعملون فيها يؤدي إلى زيادة الجهد المبذول بالعمل وزيادة الإنتاجية والأداء، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث للموظفين الوافدين العرب عنه لدى الموظفين الإماراتيين، وأن هناك ارتباط بين المستويات الإدارية والتقسيمات الوظيفية وبين مستوى الولاء التنظيمي.

دراسة شريف، (١٩٩٣)^(٢)، بعنوان "أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية في الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية"، وهدفت هذه الدراسة معرفة أنواع القرارات التي تتخذ في الأجهزة المركزية للإدارة العامة الأردنية وطرق اتخاذ هذه القرارات ومدى مساهمة المرؤوسين في اتخاذ هذه القرارات، وكذلك معرفة معوقات هذه القرارات والتعرف على جنس متخذ القرارات ونمط اتخاذ القرارات. توصلت الدراسة إلى أن أنواع اتخاذ القرارات السائدة في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن مرتبة حسب شيوعتها هي القرارات الروتينية، تليها القرارات التي تعتمد على

١ . لوتاه، حمده (٢٠٠٢)، "العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة"، رسالة ماجستير منشورة، الناشر، الهيئة العليا للإصلاح الزراعي، الإمارات العربية المتحدة .

٢ . شريف، عمار (١٩٩٣) "أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية في الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية. مركز التميز في الخدمات المكتبية للجامعات الأردنية الرسمية، (COE).

جمع البيانات وتحليلها، يليها القرارات التكتيكية، فالقرارات الإستراتيجية، وفيما يتعلق بمعوقات لدراسة على أن أهم معوقات اتخاذ القرارات هي عدم وفرة المعلومات، وأن أهم عنصر اتخاذ القرار الإداري الفعال هو معرفة الهدف المقصود من القرار يليه عنصر توافر المعلومات اللازمة وأنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في عملية اتخاذ القرار.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Nanjundes & Swamy، ٢٠١٥) حيث قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان "دراسة إستكشافية بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة في المؤسسات الميكانيكية الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية بنغلور الهندية"، وأشارت الدراسات والأدبيات لمثل هذه الدراسات وخاصة التي تطرقت لجودة حياة العمل والتي كانت محدودة، وأن العديد من هذه الدراسات ترتبط عادة ببعض المتغيرات، ولم يجد الباحثان دراسة ربطت بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة، مما حث الباحثان بتنظيم هذه الدراسة لسد الفجوة بهذا المجال، وقد قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال صناعة الميكانيك، لمعرفة والوقوف على عناصر جودة حياة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفحص وتحديد العلاقة بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة، ومقارنة جودة حياة العمل من خلال أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب قيادة المعاملات. وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل ونمط القيادة التحويلية، وأن الموظفين يتمتعون بمستوى عال من جودة حياة العمل ضمن هذا الأسلوب والنمط في القيادة.

دراسة (Ghazal، 2014)^(١) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل وكفاءة المدرسين في المدارس الثانوية في مدينة طهران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته لوصف الظاهرة ومن ثم تحليلها، واستخدم الباحث كذلك مجموعة من التحاليل الإحصائية لدراسة علاقة الارتباط بين جودة حياة العمل وكفاءة المدرسين الذين اختبرتهم عينة الدراسة في المدارس الثانوية في مدينة طهران، تكون مجتمع الدراسة من (١٠٦٥٨) مدرسا من هؤلاء المدرسين، وتم تحديد (٣٧١) عينة للدراسة منهم، واستخدم الباحث أسلوب Cochran for and stratified للعينات العشوائية في جمع البيانات، وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأسلوب

¹. Ghazal, (2014), "The relationship between work life Quality and Effectiveness of High school Teachers in Tehran City. Department of educational management, Science and Research Branch, Islamic Azad University. Tehran. Iran.

لجمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث استعان الباحث باستبانة الكفاءة المعيارية لكل من Walton's (1973) و Arnold and Feldman's بعد اختيار صدقها وثباتها، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وخرجت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وبين أبعاد الكفاءة للمدرسين في مدينة طهران.

دراسة (Ashwin & Anada, (2014)⁽¹⁾ بعنوان "تقييم جودة حياة العمل وعلاقتها برضا الموظفين في قطاع الخدمات"، هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير واتجاهات جودة حياة العمل على الرضا العام لهؤلاء الموظفين، حيث أشارت هذه الدراسة إلى أن الموظفين يعتبرون ركيزة أساسية من ركائز قوة المؤسسة، والذين يجب معاملتهم بكرامة وإنسانية واحترام من أجل ضمان إخلاصهم وجديتهم في العمل، استخدم الباحثان العينة العشوائية التي تم جمعها من 171 موظفا من شركات قطاع الخدمات المختلفة، وتم فحص ثمانية عناصر لجودة حياة العمل لدراسة علاقتها مع الرضا العام لهؤلاء الموظفين، تم التحقق من مصداقية البيانات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي. وأظهر تحليل الارتباط بيرسون أن كل العوامل كانت مرتبطة بشكل إيجابي في الرضا العام، وخرج البحث باستنتاجات أهمها بأن الإلتزام والإنتماء للمؤسسة هو العامل والعنصر الأكثر أهمية بين العناصر الثمانية لجودة حياة العمل وعلاقتها مع الرضا العام لهؤلاء الموظفين، أما ما خرجت به الدراسة من توصيات فيمكن استخدامها من قبل المؤسسات لإعادة صياغة سياساتها لتحسين نوعية حياة العمل للموظفين لديها والتي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي بتحقيق أهداف وتطلعات هذه المؤسسات، وأهم هذه التوصيات كانت ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في هذه المؤسسات كونه يعتبر نقطة قوة للمؤسسة، وضرورة معاملته بكرامة واحترام لضمان رضاه ومن ثم ولائه، وكذلك توفير مناخ ملائم للعمل للحفاظ على العناصر البشرية ولضمان رضاهم، وتقديم الحوافز باشكالها المختلفة لهم بإستمرار وخاصة الذين يعملون في وظائف عالية التحدي، وكذلك أن تعتمد الإدارات عدة تدابير للرعاية الصحية وتقديم البرامج المختلفة التي تلبي احتياجات الموظفين من خلال الموارد والأنشطة والنتائج التشاركية في مكان العمل، وأنه من أجل الحفاظ على رضا الموظفين يتعين على المنظمة أن توفر المناخ الملائم لتعزيز الإلتزام بالتعويض

¹ . Ashwini J, Dr. D. Anand, Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees, IOSR Journal of Business and Management, Volume 16(2014) PP 1.

العادل وتوفير برامج السلامة والصحة المهنية والتدريب والتطوير وإعطاء الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم والنمو الوظيفي والاندماج الاجتماعي.

دراسة (Richard , 2014)⁽¹⁾ بعنوان " جودة حياة العمل والالتزام الوظيفي وأثرها على رضا الموظفين في الأعمال الصغيرة والمتوسطة"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل على موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك ملء الفراغ الحاصل من خلال دراسة تأثير اتجاهات هؤلاء الموظفين على متغيرات الدراسة، حيث يعتبر هذا البحث هو البحث الأول لدراسة هذه العلاقات في جنوب أفريقيا وبالتحديد "زيمبابوي" وهي أكبر مدينة هناك، والذي تم باستخدام البيانات التي تم جمعها الباحث من موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في هذه المدينة، وذلك نظرا للأهمية المتنامية والمتسارعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها، وبما يتعلق بخلق فرص العمل والنمو الاقتصادي في الدول النامية، وأسهم هذا البحث في دراسة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال دراسة منهجية حول تأثير جودة حياة العمل على رضا الموظفين (العمل والالتزام الوظيفي) في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد تم اختبار خمس فرضيات وتم جمع البيانات من عينة من (٢٨٢) من موظفي المدينة لاختبار هذه الفرضيات، وقد خلصت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها بأن السبب الرئيس للإهتمام بجودة حياة العمل هو خلق حالة من تحقيق المصالح والعوائد التي تعود نتائجها على المؤسسات، من خلال توفير هذه المؤسسات لبعض الشروط والمطالب للموظفين لديها ومنها تحسين رضا الموظفين من خلال الرعاية الاجتماعية لهم بما ينعكس بالمحصلة على زيادة إنتاجيتهم، وضمان الإحتفاظ بالموظفين لفترة طويلة بما ينعكس على زيادة ربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج بأن هناك تأثيرا إيجابيا على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطبق وتهتم بعناصر جودة حياة العمل، وأثبتت نتائج هذه الدراسة أيضا بضرورة إعتراف هذه المؤسسات بأن جودة حياة العمل فيها هي بمثابة سابقة هامة للرضا والالتزام الوظيفي للعاملين في سياق المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

¹ . Richard and Manilal(2014), The influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment and Tenure Intention in the Small and Medium Enterprise Sector, Vaal University of Technology, South Africa.

دراسة¹ (Zilli&Sufiyan,2014) بعنوان "جودة حياة العمل وقوة الأنا باعتبارهما مؤشراً للالتبؤ بالالتزام التنظيمي" دراسة عن الموظفين الإداريين في مدينة دلهي، هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير جودة حياة العمل باعتباره مؤشراً على الالتزام التنظيمي بين مديري المؤسسات الخاصة، وتحديد الفرق بين مدرء القطاع الخاص والعام في مدينة دلهي الهندية، وهدف هذه الدراسة كذلك إلى فهم تأثير تصور وإنطباعات المدرء حول جودة حياة العمل، وقد أجريت الدراسة في مختلف المؤسسات الخاصة والعام في مدينة دلهي الهندية عن طريق الإستبانة، وقد تم جمع هذه البيانات من ٣٠٠ من المديرين، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واختبار (ت). وأظهرت النتائج بأن جودة حياة العمل هي الوحيدة التي تشير إلى الولاء التنظيمي في كافة المجموعات من المديرين لعينة الدراسة، وكشفت النتائج أيضاً وجود فروق بين مديري القطاعين العام والخاص في متغيرات الدراسة التي تم قياسها على جميع متغيرات الدراسة المقاسة. وإستنتجت الدراسة بأن المنظمات في القطاعين العام والخاص بحاجة إلى فهم وإدارة قوة الأنا لدى المديرين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم لتقوية الأنا لديهم حيث يقود ذلك إلى تحسين ولأئهم التنظيمي.

دراسة² (Ismail1 ، ٢٠١٤) ، بعنوان "أثر عوامل المناخ التنظيمي على جودة حياة العمل لموظفي شركة التعدين متعددة الجنسيات في غانا" هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير عوامل المناخ التنظيمي الآمن (قيمة الإدارة الآمنة، الممارسات الإشرافية الآمنة، والتدريب الآمن، والاتصال والتواصل وأنظمة السلامة الآمنة) على جودة حياة العمل (QWL) لموظفي شركة التعدين متعددة الجنسيات في غانا، وتم إختيار (٢٣٥) موظفاً بشكل ملائم من شركة التعدين للأجابة على الاستبيانات التي تم بناؤها حول المناخ الآمن وجودة حياة العمل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عوامل المناخ الآمن الخمسة وجودة حياة العمل، ومع ذلك أظهر تحليل الانحدار المتعدد الخطي أن الممارسات الإشرافية وأنظمة السلامة هي المؤشرات الأكثر

¹ Zilli , A.& Sufiyan,A (2014), Quality of Work Life and Ego-Strength as a Predictor of Organizational Commitment: study of Managerial Personnel, National institute of Technology, Odisha, India.

² Ismai1, U,& Froko,F, "Safety Climate as a Predictor of Quality of Work life": An, Empirical Study among Miners in Ghana, European Journal of Business and Management_Vol.6(2010), www.iiste.org.

قوة والتي تشير إلى جودة حياة العمل في الشركة. هذه الدراسة تعتبر من بين أول الدراسات التي قامت بدراسة عوامل المناخ الآمن في الشركات وأثرها على جودة حياة العمل، وتحديد الممارسات الإشرافية وأنظمة السلامة كعوامل متميزة بإعتبارها المحددات الهامة لجودة حياة العمل، وقد فتحت هذه الدراسة الباب للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمعرفة ما إذا كانت هذه العوامل يمكن التأكيد والبناء عليها كمؤشرات/ كمنبئات مستقبلا والتي يمكنها أن تتحقق في العلاقة بين المناخ الآمن/السلامة وجودة حياة العمل، وعلى الباحثين في المستقبل النظر في استخدام وانتهاج أسلوب مختلط يتضمن البيانات النوعية لدراسة هذه العلاقة، وإجراء الدراسات التي تستخدم عينات أكثر تنوعا للتحقق من العلاقة بين المناخ الآمن وجودة حياة العمل.

دراسة (Marchiori & Henkin، ٢٠٠٤)^(١) هدفت هذه الدراسة التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)، وهدفت أيضا التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة (بالعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة بالتعليم العالي، ومدة الخدمة بالمؤسسة الحالية) وتكونت عينة الدراسة من (١١٢١) عضوا تم اختيارهم من (١٥) كلية طب في كل من الولايات المتحدة وكندا، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي، وتبين بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بمستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية وعلاقة إيجابية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (Konrad & Mangel، 2000)^(٢)، هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير برامج جودة حياة العمل من خلال تسليط الضوء على الركائز الأساسية لجودة حياة العمل وهي: المشاركة باتخاذ القرارات، والتطور الوظيفي والمكافآت، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والإستقلالية في العمل، حيث قام الباحثان في سبيل ذلك ببناء استبانة تضمنت (٨ محاور) رئيسة تحتوي على (٦٥ بنداً)، وخلصت الدراسة بوجود

¹ Marchiori, D.M.and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a health Profession Faculty Dimension Correlations – Medical Teacher. (4) pp. 12-23.٢٧

² . Konrad, A.M. & Mangel, R> (2000), ‘The Impact of work programs on firm Productivity’, Strategic Management Journal, Vol.21, No. 12, PP.1225- 1237.

ارتباط وتأثير إيجابي بين برامج جودة حياة العمل التي تطبق بالمنظمات وإنتاجية هذه المنظمات، كما خلصت هذه الدراسة الى أن تطبيق جودة حياة العمل تؤدي لخفض معدل دوران العمل وتغيب العاملين عن أعمالهم وتأخيرهم عنها، كما أنها تشجع مجهودات إضافية تؤدي بهم للقيام بمجهودات وأعمال تطوعية مجانية للمنظمة والمجتمع المحيط، كما خلصت الدراسة بأن تطبيق جودة حياة العمل بالمنظمات الصحية أدت إلى تحييد المشكلات الرئيسة في بيئة العمل، والحد من الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء العاملين، وكذلك تقليل الصراعات التنظيمية في هذه المنظمات بشكل واضح وملحوس، وأدت كذلك لتطوير سياسات واستراتيجيات عامة وفرعية لتحسين العمل وجودته في المؤسسات والمنظمات الصحية السبع.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء ما قام به الباحث من إستعراض للبحوث السابقة والتي تناولت مفهوم جودة حياة العمل فقد وجد بأن هذا المفهوم يمثل مجالاً واسعاً والتي إهتمت به الدراسات والأبحاث التنظيمية والسلوكية في الآونة الأخيرة، حيث وجد بأنه لتطبيق جودة حياة العمل في المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها وتبعياتها، فإنه يجب عليها توفير مجموعة من العناصر حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم في هذه المنظمات، وقد ركزت في معظمها على دراسة أحد أو عدد محدود من عناصر جودة حياة العمل وربطها بمتغيرات عديدة ومختلفة، وقد وجد الباحث بأن أقرب دراسة لدراسته هي الدراسة التي قامت بها (إبراهيم، ٢٠١١) من حيث تطرقها لمجموعة من العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل ومن أهم هذه العناصر (الحوافز والمكافآت، نظم الأمن والسلامة المهنية، تمكين العاملين، والحفاظ على كرامة العاملين)، لكن هذه الدراسة لم تتطرق لبعض العناصر الأخرى المهمة من جودة حياة العمل التي أجمع عليها علماء الإدارة وهي (جودة النمط القيادي، وجودة الأمان الوظيفي)، وكذلك إختلاف مجتمع الدراسة والذي إشمئ على الإدارات التنفيذية في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الجنسيات عما كانت عليه دراسة الباحث والتي بحث مجتمع دراسته الموظفين في القطاع العام في الوزارات الفلسطينية، وخرجت دراسة إبراهيم بأنه لا توجد فروق معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل لدى الإدارة العليا في الشركات متعددة الجنسيات نظراً لتوفر الرواتب والمكافآت المجزية والإهتمام بكافة عناصر جودة حياة العمل لديهم في هذه الشركات، ووجود فروق معنوية بالشركات في القطاع الخاص بهذه العناصر، والتي توافقت مع دراسة الباحث رغم إختلاف مجتمع الدراسة .

وتوافقت دراسة الباحث كذلك مع دراسة صالح (٢٠١٣) من خلال تطابق النتائج إلى حد ما حيث خرجت دراسة صالح بأن مستوى الشعور بجودة حياة العمل لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وهو ما خرجت به دراسة الباحث أيضاً وتطابق ما خلصت إليه من مقترحات وتوصيات لتحسين شعور العاملين بجودة حياة العمل من خلال إيلاء موضوع الراتب وتحسينه الأهمية اللازمة. مما يتطلب تسليط الضوء بشكل جدي على الإهتمام بكافة عناصر جودة حياة العمل للخروج بنتائج إيجابية في المستقبل بما يعزز من الولاء التنظيمي للموظفين.

وقد إتفقت دراسة الباحث كذلك مع دراسة الشنطي،(٢٠١٦) من خلال النتائج التي خرجت بها وبالتحديد تطابق مجتمع الدراسة للباحث كونه إختار الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

والتي إشتملت على وزارة الصحة، أما دراسة الشنطي فكان مجتمع دراسته هو وزارة الصحة في قطاع غزة، وقد إختار الشنطي أحد عناصر جودة حياة العمل العشر وهو النمط القيادي السائد، وقد خرجت الدراستين بنتيجة متشابهة إلى حد ما بأن أثر النمط القيادي كأحد عناصر جودة حياة العمل في الوزارات في الضفة الغربية وقطاع غزة كان متوسطا، مما يشير إلى أن البيئة الفلسطينية هي واحدة سواءا أكانت في الضفة الغربية أو في قطاع غزة ، وأن متطلبات الموارد البشرية في هذه الوزارات في شطري الوطن واحتياجاتهم هي واحدة، وكذلك توافق الدراستين بأن عناصر جودة حياة العمل تحتاج إلى المزيد من الإهتمام والعمل لينعم الموظفون في الوزارات الحكومية بإيجابيات تطبيق هذه العناصر، والتي أشارت نتائج التحليل الإحصائي للدراستين بأنها جاءت بنسبة متوسطة.

وتتفق هذه الدراسة أيضا مع دراسة ذويب،(٢٠١٤)، بالتركيز على تمكين العاملين من خلال عناصر التمكين المختلفة، والتي تصب جميعها بتعزيز برامج جودة حياة العمل في المنظمات خاصة العناصر التي تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وتفويض السلطة والتي جاءت بمستوى متوسط، وإتفقت دراسة الباحث كذلك مع دراسة ذويب في أن الإهتمام بعنصر الموازنة بين العمل والحياة الأسرية للعاملين من قبل إدارات الشركات لم تلقى منهم الإهتمام اللازم نظرا لما لهذا الأمر من أهمية بالغة بشعور العاملين بالرضا من خلال إهتمام إداراتهم بمشاكلهم التي تؤثر بنفسياتهم وراحتهم وبالتالي تؤثر على الإنتاجة لهؤلاء العاملين.

وتتفق نتائج دراسة الباحث أيضا مع ما خرجت به دراسة البليسي،(٢٠١٢) رغم إختلاف مجتمع الدراسة لدى دراسة البليسي والذي بحثت في المنظمات غير الحكومية في سوريا، وقد خرجت دراسة البليسي بمستوى متوسط أيضا بتطبيق عناصر جودة حياة العمل، مما يشير إلى أن جودة حياة العمل ورغم إختلاف مجتمعات الدراسة بين الموظفين العموميين(الحكوميين) كما كانت في دراسة الباحث، والموظفين في القطاعات الأخرى ومنها قطاع المنظمات (غير الحكومية) هي واحدة، وهذا يتطلب من المنظمات في القطاعين العام والأهلي وكذلك الخاص زيادة الإهتمام بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها وإعطائها الأهمية البالغة من خلال إدراجها ضمن خططها الإستراتيجية، ونشر ثقافة جودة حياة العمل في هذه المنظمات.

أما دراسة (Swamy & Nanjundes)، فقد بحثت في عناصر جودة حياة العمل ومدى تأثيرها على أنماط القيادة المتبع في المنظمات والمؤسسات، حيث أن جودة النمط القيادي السائد في

الوزارات الفلسطينية في دراسة الباحث كان من ضمن عناصر ومحاور جودة حياة العمل وليس كمتغير تابع، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة والتي قام بها الباحث لسد الفجوة التي أدركها من خلال إطلاعها على الأدب النظري والدراسات السابقة المتاحة والتي تضمنت بعض النواقص وعدم الشمول لكافة العناصر لمتغير جودة حياة العمل بعناصره المختلفة ودراساتها وتحليلها للخروج بالتوصيات المناسبة من أجل تسليط الضوء على هذا المبدأ الإداري الهام والمستحدث في المكتبات ومراكز البحوث المحلية والعربية والذي لم يتطرق له الكثير من الباحثين لغاية الآن، خاصة بأن الدراسات والبحوث الأجنبية قد تم تطبيقها خلال العقود الثلاث الماضية في بيئات مختلفة عن البيئة العربية والفلسطينية على وجه التحديد، مما أعطى هذا البحث والذي تطرق للبيئة الفلسطينية أهمية خاصة لإغناء المكتبة العربية والفلسطينية ببحث متواضع من الممكن أن يفتح المجال مستقبلاً لبحوث تكميلية مستوحاة منه للوصول إلى ما يخدم العاملين والمنظمات والعلم والعلماء.

تطرق دراسة (Konrand & Mangel, 2000) لمجموعة أخرى وإضافية من عناصر جودة حياة العمل منها (مشاركة العاملين باتخاذ القرارات، والتطور الوظيفي، والمكافآت، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والإستقلالية في العمل)، وجميعها عناصر ومعايير تصب في خانة تحسين شروط العاملين وبيئة العمل وبالتالي تخدم هذه الإدارات بتحقيق أهدافها من خلال تطبيق جودة حياة أفضل لهؤلاء العاملين بما يرفع من نسبة رضاهم ومن ثم ولائهم للمنظمات التي يعملون بها، أما دراسة (j, & D. Anada, 2014) فقد تم فحص ثمانية من العناصر الرئيسية لجودة حياة العمل، ومن هنا يلاحظ بأن الدراسات السابقة والتي أتيح للباحث الإطلاع عليها لم تتطرق لعناصر جودة حياة العمل كاملة والتي تطرقت لها دراسته على وجه الخصوص.

أما فيما يتعلق بالأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي فقد وجد منها الباحث الكثير، وأدرج في دراسته أهمها والمرتبطة بجودة حياة العمل، حيث وجد أن معظم الباحثين قد تطرقوا لعناصر الولاء التنظيمي من خلال المقياس الذي طوره كل من (Allin & Mayer) لقياس الولاء التنظيمي في المنظمات. وأهمها دراسة الخشالي، (2003) والتي كانت دراسته بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". ودراسة دسوقي، (2004) وكانت دراسته

بعنوان "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية- دراسة ميدانية ". ودراسة الأحمدى، (2004) : وكانت بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة.". والتي خلصت إلى ما خلصت إليه دراسة الباحث بأن هناك ولاء تنظيمي بدرجة متوسطة لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة السعودية، وكذلك وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وهذا يعزز ويتفق مع دراسة الباحث وخاصة فيما يتعلق بجودة الرواتب التي يتقاضاها العاملون والتي كلما كانت كافية ومجزية وتتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون وتتناسب مع جدول غلاء المعيشة كلما أدت لوجود ولاء تنظيمي لدى العاملين والعكس صحيح . ودراسة خليفات، الملاحه (٢٠٠٩) والتي جاءت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية". ودراسة (Marchiori and Henkin, 2004) والتي تطرقت لتقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي). ودراسة (Richard,C, 2014) بعنوان " جودة حياة العمل والالتزام الوظيفي وأثرها على رضا الموظفين في الأعمال الصغيرة والمتوسطة". وجميع هذه الدراسات التي تطرقت لبحث الولاء التنظيمي سواء كمتغير مستقل أو كمتغير تابع فجميعها إعتمدت على المقياس الذي طوره كل من (Allin& Mayer 1990) لقياس الولاء التنظيمي في المنظمات والذي إشتمل على الولاء التنظيمي الأخلاقي والولاء التنظيمي المستمر والولاء التنظيمي العاطفي والتي إعتمدها الباحث في دراسته بما يتلائم مع البيئة الفلسطينية من خلال إستجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة وذلك للخروج بنتائج وتوصيات ذات قيمة تضيف للعلوم الإدارية ما هو مستحدث وجديد.

أما دراسة الأحمدى (٢٠٠٤) فقد خلصت بأن هناك ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة السعودية، وكذلك وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، وهذا يعزز ويتفق مع دراسة الباحث بخصوص جودة الرواتب التي يتقاضاها العاملون والتي كلما كانت كافية ومجزية وتتناسب مع الجهود التي يبذلها العاملون وتتناسب مع جدول غلاء المعيشة كلما أدت لوجود ولاء تنظيمي عنده العاملين والعكس صحيح . أما ما خرجت به دراسة الزعبي(٢٠٠٩) بوجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الإجتماعية في العمل والذي هو أحد عناصر جودة حياة العمل في المنظمات والولاء التنظيمي

للعاملين وشعورهم بالرفاه النفسي فيها، وهو ما يتفق مع دراسة الباحث إلى حد ما بهذا المجال، وكذلك ما خرجت به دراسة خليفات، والملاحمة (٢٠٠٩) بوجود علاقة إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث (المستمر والأخلاقي والعاطفي) وبعض المتغيرات الديمغرافية، ورضا الموظفين والذي يشير إلى شعور هؤلاء الموظفين بوجود جودة حياة عمل في أماكن عملهم، مما أوجد رضا وظيفي لديهم.

وكخلاصة للدراسات السابقة يرى الباحث بأن تطبيق جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية ما زال يحتاج للكثير من الرعاية والإهتمام من الجهات المسؤولة وذات العلاقة في السلطة الفلسطينية وخاصة المسؤولين في الإدارة العليا في هذه الوزارات، علما بأن القطاع الحكومي (العام) في فلسطين بشكل خاص والعالم بشكل عام يتميز ويتصف غالبا بالبيروقراطية والنمطية بالعمل، وتأثير ذلك على الموظفين وحدثة هذا المفهوم عالميا ومحليا وتأثيره على تحسين بيئة العمل وتسهيله بما يؤدي للرضا وبالتالي الولاء، لذا يتوجب على هذه الوزارات بشكل خاص والقطاع العام بشكل عام العمل على تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها ووضعها موضع التنفيذ من خلال الخطط الإستراتيجية لهذه الوزارات، خاصة بأن هذه الوزارات التي اختارها الباحث كمجتمع لدراسته هي من الوزارات المركزية التي وجدت وتعمل على تقديم الخدمات الأساسية للمجتمع الفلسطيني في مجالات مركزية كالتعليم والصحة والخدمات الإجتماعية والمالية العامة للدولة وغيرها، وضرورة العمل على تهيئة الظروف لزيادة الإهتمام في بيئة العمل وتلبية حاجات وتطلعات الموظفين فيها الذين هم مضطرون للعمل بجهود مضاعفة نظرا لخصوصية وضع الشعب الفلسطيني الذي ما زال يرزح تحت الإحتلال، واعتبارها ضمن الثقافة التنظيمية لهذه الوزارات بما يعمل على تعزيز رضا الموظفين ويعمل على إنجازهم لأعمالهم الموكلة لهم بتقديم الخدمات للمواطنين الفلسطينيين بكامل طاقاتهم وإمكاناتهم، ويعزز الإلتزام والولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين، وما يعكسه ذلك من تقديم الخدمات للمستفيدين بجودة وتميز بما يعمل بالتالي على رضا المواطنين ومتلقي هذه الخدمات.

الإطار النظري

مقدمة:

يهدف هذا الفصل الى تقديم عرض نظري حسب الأدبيات المتوفرة لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة في المنظمات، وتسليط الضوء على نشأة هذا المفهوم والأبعاد الرئيسة له وأهميته والعلاقة بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى، ومردودات تطبيق جودة حياة العمل على الموظفين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام بكافة أنواعها وتبعاتها والذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وحب العمل وبما يحقق الولاء التنظيمي للموظفين فيها، وأهمية هذا التطبيق لمتلقي الخدمة وكذلك تسليط الضوء على المعوقات والعقبات التي قد تعترض تطبيق جودة حياة العمل والتي تؤثر بالمحصلة على الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين في هذه المنظمات، وأهمية تضمين الثقافة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بمفهوم وعناصر جودة حياة العمل .

الفصل الأول

جودة حياة العمل

الخلفية التاريخية لنشأة وتطور المفهوم:

إن أول ظهور لمفهوم لجودة حياة العمل (QWL) Quality of Work Life أو جودة الحياة الوظيفية، أو جودة الحياة في العمل كان وبشكل مبدئي في نهاية الستينات من القرن الماضي وما زال في تطور مستمر حتى وقتنا الحاضر بمختلف عناصره ومجالاته، وأشار جاد الرب، (٢٠٠٣) ^(١) إلى أن مفهوم جودة حياة العمل والذي ظهر في الغرب، قد تم تداوله كمصطلح صريح ورسمي ولأول مرة عام ١٩٧٢ من خلال فعاليات المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت شركة "جنرال موتورز" "GM" هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه، وكان من نتائج هذا المؤتمر تبني الشركة لبرامج جودة حياة العمل، وإجراء بعض التحديثات والتطويرات بمصانعها ومنتجاتها لزيادة الكفاءة في العمل لمواكبة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي فيها، والتي كان من نتائجها التخفيف من حالة الشعور بعدم الأمان والخوف من المجهول لدى الموظفين، وهاجس الإستغناء عنهم من قبل مؤسساتهم، أو تخفيض إمتيازاتهم وأجورهم ومزاياهم الإجتماعية المقدمة لهم، جنباً إلى جنب مع حرص مؤسساتهم على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين الداعي لضمان التزامهم وإخلاصهم بالعمل، عن طريق تعظيم أهمية استخدام وترشيد الموارد البشرية وإعتبارها إحدى الإستراتيجيات الفعالة بتدعيم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

وقد تناول كل عالم من العلماء هذا المفهوم بمنظور يختلف عن الآخر من خلال خلفيته العلمية وإطلاعه على أدبيات الموضوع، رغم أن المضمون واحد والذي يهتم بتحسين بيئة العمل في المنظمات بما ينعكس على تحسين حياة العاملين فيها، وقد ظهر هذا المفهوم ليؤكد على أن تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات يتأتى من خلال الإهتمام بتحسين بيئة العمل المادية، ليتطور هذا المفهوم إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والإهتمام بالحاجات التي تلامس احتياجات المورد البشري، وبالتالي العوائد التي يمكن أن تحققها وتجنيها المنظمات نتيجة تطبيقها لعناصر هذا المفهوم فيها.

^١ . جاد الرب، سيد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.

وقد اشتمل مفهوم جودة حياة العمل على مجموعة من الظواهر التنظيمية الكلية في منظمات الأعمال بشكل كامل أو في أحد أبعاده ومكوناته، حيث يشير هذا المفهوم إلى ضرورة توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة عمل أفضل للعاملين فيها، ويتطلب ذلك انتهاج السياسات للموارد البشرية التي تمكن من توفير جودة حياة العمل تشبع حاجات هذه الموارد البشرية وتلبي رغباتهم، وبالتالي تحقق أداء أفضل للمنظمة على كافة الصعد حمود، (٢٠٠٧)^(١).

ومنذ نشأة مفهوم (جودة حياة العمل)، (quality of work life) طرأت مجموعة من التغييرات على هذا المفهوم تبعاً للمراحل الزمنية التي مر بها، وعليه يمكننا أن نقسم المراحل التي مر بها هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: الممتدة من سنوات الخمسينات حتى بداية السبعينات من القرن الماضي فقد ظهرت بوادر لتكون هذا المفهوم نتيجة لظهور العديد من السلوكيات السلبية المتنوعة في بيئة العمل الأمريكية، وتمثلت هذه السلوكيات غير المرغوبة بارتفاع معدلي دوران العمل والغياب، وسوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة حوادث العمل، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج (Anderson, 1998)^(٢).

أما المرحلة الثانية: والتي بدأت من بداية السبعينات حتى بداية الثمانينات فظهرت نتيجة للضغوطات التي مرت بها منظمات الأعمال آنذاك كارتفاع معدّل التضخم، وزيادة حدة المنافسة نتيجة لظهور قوى عالمية منافسة للولايات المتحدة كاليابان، والتي توقفت فيها برامج جودة حياة العمل في العديد من المؤسسات، وانخفض الإهتمام بالجوانب المختلفة لجودة حياة العمل وأصبح تطبيق هذا المفهوم يأتي في مراتب متدنية لدى أغلب المؤسسات.

أما المرحلة الثالثة: والتي ظهرت منذ منتصف الثمانينات وحتى وقتنا الحاضر والتي إتسمت بعودة إهتمام منظمات الأعمال مرة أخرى بالعنصر البشري فيها، حيث تزامن هذا الإهتمام مع الأهمية التي أصبحت توليها هذه المنظمات للعناصر البشرية باعتبارها أساس تكوين القيمة، وأساس أي إستراتيجية تنافسية في المؤسسات، وبدأت بتطبيق برامج جودة حياة العمل من خلال التشريعات التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي إهتمت بإيلاء العنصر البشري في هذه المؤسسات الإهتمام اللازم، والتي جاءت كرد فعل للنجاحات التي حققتها بعض الأنظمة

^١ . حمود، خضر (٢٠٠٧)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

^٢ . Anderson .C.R, Management Skills, functions and Organization Performance, Allyn & Bacon, Inc., London; 1998.

الإدارية في كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية بهذا المجال، خاصة في التسعينيات من القرن الماضي الذي إنتشر فيه تطبيق مفهوم جودة الحياة في العمل على نطاق واسع في العديد من الدول والمؤسسات (المغربي، ٢٠٠٤)^(١).

ومن خلال هذه المراحل والتي تكون فيها المفهوم، فقد برز خلال الثمانينات من القرن الماضي الكثير من التوجهات التعاونية والبرامج الفردية والجماعية التي تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والموظفين، وهذه التوجهات والبرامج والمبادرات كانت قد بدأت قبل ذلك في اليابان ثم انتشرت إلى الكثير من دول أوروبا وأمريكا ودول أخرى.

ويشير (Miljus, 1986)^(٢) إلى أن هذه البرامج والمبادرات والتوجهات قد ظهرت في صور وأشكال متعددة، ومن هذه الأشكال:

الاشكال	الرقم
Autonomous Work Teams	١ فرق العمل المستقلة
Quality Circles	٢ حلقات الجودة
Quality-of-Work-Life Teams	٣ فرق جودة حياة العمل

ويرى (Mathis & Jackson, 1996)^(٣) أنه لتحقيق هذه البرامج والتوجهات والمبادرات فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من القضايا المهمة وهي:

- أن يتم إعداد وتنفيذ هذه البرامج والمبادرات والتوجهات بصورة مترابطة، بحيث تصب كل فرعياتها بالمحصلة بتحسين سير العمل والإنتاجية ورضا الموظفين.
- ضرورة أن تستهدف هذه التوجهات والمبادرات والبرامج مشاركة طوعية للموظفين ببرامج إختيارية لا يجبر على المشاركة فيها أحد.
- ضرورة فتح المجال أمام كافة الموظفين بالمشاركة، ويفضل ممارسة دورية المشاركة في الحالات التي تحتاج ذلك.
- من المهم أن يكون لكل من هذه التوجهات والمبادرات والبرامج هدفاً عاماً مكتوباً ومعلناً، وأن لا ينظر إلى هذه التوجهات والمبادرات والبرامج على أنها تنظيمات عمالية.

^١ . المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي": دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، جمهورية مصر العربية .

^٢ . Miljus, R.c., ' Key Ingredients in cooperative Initiatives' Personnel, April, (1986), 69.

^٣ . Mathis, Robert L., and John H. Jackson, Personnel/ Human Resource Management (New York; 1996) 523.

وفي التسعينات من القرن الماضي بحسب (Lewis, & fandt, (1995)⁽¹⁾ قامت شركات عالمية عديدة حول العالم بتطبيق بند أو مجموعة بنود من عناصر جودة حياة العمل وذلك لإشباع رغبات وحاجات العميل الداخلي والخارجي، فقامت بتطبيق إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering بهدف إكساب هذه العناصر مهارات عديدة والنظر إليها كإحدى الإستراتيجيات التنافسية. فعملت المنظمات على الإهتمام بتحسين ظروف العمل لديها ضمن إشراف مناسب ومرتببات ومزايا ومكافئات جيدة للعاملين، مما أفسح المجال لقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وبالتالي تحقيق جودة حياة العمل من خلال علاقات الموظفين بما يعطيهم هامش معقول وتأثير ملموس على وظائفهم، مما فتح المجال واسعا أمامهم بالتأثير بالمنظمة والتأثر بها ككل.

مفهوم جودة حياة العمل:

لقد تعددت وتنوعت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة حياة العمل Quality of Work Life (QWL)، فعرفها (Anukool, (2012)⁽²⁾ بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الإدارة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة. وأشار⁽³⁾ (Havlovic, (1991) بأن جودة حياة العمل تعبر عن الظروف والبيئة الصحية والمشجعة لمكان العمل والتي تدعم وترقي وتزيد من رضا الموظفين، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل آمنة، ونظم ملائمة للمكافآت وفرص متاحة للنمو، وتتحقق من خلال الإهتمام بالنواحي الإنسانية في مكان العمل لضمان تحسين الإنتاجية، وهذا يتأتى عن طريق إتاحة الفرص للأفراد من أجل استخدام إمكاناتهم وقدراتهم.

أما (Cassio (1993)⁽⁴⁾ فينظر إلى جودة حياة العمل من زاوية إدراك العاملين للقضايا المادية وغير المادية التي تعد عناصر مهمة لضمان تأدية عمل المؤسسة بالمستوى المطلوب، والتي تتلخص بمجموعة من العوامل والظروف التي تسعى المؤسسة لتوفيرها ويدركها العاملون، بهدف

¹. Lewis, P.s., Goodman, S.H. & fandt, P.M. (1995), Management challenges in the 21st, century, New York, West Publishing Co., P. 372.

². Anukool Manish Hyde & al, a Study of Quality of Wok Life and Organizational Commitment among academicians, Pacific Business

³. Havlovic.S.J, Quality of work life and human resource outcomes, Industrial relations, vol.30, n°3, 1991, p; 496

⁴. Cassio, Wayne f., Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life. Profits ,New York; Mcgrow- Hill, Inc., (1993).

تحقيق أهداف المؤسسة بالنمو والبقاء والتقدم والنجاح، مع عدم إغفال إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية والنفسية، وبما لا يتعارض مع أهداف المجتمع الذي تعيش فيه هذه المؤسسة. بينما ذكر (1987)، Ellinger & Nissen⁽¹⁾ بأن جودة حياة العمل تتضمن بيئة العمل المبنية على الإحترام والمشاركة وفتح وتشجيع الإتصالات التي تؤثر على مجريات العمل والتي تساعد العاملين على الإحساس بتحقيق الذات، وأن الأموال والموارد الطبيعية لا يمكنها إنتاج منتجات دون تدخل العنصر البشري القادر على إستخدام هذه الموارد من خلال الإمكانيات المتاحة بنسب معينة ضمن العمليات الإنتاجية، للحصول على السلع والخدمات لتلبية الحاجات الإنسانية وإشباعها، وبالتالي تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع وصولاً للتقدم الاقتصادي المحلي ومن ثم العالمي.

ويمكن النظر لجودة حياة العمل بأنها العملية التي تستجيب بها المؤسسات لحاجات ورغبات الموظفين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد الآليات التي تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار وصياغة حياتهم في العمل (Lau,1998)⁽²⁾.

وبشير مصطفى، (1999)⁽³⁾ إلى أن جودة حياة العمل تعبر عن منهج إداري تناوله العلم الإداري الحديث في أدبيات إدارة الأعمال، وقد تم إعتماده مؤخراً من قبل المؤسسات العالمية الرائدة كهدف رئيس وكإستراتيجية لرفع أداء العاملين وتحسين الإنتاج فيها، وهو مفهوم شامل لجميع الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي تؤثر على نفسياتهم وصحتهم، ومن المواضيع المستحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية تحديداً، لهذا فقد أولته المنظمات والمؤسسات في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، فقامت في سبيل ذلك بدراسة هذا العنصر وتحليل مكوناته والأساليب التي تستند إليها الإدارات .

أما النعيمي، (2008)⁽⁴⁾ فنظر لجودة حياة العمل من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين بيئة الحياة الوظيفية فيها، مما يتطلب إجراء بعض التغييرات التي تعمل على تخفيض القلق والضغوط لدى الموظفين، في حين ينظر البعض الآخر إلى مكونات جودة حياة العمل

¹. Ellinger, C., & Nissen, B. A Case Study of a Failed QWL Program: Implications for Labor Education. Labor Studies Journal, Winter; (1987), p: 198.

². Lau . Rsm, May.B.E, Awing-win paradigm for Quality of Work Life and Business Performance ,Human Resource Development Quarterly, San Francisco, vol.9, n°3 ;(1998)p :211.

³. مصطفى، ماهر (1999)، " أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد السادس والثلاثون، مارس، جمهورية مصر العربية.

⁴. النعيمي، محمد، (2008)، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، للانتاج والعمليات والخدمات، داره اليانوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

كمدخل يمكن من خلاله إمداد الموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ويمكن النظر كذلك لجودة حياة العمل من خلال توفير المنظمة للعوامل البيئية المرضية والمحبة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة لهم، فكلما وفرت بيئة العمل هذه المتطلبات والإحتياجات، فإن ذلك سيجعل الموظفين مستغرقين في وظائفهم بشكل كامل بما يؤدي بالمحصلة إلى الحصول على أداء أفضل للمنظمة، المغربي، (٢٠٠٤)^(١).

أما تعريف منظمة العمل الدولية (ILO) لمفهوم جودة حياة العمل فقد ركز على أربعة محاور رئيسة هي : محتوى العمل، وعلاقات العمل على المستوى الشخصي، وظروف العمل، وبيئة العمل ضمن مجموعة من المعايير لكل عامل من هذه العوامل وهي كما يأتي:

جدول رقم (١٨) : قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة العمل

الرقم	محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
١	حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
٢	المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
٣	تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	التسهيلات الدراسية والتعليم	الإضافة
٤	وضوح القواعد والتعليمات		الترقية	

Benders, Jos & Van de Looij, Grank (1994)^(٢)

ويتفق بعض الباحثين بشكل إجمالي بأن جودة حياة العمل هي التي تمكن من تهيئة الظروف المناسبة والتي تساعد بإمداد للموظفين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض المناسب والعادل مع الحفاظ على إستقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة (الدكروري، ٢٠١٣)^(٣).

^١ . المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤)، مصدر سابق.

^٢ . Benders, Jos & Van de Looij, Grank (1994) “Not Just money: Quality of working life as Employment strategy “, International Jornal of Health care Quality Assurance, Vol 7. No. 6, PP.9-15.

^٣ . الدكروري، محمد (٢٠١٣)، جودة حياة العمل، الموقع الإلكتروني للدكتور محمد الدكروري، نقلا عن جزء من بحث الدكتور عبد الحميد المغربي، جامعة المنصورة، دمياط، مصر.

أما **Lawler, (1985)** ⁽¹⁾ فيشير إلى أن هناك إتجاهين لمفهوم جودة حياة العمل، الإتجاه الأول يرى بأن جودة حياة العمل تتمثل بمجموعة من الظروف الموضوعية والممارسات التي تقوم بها المؤسسة، مثل إعتقاد سياسة الترقية من داخل المؤسسة، وبث روح الديمقراطية واحترام الموظفين، وتوفير ظروف عمل آمنة....الخ، وتركز برامج جودة حياة العمل بموجب هذا الإتجاه على تحقيق جودة العلاقات بين جميع أفراد المؤسسة.

أما الإتجاه الثاني فينظر لجودة حياة العمل من خلال قدرتها على إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين بشكل رئيس، وكذلك من خلال الإدراك المتحقق لديهم بعدد من الأمور، مثل ظروف العمل الآمنة وإشباع حاجاتهم نسبياً، وإعطائهم الثقة بأنهم قادرين على النمو والتطور في المؤسسة بصورة تليق بهم ويتحقق مطالبهم بما يشبع مشاعرهم الإنسانية، **المغربي (٢٠٠٤) ٢** . وبذلك يكون الإتجاه الأول هو إتجاه موضوعي، كونه يعبر عن مجموعة عوامل وظروف تهيئها المؤسسة وتسعى إلى أن تكون متاحة لكل الموظفين، أما الإتجاه الثاني فيعتبر إتجاه ذاتي من خلال حكم الموظفين على جودة حياة العمل من خلال إدراكهم للظروف والعوامل التي توفرها المؤسسة، وبسبب الاختلافات الفردية بين هؤلاء الموظفين فإن إدراك كل منهم لهذه الظروف والعوامل سيكون مختلفاً.

وهذا ما يؤكد عليه **Lawler, (1993)** ⁽³⁾ الذي أشار إلى أن بعض الموظفين قد ينظرون إلى بعض العناصر مثل تكريس الديمقراطية في صناعة القرارات، والإثراء الوظيفي بأنها مكونات ذات أهمية لجودة حياة العمل، بينما قد لا تحظى هذه العناصر نفسها بأية أهمية بخصوص جودة حياة العمل لدى موظفين آخرين.

وهذا ما خلص وتطرق إليه **تيشوري، (٢٠١٠) (٤)**، وبما أورده **(Walton, 1973)** بأن التعريف المقترح على نحو واسع لجودة حياة العمل والذي يتبناه معظم خبراء الإدارة يوضح نواحي مختلفة لشروط العمل، ويحتوي هذا التعريف على مجموعة من المبادئ والأسس، ولكن

¹ . Lawler, E., and Mohrman S.A. Quality Circleriaffer the Fad, Harvard Business Review, Jan- Feb, (1985), PP. 65-71.

^٢ . المغربي، عبد الحميد(٢٠٠٤)، مصدر سابق .

³ . Lawler, E., Motivation in Work Organizations,1993, (Monterey, CA: Brooks).

^٤ . تيشوري، عبد الرحمن (٢٠١٠)، جودة حياة العمل، مؤسسة الحوار المتمدن، الموقع الإلكتروني الرئيسي للكاتب.

نادراً ما توجد حالات في حياة العمل تتفق مع كافة المعايير ويتم تحقيقها بكاملها في المنظمات وهي:

- التعويض الكافي والعادل.
- شروط العمل الآمنة والصحية.
- الفرصة الفورية لإستعمال وتطوير الطاقة البشرية، وهذا يتضمن مهارات متعددة يتطلبها العمل والمعلومات التي تدخل في التخطيط.
- الفرص المستقبلية للنمو والتطور والأمان الوظيفي، وهذا يتضمن التوسع في إستعمال المعرفة والمهارات الجديدة وفرص الترقية، بالإضافة إلى ضمان الدخل الثابت والأمن الوظيفي للعاملين.
- التكامل الإجتماعي في المنظمات، وهذا يتضمن الحد من شعور العاملين بالظلم وضرورة المساواة بين مجموعات العمل الرئيسة في التنظيم ومساعدتهم وتشجيع الإنفتاح الشخصي لديهم.
- الدستورية في عمل المنظمة، ويتضمن ذلك حقوق السرية بالمواضيع الشخصية، وحرية التعبير وطرح الأفكار بما يتضمنه ذلك من معاملة عادلة للعاملين.
- الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للعاملين، ويعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة قوية بين حياة العاملين داخل العمل وتأثيرات ذلك على الحياة خارج العمل لهؤلاء الموظفين .
- العمل ومدى الحياة الإجمالية، حيث يعتقد خبراء الإدارة بأن هناك علاقة بين العمل وعدم العمل والحياة العائلية وإستقرارها.
- العلاقة الاجتماعية للعمل، ويجب هنا التأكيد بأن إستخدام المنظمة للعلاقات الإجتماعية بين العاملين يجب أن تستثمر بطريقة مفيدة إجتماعياً، **النعمي، (٢٠٠٨) (١)**.

ولتطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات كان لا بد لهذه المؤسسات من تطبيق العناصر الرئيسة لجودة حياة العمل فيها، والعنصر الأهم من هذه العناصر هو مشاركة العنصر البشري في جميع القرارات التي تؤثر على هذه العناصر، بحيث يتولد الإحساس بالثقة بين الإدارة وهؤلاء الموظفين، فالموظفين المشاركين هم الأكثر قدرة على توليد الأفكار والابتكار والإبداع والتطور، ويجب أن تكون هذه المشاركة هي جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث تشعر العنصر

١ . النعمي، (٢٠٠٨)، مصدر سابق .

البشري فيها بأنه جزء من هذه القرارات، صاغها وتبناها ويتحمل تنفيذها على أرض الواقع بما يعطيه الإحساس بالمسؤولية الكاملة للوصول بالمؤسسة إلى مصافي المؤسسات الرائدة والناجحة والمنافسة.

وتتحقق جودة حياة العمل في المؤسسات كذلك من خلال إشغال الموارد البشرية فيها للوظائف التي تتيح لهم نوع من الاستقلالية، وإحساسهم بتقديم مساهمات ذات معنى للمنظمة والمجتمع، والإنجاز والنمو ضمن بيئة العمل والوظيفة المناسبين للمساهمة وتحقيق الرفاهية للمجتمع، والعمل ضمن بيئة عمل آمنة لهؤلاء الموظفين تلامس إحتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم من خلال البيئة الإجتماعية المتسارعة والمتطورة التي تخلق ضغوطا لتحقيق جودة حياة عمل للموظفين في هذه المنظمات بشكل أفضل، وخير دليل على ذلك النجاحات التي حققتها الشركات العالمية العملاقة مثل (IBM) وجنرال موتورز وفورد وغيرها، والتي حققت جودة حياة عمل مرتفعة لموظفيها، وبالتالي ما حققته من إنتاجية عالية وحصة سوقية وسمعة وشهرة على المستوى المحلي والعالمي، وقد تأتى ذلك من خلال إيجاد نوع من التوازن بين الأهداف التنظيمية للمنظمة، وحاجات ورغبات وتوقعات العاملين فيها من جهة أخرى.

لهذا فالعديد من أصحاب العمل يؤمنون مناخ وبيئة لجودة حياة العمل تتطابق مع عدة معايير لما سبق ذكره مثل التعويض الكافي وإشباع شروط العمل، وإعطاء الشركات إهتماماً أيضاً بالوظائف المعقدة، وتعطي العديد من الفرص من أجل التدريب والتعلم.

إن جودة حياة العمل تشير بصورة أساسية إلى كل ما من شأنه أن يزيد ويعزز رضا الموظفين عن عملهم الذي يقومون به وظروف هذا العمل، ويحقق حاجاتهم التي يلتحقون بالعمل من أجل تحقيقها وإشباعها، وتوفير وتهيئة المنظمة للظروف من أجل تحقيق ذلك، كونهم العنصر الأساسي الذي يستخدم في بلوغ وتحقيق أهداف المنظمة واستمرارها بالتعامل معه، وذلك بهدف توفير بيئة مادية ومعنوية تفضي لحياة عمل أفضل للموظفين بما يفضي بالمحصلة إلى رفع الأداء في المنظمات، وبما يحقق إشباع رغبات وحاجات الموظفين فيها، فكلما كانت بيئة العمل تهتم بحاجات ورغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد نما مفهوم جودة حياة العمل جنبا إلى جنب مع نمو المنظمات وتطورها، وما صاحب ذلك من ميول المجتمعات الحديثة لتحقيق الرفاهية والتقدم والإزدهار فيها، وكذلك زيادة توقع الأفراد

العاملين من مجرد السعي والرغبة بالعمل بأي وظيفة متاحة، إلى الإهتمام بالعمل في مهنة منتجة وذات قيمة ومعنى، تيشوري، (٢٠١٠)^١.

ويتفق الباحث مع هذه الآراء ويضيف بأن جودة حياة العمل هي مجموعة من العوامل والظروف الواجب على المؤسسات توفيرها ويلمسها الموظفون بشكل إيجابي، بما يحقق أهداف هؤلاء الأفراد وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والنفسية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في النمو والبقاء والمحافظة على الميزة التنافسية بما لا يتعارض مع أهداف وتطلعات المجتمع المحيط.

أهمية جودة حياة العمل:

تكمن أهمية جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تأثره على مجمل أنشطة ومهام هذه المنظمات سواء في أداءها لمهامها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين جودة حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، مما أوجد علاقات معنوية مباشرة بين طبيعة جودة البيئة السائدة ومخرجات هذه المنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أية منظمة على المديين القريب والبعيد تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات (القحطاني، ٢٠٠٥)^(٢).

ومن هنا يمكن النظر على أن جودة حياة العمل تكتسب أهميتها كونها تقود المؤسسة إلى تحقيق المنافع والميزات الآتية:

- التفوق النوعي على المنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والجودة بنفس الوقت.
- إحتفاظ المؤسسات بكوادر كفوة ذات مهارات ومعارف مميزة.
- إطلاع المؤسسات بالمسؤولية المجتمعية في المجتمع الذي تعمل وتتواجد فيه.
- التفوق الواضح للموظفين بالجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل قد تعرقل أنشطتها وبرامجها.
- الحصول على ولاء عالي من المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

^١ تيشوري عبد الرحمن، (٢٠١٠)، مصدر سابق.

^٢ . القحطاني، محمد(٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

• البحث عن طرق إنتاج متعددة، وطرق تسويق إبداعية تمكن المؤسسة من التميز على المنافسين، الهيتي، (٢٠٠٥)^(١).

وقد توصل (1985)، Kast^(٢) لمجموعة من الفوائد التي تتحقق للمؤسسات نتيجة تطبيقها لبرامج جودة حياة العمل والتي أجملها بما يأتي :

• حل المشكلات التي تواجه الإدارة والموظفين من خلال أسلوب المشاركة وحلقات الجودة.
• تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل الموظفين أكثر رضا عن الأعمال التي يقومون بها.
• تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل للموظفين والحفاظ على سلامتهم في المؤسسة.

• إعادة هيكلة الأنشطة في المؤسسة ليصبح العمل أكثر رضا للموظفين.
• إيجاد بيئة عمل آمنة وظيفياً من خلال الإهتمام بحقوق الموظفين في المنظمة.
• تطوير المناخ التنظيمي في المنظمة لتقليل الصراعات بين الموظفين، وبناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد فيما بينهم.
• تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة للموظفين.
• زيادة التحسينات الإيجابية بإتجاهات وسلوك الموظفين، بما يؤدي الى تحقيق منافع كزيادة كفاءة المؤسسة، وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات بين الموظفين.

أهداف جودة حياة العمل:

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة حياة العمل بين الموارد البشرية (الموظفين) والمؤسسة التي يعملون فيها ولكل منهما أهدافه، فالإهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم، وإتاحة الفرصة للموارد البشرية للتقدم الوظيفي سيقود إلى تكوين قوة بشرية منتجة وراغبة في العمل، فكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولاءهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها.

وبصفة عامة يمكن إبراز أهداف المؤسسة من تطبيق جودة حياة العمل بالعناصر التالية:

• مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين وفقاً لأسس زمنية معينة وفي المستويات المختلفة، وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم

^١ . الهيتي، خالد (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي،- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

^٢ . Kast, F.E., & Rosenweig, J.F., (1985), Organization Management System Contingency Approach, McGraw-Hill, New York.

وإمكانياتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم بالمؤسسة يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.

• تقليل معدل دوران العمل والتغيب وحوادث وإصابات العمل، وخلق وتعزيز دافعية ورضا الموظفين، مما يؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة إضافة إلى إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات .

• إعلام كل من المؤسسة والموظفين عن المسارات الوظيفية المحتملة داخل المؤسسة، وإستخدام برامج الموارد البشرية إستخداماً أمثل من خلال تكامل أنشطة إختيار وتعيين وتنمية وإدارة وظائف الفرد مع الخطط التنظيمية.

أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيمكن حصرها بما يأتي:

• تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

• الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

• الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

• إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والإجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات(عارف، ٢٠١١) ^(١).

وأضاف (Konrad & Mangel, 2000) ^(٢) إلى أن هناك أسبابا عديدة دعت المؤسسات للإهتمام بجودة حياة العمل أهمها :

• زيادة جودة المنتجات في ظل شدة المنافسة بين المنتجين ومقدمي الخدمات والحرص على خلق العمل الدائم.

• هروب الموظفين من العمل بشكل فعلي من خلال دوران العمل (Tranover)، أو نفسيا من خلال حالات الإغتراب في العمل (Word lienation).

• الضغوط الكمية بالعمل والكيفية التي يواجهها الموظفون لهذه الضغوط .

• ما يواجهه الموظفون من عدم إشباع حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم بتحقيق ذاتهم، من خلال عملهم وليس فقط تحصيل رواتبهم.

^١ . عارف، محمد (٢٠١١): "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

^٢ . Konrad, A.M. & Mangel, R, (2000), "The Impact of work programs on firm Productivity", Strategic Management Journal, Vol.21, No. 12, PP.1225- 1237.

- تزايد أذواق متلقي الخدمات والمنتجات في ظل الرفاهية في المجتمعات، وأهمية المنتجات كوسيلة لإشباع أذواقهم ومتطلباتهم بهذه المنتجات .

مردودات تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات ونتائج الإهتمام بها

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى المردودات التي قد تعود على المؤسسات والعاملين نتيجة تطبيق أبعاد وعناصر جودة حياة العمل في هذه المؤسسات من حيث إعتبرها قوة دافعة لتحقيق الرضا والولاء التنظيمي، بما يؤدي بالمحصلة إلى رفع مستوى الأداء للعاملين وبالتالي زيادة الإنتاج بما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي إستمرارها وبقائها على المستوى الإستراتيجي والبعيد، (Shekarian et al, (2014) (1) .

وقد أعطى كل باحث مجموعة مختلفة من الفوائد والمردودات المتعلقة بتطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات، فقد أشار **Schneier** بمردود التطور على المستوى الشخصي للموظفين من خلال الإهتمام بالموارد البشرية وتدريبها، وإعادة تصميم العمل من خلال إثراء الوظائف وبناء فرق العمل والإهتمام بحلقات النوعية والجودة بالمؤسسة، وكذلك جدولة العمل وإجراء تغييرات بالهيكل التنظيمي باستخدام نظام التدرج الهرمي. أما **Trist** فأشار إلى ضرورة إعادة تصميم الوظائف، وتحسين العمليات داخل التنظيم مع ضرورة إجراء بعض التغييرات الضرورية بتدفق المعلومات، وتقديم الخدمات المساندة بما يعود بالنفع بالمحصلة بتحسين الانتاجية.

أما **Delaney & Huselid (1996)** (2) فأشارا إلى أن المؤسسات تسعى لتحقيق مجموعة من المزايا نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل والتي أوردها كما يأتي:-

- 1- تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قدرتها على توظيف عاملين أكفاء.
- 2- توفر قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية عند العاملين.
- 3- توفر جودة حياة العمل ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين.
- 4- تساعد بتعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المؤسسة والقائمين عليها.

¹ Shekarian, H., Dehaghani, Z., and Aghei, E. (2014). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Justice with the Quality of Work Life (Case Study: the Staff of the

² . Delaney, J.T. &Huselid, M.A. (1996) " The Impact of human resource Management Practices on perceptions of organizational Performance" , Academy of Management Journal ,Vol.39,No.4, PP949-969.

٥- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب وانتقاء فرق العمل وإستقطاب الموظفين.

٦- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمؤسسة .

وبالتالي يعتبر تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسات من أولويات وإهتمامات الإدارة الحديثة، ويعتبر من أهم الركائز الأساسية في البناء المؤسسي والتنمية البشرية المستدامة للعاملين، ولما لها كذلك من دور كبير بتحسين وتطوير بيئة وظروف العمل الصحية بما ينعكس بتأثيراته الإيجابية على أداء العاملين بفعالية، ويؤدي كذلك إلى تحسين وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وبما يؤدي بالمحصلة لزيادة الناتج القومي الإجمالي، وعلى العكس من ذلك وفي حالة عدم تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات فسيؤدي ذلك إلى تخفيض هذا الناتج .

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل:

أشار الدرادكة،(٢٠٠٦) ^(١) إلى الارتباط الوثيق بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وجودة حياة العمل (QWL)، فإدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية تقوم على إشباع حاجات وتوقعات الزبائن والمستفيدين، وتسعى لتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها وخدماتها والموظفين لديها ضمن عمليات بيئية متطورة وفاعلة، ومن خلال مشاركة جميع الموظفين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج بشكل مستمر ودون توقف، والتي تعتبر من الركائز الأساسية لنجاحها حسب ما يوضحه الجدول رقم (١٣) للمكونات الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (١٩): المكونات الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة	الجودة	الشاملة
١	التزام الإدارة العليا	التوجه نحو الزبائن	روح الفريق ومشاركة الإدارة والموظفين
٢	وضع الأهداف والقيم التنظيمية	التحسين المستمر	الجودة مسؤولية الجميع
٣	القيادة	التدريب والتطوير	مشاركة كافة المستويات الإدارية

^١ . الدرادكة، مأمون (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بتحقيق الجودة بالمؤسسة			
تطبيق نظرية النظم بتحقيق سياسة الجودة	الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على الإبداع	العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	٤

وأشار **Fields & Thacker,(1992)** ^(١) إلى أنه وفي ظل الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة، زاد الإهتمام ببعض الجوانب من جودة حياة العمل والتي تهتم بتمكين الموظفين (Implgoyee Empowement)، بهدف تشجيعهم وإنسجامهم بالعمل، فجودة حياة العمل تتمثل بالجهود والنشاطات التي يقوم بها ممثلوا النقابات وإدارة المؤسسة لإفساح المجال أمام الموظفين لإتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل.

وقد ركز بعض الباحثين الذين بحثوا في جودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين الموظفين، في حين إهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية والتي ترتبط بمواجهة مشكلات الموظفين والتعاون مع النقابات المهنية، وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) فقد زاد الإهتمام بجوانب متعددة من جودة حياة العمل والتي تهتم بتمكين الموظفين، والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل. **حمود، (2007)** ^(٢).

معايير جودة حياة العمل :-

أشار **Nutek (1999)** ^(٣) إلى مجموعة من المعايير التي لا بد من إعتماها لتعزيز وإرساء جودة حياة العمل في المؤسسات ضمن برامجها التطويرية من خلال دراسته على مجموعة من الشركات في الدانمارك والنرويج وفنلندا والسويد وهذه المعايير هي:-

١- الاستقلالية في العمل ومرونة الهيكل التنظيمي.

٢- تطوير رأس المال البشري.

٣- الاهتمام ببناء فرق العمل.

٤- تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.

¹ . Fields, M.W. & Thacker, J.w.,(1992) "Influence of Quality of work life on company and Union Commitment, *Academy of management Jornal*, Vo1.35, No.,2PP. 439-450.

^٢ . حمود، خضر (٢٠٠٧)، مصدر سابق.

³ . Nuteck, J, ' Participation in Organizational change, *Human Relations*, no. 35, 1982, pp.413-430.

٥- تطبيق نظام الحوافز المعتمدة على النتائج والمهارات.

أما (Walton، 1973)^(١) فأشار إلى أن مفهوم جودة حياة العمل يتحقق من خلال توفير وتهيئة

مجموعة من الأبعاد الرئيسية هي:-

١- التعويض العادل والمناسب.

٢- ظروف العمل الصحية والخالية من المخاطر.

٣- توفير الفرص الضرورية لإستغلال القدرات البشرية وتطويرها.

٤- توفير الفرص المستقبلية لضمان إستمرارية التطور وتحقيق الأمن الوظيفي.

٥- دعم التكامل الإجتماعي في المؤسسة.

٦- تأمين خصوصية العاملين وتوفير المساواة وضمان حرية الرأي .

٧- تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الخاصة.

٨- أهمية إلتزام المؤسسة بمسؤولياتها الإجتماعية.

وأكد القريوتي، (٢٠٠٦)^(٢)، على ضرورة الإحترام المتبادل بين الموظفين والعلاقة الطبيعية

بينهم، والإهتمام بالمسؤولية المجتمعية للمنظمة، مع ضرورة وجود نظام عادل للمكافئات، وتمتع

الموظفين والمسؤولين بالسلوك الحسن، وإعطاء الموظفين فرصة زيادة معارفهم من خلال فتح

المجال لزيادة تحصيلهم وتعليمهم.

وأضاف (Havlovic، 1991)^(٣) بالمتطلبات اللازمة لتطبيق المنظمات لجودة حياة العمل

فيها، والتي تهتم بمجموعة من المتطلبات بإيجاد برامج للأمن والسلامة المهنية في العمل،

وتوفير أنظمة مكافئة عادلة، وأجر منصف للعاملين، وتشجيع تكوين مجموعات عمل متعاونة

ومتشاركة ضمن فرص أفضل للنمو في بيئة العمل.

أما (مارك شويلر) رئيس الشؤون الإدارية لشركة "كابيتال وون" العملاقة فعبر عن رضا

الموظفين وولائهم ومن ثم إنتاجيتهم بالقول "إن المنافسين بإمكانهم أن يقدموا المنتجات التي

نقدمها، ولكننا نعتقد بأن موظفينا وقيمنا تصنع الفرق، حيث أننا نوفر بيئة عمل تمكن موظفينا

من التقدم بشكل ممتاز كل يوم" .

¹ . Walton. Richard E., (1973) "Quality of working life: What is it?" Slan Management Review,, Vol.15, No. 1, PP .11-21.

^٢ . القريوتي،(2000). مصدر سابق .

³ . Havlovic.S.J, .

أما (داني ويغمان) مدير عام شركة "ويغمان فوود ماركيتس" (ويغمان للأسواق الغذائية) فيشير "بأن المتسوقين يخبروننا بأنهم يحبون التسوق في سلسلة متاجرنا لأن موظفينا سعداء، وأن الإقبال على التسوق لدى سلسلة متاجرنا يجعلهم سعداء، واعتقدنا بأنه حتى نكون أفضل مكان للتسوق يجب علينا أولاً أن نكون أعظم مكان للعمل".

وبالإشارة إلى مقالة (ستيوارت فريدمان، وبيري كرليستينس، وجيسيكا ديغروت) والتي أشاروا فيها إلى كيفية تشكيل بيئات العمل لصالح إحتياجات الموظفين بما يزيد من عوائد أصحاب العمل، حيث قام الكتاب الثلاث بفحص حالات دراسية متعددة، وخرجوا باستنتاج أن التوازن الناتج بين العمل والحياة يزيد من ولاء الموظفين ومن ثم إنتاجيتهم، وخرجوا بتوصية بأن على المؤسسات إنتاج ثلاثة مبادئ رئيسية في تطوير هذا التوازن وهي:

١- التأكيد بشكل واضح على أولويات وأهداف العمل الكلي للمؤسسة.

٢- إدراك دعم العاملين كأفراد وجماعات بوضوح من خلال إقرارهم بأن لهم أدوار خارج المكاتب.

٣- الفحص وباستمرار بكيفية قيام الموظفين بأعمالهم.

هذه المبادئ تشجع الموظفين بأن يكونوا واضحين بشأن إهتماماتهم الشخصية، وتمكن من نقل المهارات من الحياة الشخصية إلى الحياة المهنية، وتساعد بتطوير المداخل التي تعزز أداء المؤسسة بدون منع الموظفين من تمضية وقتهم وطاقاتهم الإعتيادية خارج نطاق العمل.

ويرى (1997)، (Heskett⁽¹⁾) بأن نمو المؤسسات يتحقق من خلال مستفيدين لديهم الولاء للمؤسسة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أن الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة حياة وظيفية تقدمها لهم مؤسساتهم على أكمل وجه.

إن نظم الإتصالات الجيدة في المنظمات تعتبر من العناصر الأساسية التي يقوم عليها التحسين المستمر طويل الأجل في المنظمات، فعدم قدرة المنظمات على إيصال المعلومات للموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها وعملاؤها... الخ. يسهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم إكتراثهم وعدم رضاهم، وما يؤثره ذلك على ولائهم بالمحصلة، فجودة حياة العمل ومبدأ المشاركة الذي هو عنصر أساسي لجودة حياة

¹ . Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr and L.A., Schlesinger (1997) "The service profit chain, New York: The free Press.

العمل يفترضان دراية العاملين وعلمهم بالمفاصل الأساسية للمنظمة التي يعملون بها وأنشطتها واستراتيجياتها وبكافة تفصيلاتها، وبالتالي تكون مسؤولية الإدارة متابعة الأفكار والمقترحات المقدمة من العاملين والتي تسهم بتطوير العمل وتقديمه .

برامج جودة حياة العمل:-

يعرّف **Ozley & Judith,(1982)** ⁽¹⁾ برامج تحسين جودة حياة العمل بأنها أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، وتطبيق برامج جودة حياة العمل يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعدهم على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

وهناك نوعين من البرامج التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تطبيق جودة حياة العمل فيها وهي: -

أولاً: البرامج التقليدية (الكلاسيكية): وتستهدف هذه البرامج إحداث تأثير بالسلوك الإنساني بما يضمن مزيداً من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تشمل ظروف العمل المادية والتي تتضمن ما يأتي :-

- ١- تحسين بيئة وظروف العمل. Improving work conditions environment .
- ٢- برامج الصيانة البشرية. Human maintenanc .
- ٣- إعادة النظر بساعات العمل الطويلة. Word hour .
- ٤- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية. Welfare program .
- ٥ - التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية. Safety programs .
- ٦ - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالعمل. Human relation .

وهناك ضرورة لعدم إغفال تحسين الظروف الطبيعية المتعلقة بالعمل ومكانه وظروفه، لما لذلك من تأثير على نفسية الموظفين ومواقفهم وإنتاجهم والتي تؤثر على قدرتهم الإنتاجية والتي تشمل تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة، ومعالجة حالات

¹ . Ozley, Lee M. and Judith S. Ball, "Quality of Work life: Initiating Successful Efforts in Labor-Management Organization, " the Personnel Administrator, vol. 27, no. 5, May 1982, p.27.

التعب والإرهاق عن طريق مراجعة ساعات العمل بتطبيق نظام فترات للراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للموظفين، ومعالجة وتقليل مصادر الضوضاء بالأعمال التي تستخدم فيها المكائن والمعدات، وإعادة تصميم الأعمال ومنع التكرار فيها والإهتمام برتابتها عن طريق الإغناء والتناوب والتوسيع الوظيفي.

ثانيا: البرامج العصرية: وتتلخص بما يأتي :

١ - الإثراء الوظيفي. Job enrichment.

٢ - الإدارة بالمشاركة. Management by participation.

٣ - فرق العمل المدارة ذاتيا. Self management word tams.

٤ - جداول العمل البديلة. Alternative work schedules.

٥ - إدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management.

ويرى^(١) Milkovich & Gueck, (1997) أن برامج جودة حياة العمل هي مدخل إداري وفلسفة تنظيمية يجري تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المؤسسة، وهذه الأنشطة كثيرة وغير محدودة، فيمكن تحقيق جودة حياة العمل من خلال الإثراء الوظيفي، والتوسيع الوظيفي، وتقليل التخصص العالي في العمل، وتبني الأساليب والبرامج التي تقلل من حوادث العمل وتقلل المشكلات الصحية لدى الموظفين، وتوفير بيئة عمل نظيفة، ومستوى إضاءة جيدة غير ضارة بالبصر، ودهان الجدران بألوان مناسبة لا تتعب العين، وتقليل ضغط العمل، وتوفير إستشاريين ومرشدين إجتماعيين بالمؤسسة.

إن هذه البرامج تسعى إلى إشباع الحاجات المختلفة للموظفين تساعدهم على تحقيق ذواتهم بأعمالهم، فهي تضعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وتجعلهم ممثلين لها في مواجهة هذه التحديات، وتعطيهم الفرصة لإستخدام مهاراتهم المختلفة لتحسين أدائهم وإنجاز عملهم بأفضل صورة، وكذلك تتيح لهم فرصة أداء مهام متنوعة، وهذا يحقق لديهم الشعور بالإرتياح وعدم الملل ويكونوا قادرين على النمو والتقدم في أعمالهم .

ويمكن القول بأن الغرض الأساسي لبرامج جودة حياة العمل الذي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه هو تطوير وتحسين الوظائف، وتطوير وتحسين الوظيفة هي مسألة مهمة شأنها في ذلك

¹ . Milkovich, George, and William Glueck, Personnel/ Human Resource Management; A Diagnostic Approach, Business Applications, Inc., 1997.

شأن تطوير وتحسين المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج، وتزداد أهمية تطوير وتحسين الوظيفة عندما يتعلق الأمر باحتكاك مباشر مع الزبائن وملتقى الخدمة، إذ إن عدم تطوير وتحسين بيئة العمل والوظائف سيؤدي إلى خسائر مزدوجة للموظفين والزبائن على حد سواء .

لقد جرى تبني مجموعة من القيم الإدارية الجديدة التي تعدّ جوهر جودة حياة العمل والتي تقوم على أساس تحقيق التوازن في ضمان تحقيق الجوانب الإنسانية من جهة، والإهتمام بالجوانب التكنولوجية من جهة أخرى، فالجوانب الإنسانية التي يتم التركيز عليها ينبغي أن تكون قادرة على تحقيق الإشباع النفسي المطلوب لدى العاملين، وكذلك المجال بالنسبة للجوانب التكنولوجية.

إن الحديث عن جودة حياة العمل نظرياً هو أمر يبدو بسيطاً، فالأمر يتعلق بإعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، وتصميم أماكن العمل ومراعاة ما يلزمهم من أجل أن يكونوا قادرين على صنع وتقديم المنتجات (من سلع وخدمات) بصورة أكثر فاعلية، وبذلك فإن جودة حياة العمل تتحدث عن قيام كل من الموظفين والإدارة بالأعمال المطلوبة بصورة مشتركة.

والمهم في مسألة جودة حياة العمل هو وضع المفاهيم النظرية ذات العلاقة موضع التنفيذ، ومراعاة الفروق بين قطاع وآخر وتنفيذ برامج جودة حياة العمل بما ينسجم مع طبيعة كل قطاع. وهناك أربعة أنشطة أساسية لجودة حياة العمل وهي:-

- المشاركة في حل المشكلات في كل المستويات التنظيمية، مثل مشاركة الموظفين في القرارات الخاصة بجودة المنتج من خلال العضوية في حلقات الجودة Quality Circles .

- إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الزمن اللازم للإنجاز، إذ لا بد من إعادة هيكلة العمل والزمن بما ينسجم مع حاجات الأفراد والهيكل الاجتماعي داخل المؤسسة.

- إبتكار خطط ووسائل فاعلة للمكافآت والتي تكفل رضا العاملين والتحامهم بالمؤسسة، مثل خطط المشاركة في العوائد المتحققة.

- تطوير وتحسين مكان العمل، من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد العاملين، مثل التغيير في ساعات العمل والقواعد والإجراءات والتغيير في أي جانب من الجوانب المادية في بيئة العمل.

ويؤكد الباحثان كذلك على أن تنفيذ برامج جودة حياة العمل تؤدي إلى إفراز نوعين من النتائج¹ :

- نتائج ملموسة Tangible Results، وتظهر في أكثر من صورة مثل تطوير جودة المنتج (وهذا ما يمكن قياسه من خلال تقليل نسبة المرفوض)، وتحسين الإنتاجية (وهذا ما يمكن قياسه من خلال زيادة نسبة المخرجات)، وتقليل التكاليف (ويقاس ذلك بكلفة الوحدة الواحدة).

- نتائج غير ملموسة Intangible Results، وهذه النتائج يصعب قياسها بسبب عدم ملموسيتها، وتظهر بأشكال مختلفة مثل تحسين وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الإتصالات بالمؤسسة، وزيادة فرص النمو للأفراد العاملين، وتعزيز ورفع مستوى ولائهم للمؤسسة.

إن وضع برامج جودة حياة العمل موضع التنفيذ يتطلب مراعاة مجموعة من العوامل أهمها:

- التدريب الكافي للمديرين بخصوص طبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل.

- التدريب الكافي للموظفين على التعاطي مع برامج جودة حياة العمل بصورة فاعلة.

- توفير المعرفة الكافية للموظفين بخصوص بعض الأمور الأساسية قبل تبني برامج جودة حياة العمل، مثل ما يتعلق بالأرباح والخسائر، والتكاليف الثابتة والمتغيرة للعمل، ومستوى جودة المنتجات الحالية والمطلوبة، ومستوى الإشباع الذي ينبغي تحقيقه للمستهلك.

- توفر الرغبة لدى الإدارة لمشاركة العاملين في صناعة القرارات ذات العلاقة بهم وبأعمالهم.

- أهمية معرفة الإدارة بأن دورها في ظل تطبيق برامج جودة حياة العمل هو دور مختلف، وهذا الدور هو دور القائد للموظفين في أداء أعمالهم، والمعاون لهم على أدائها بالشكل الأفضل، ويقوم بدور جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل الاعتماد عليها كقاعدة لصناعة القرارات بصورة مشتركة.

- تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج المختلفة لجودة حياة العمل.
 - مراعاة العامل الزمني المطلوب لتطبيق هذه البرامج، فتطبيق برامج جودة حياة العمل تحتاج إلى مدة زمنية كافية ومعقولة لتطبيقها.
- وقد حدد (1989)، Moskal⁽²⁾ مجموعة من المعايير لتقدير وتقييم برامج جودة حياة العمل والتي أجمالها بما يأتي :

١. كفاية نظم الأجور والتعويضات التي يتلقاها الموظفون وعدالتها.

¹ . Milkovich & Glueck, op c.

² . Moskal, S, "Quality of Life in the Factory: How far have We Come, "Industry Week, Jan, 1989, pp. 12-16.

٢. توافر نظم وظروف وبيئة عمل صحية وآمنة.
 ٣. تكامل عمل المنظمة مع مجتمعها الذي تعمل وتعيش فيه.
 ٤. خلق نوع من التوازن بين العمل وحياة الموظفين خارج العمل.
 ٥. توفير كل ما من شأنه تنمية قدرات وكفاءات العاملين .
 ٦. إحترام خصوصيات الموظفين وضمان حقوقهم والتعامل معهم بالعدل وضمان حقهم بالتعبير عن رأيهم دون خوف.
 ٧. التزام المنظمة بالمسؤولية الإجتماعية .
- وأشار جاد الرب، (2008)^(١) بأن جودة الحياة الوظيفية تركز على عدة أبعاد لخصها بما يأتي:-

- ١- توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من التوتر.
- ٢- المشاركة الفاعلة بين المؤسسة والموظفين بمفهوم جودة حياة العمل.
- ٣- مشاركة النقابات المهنية إدارة المؤسسة بتحسين ظروف العمل والموظفين فيها.
- ٤- تحقيق العدالة الإجتماعية مع ضرورة الحفاظ على خصوصية الموظفين وكرامتهم.
- ٥- ضرورة وجود نظام عادل للأجور والمكافآت يتضمن الحوافز المادية والمعنوية.
- ٦- إتاحة الفرص للموظفين للتقدم الوظيفي.
- ٧- إيجاد حالة من التوازن والإنسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للموظفين.
- ٨- تهيئة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية في المؤسسات.
- ٩- توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي للموظفين .
- ١٠- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتلائم مع تطورات وطموحات الموظفين والمنسجمة مع مهاراتهم.

ويشير (1993)، Cassio^(٢)، إلى مجموعة أخرى من العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات ومنها :-

- تخلي المديرين عن دورهم كمصدري أوامر بصورة دكتاتورية وغير إنسانية .

^١ . سيد محمد، جاد الرب، (٢٠٠٨)، جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، ص: ٨، جمهورية مصر العربية.

^٢ . Cassio, , op c.

- ضرورة أن يقوم كل مدير بدور المدرب لعامله لتحقيق الأداء الأفضل بصورة عملية وبروح رياضية.
- اتباع واعتماد أسلوب الباب المفتوح في الإدارة.
- بناء وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.
- أن لا تكون برامج جودة حياة العمل موضع مساومة وتفاوض من قبل الإدارة أو العاملين، وإبقاءها بمنأى عن قضايا التفاوض الجماعي مع للموظفين وممثلهم، وبالتالي عدم معاداة النقابات والاتحادات والتنظيمات العمالية.
- أن تبدأ برامج جودة حياة العمل بمعالجة المشكلات الأساسية في العمل ضمن بيئة العمل، وتنتهي بتحقيق الشراكة الفعلية في صناعة القرارات بين الإدارة والموظفين، وأن تظل هذه البرامج في حالة تغير وتطور مستمرة وبصورة تدريجية .
- لا بد من تضافر كافة الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل في تحقيق الأهداف المرسومة، والإيمان بأنه لا يمكن تحقيق برامج جودة حياة العمل من طرف واحد فقط وهو (الإدارة) .

عناصر جودة حياة العمل:-

تطرق الأديبات الإدارية الحديثة لمجموعة من العناصر والمؤشرات التي تعزز جودة حياة العمل في منظمات الأعمال، والتي من الممكن أن تستخدم كذلك كمؤشرات لقياس واقع جودة حياة العمل فيها، والتي آثرت كباحث أن أسلط الضوء عليها وأستعرضها بشيء من التفصيل والتوضيح، كون هذه العناصر تضمنت أغلب العناصر والأبعاد لجودة حياة العمل التي أجمع عليها جمهور العلماء والباحثين إلى حد ما، والتي قمت باستخدام معظمها في دراستي وهي الإدارة بالمشاركة، تصميم الوظائف (الأعمال) ، الإثراء الوظيفي، فرق العمل ، الترقية الداخلية ، علاقات العمل الإجتماعية، توفير ظروف عمل آمنة ، برامج صيانة الموارد البشرية والتي سأقوم بالتطرق إليها بشيء من التفصيل وهي كما يأتي :-

الإدارة بالمشاركة: Management By Participation

وذلك من خلال إشراك الموظفين نفسياً وعاطفياً بكافة النشاطات بالعمل وخاصة مشاركتهم بوضع الأهداف، مما يشجع هؤلاء الموظفين على حب عملهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وتمثل المشاركة في نظر الكثير من الباحثين جوهر جودة حياة

العمل، إذ أن هذه المشاركة التي تتحقق بين الإدارة والعاملين تتيح لهم التعرف بوضوح على الفرص والتهديدات في بيئة العمل، واتخاذ القرارات الملائمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات المختلفة بصورة كفؤة وفاعلة بالإستفادة من نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة ومحاولة تحييد نقاط الضعف.

وفي دراسة أجريت على ١٠١ منظمة صناعية ونشرت في مجلة (1986)، Fortune ، فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن المؤسسات التي تطبق برامج جودة حياة العمل وتحقق المشاركة بين الإدارة والموظفين في صناعة القرارات تتفوق على المؤسسات الأخرى في ١٣ مؤشراً مالياً للأداء من أصل ١٤ مؤشراً.

وإعتماد منهج المشاركة في صناعة القرار (كجوهر لجودة حياة العمل) يمكن أن يكون من خلال

أساليب متعددة، ومن هذه الأساليب ما يذكره^(١) Cassio,(1993) :

• تكوين مجموعات من الموظفين لمعالجة وحل المشكلات المختلفة.

• المشروعات المشتركة بين الإدارة والإتحادات والنقابات العمالية.

• تصميم العمل المشترك.

• مشاركة الموظفين في الأرباح بموجب قواعد معينة.

• أن يمتلك الموظفون جزءاً من أسهم أو رأس مال المؤسسة.

ويؤكد Cotton، (1988)^(٢) على أن تحقيق المشاركة بين الإدارة والموظفين في صناعة القرار

ضمن جودة حياة العمل وربط هذا الأمر بالحوافز المالية ينعكس بصورة أساسية على الإنتاجية.

ويشير(1982)، Nurick^(٣) إلى أن تحقيق المشاركة لا تحظى بنفس ردود الفعل من قبل

الموظفين، إذ أن الأطراف التي تتاح لها عملية المشاركة بصورة مباشرة في صناعة القرار يكون

رد فعلها إيجابياً إتجاه هذه المشاركة، أما الأطراف التي لا تعطى هذه الفرصة في المشاركة فإن

رد فعلها يكون سلبياً.

1. Cassio, , op c.

2. Cotton, L., Vollrath, D. Froggatt, K. Lengnick, and K. Jennings, 'Employee participation; Diverse forms and different outcomes Academy of Management Review, No. 13 1988, pp. 8-22.

3. - Nurick, J, ' Participation in Organizational change, Human Relations, no. 35, 1982, pp.413-430.

ويرى (Lawler, 1982)⁽¹⁾ بأن استخدام المؤسسة لإستراتيجيات المشاركة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات مهمة في الوظيفة نفسها، يقصد منها إحداث تأثيرات دائمة ومستمرة في إتجاهات الموظفين وإنتاجيتهم، ولذلك فإن هذه الإستراتيجيات تعمل على زيادة مسؤوليات الموظفين وتمنحهم إستقلالية أكثر، وهذه الإستراتيجيات تركز على تحقيق الأهداف في الأمد الطويل .

فالمؤسسات قد تحقق المشاركة في مجالات كثيرة أهمها صناعة القرار، وهذا قد يكون بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، والصورة الرسمية لأسلوب المشاركة هي الأفضل خصوصاً عندما تتبنى المؤسسة أساليب رسمية أخرى تصب في برامج جودة حياة العمل.

أما الشمري،(٢٠١٠)^(٢)، فقد أشارت في مقال كتبته في جريدة الرياض بتاريخ ٣٠-١٠-٢٠١٠ إلى أن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمات يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي العميق للموظفين ويشكل لهم حافزا متزايدا وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وأشارت كذلك إلى أن عالم الإجتماع ومدير معهد البحوث الإجتماعية بجامعة متشجان (رينسيس لايكيرت) أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة بالمشاركة ويرى بأنه من أفضل القرارات المتخذة على مستوى التنظيم هو القرار الذي يشترك باتخاذ الرئيس والمرؤوسين، حيث يؤدي ذلك إلى إلتزام المرؤوسين بعملية تنفيذ القرارات المتخذة ضمن هذا الأسلوب والنمط من القيادة من أولئك الذين لم يشاركوا في صنع وإتخاذ هذه القرارات.

وحدد لايكيرت أربعة نظم وأنماط للقيادة الإدارية في المنظمات هي: النمط الإستغلالي المتسلط، والنمط المتسلط المعطاء، والنمط التشاوري، والمجموعة المشتركة باتخاذ القرارات في المنظمة والتي من أبرز صفاتها بأن الإدارة تثق بموظفيها الذين يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويوصفوا بأنهم ملتزمين بتنفيذ القرارات المتخذة ضمن هذا النمط، وأن نمط الإتصال والحوار بين الرئيس والمرؤوس يكون بكافة الإتجاهات ضمن المستوى الإداري بسلاسة وثقة، وكذلك فإن أهداف المنظمة والعمل لا تحدده الإدارة العليا لوحدها بل بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تنفيذها وتحقيقها. وبالتالي فإن المشاركة يمكن أن تكون في المدخلات والعمليات والمخرجات ويحقق ذلك مجموعة من المزايا أهمها الشعور بالأهمية وتقبل التغيير وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاية العمل، وتحسين نوعية القرارات الإدارية المتخذة.

¹. Lawler, E., and Ledford E., "Productivity and the Quality of Work Life", National Productivity Review, N.2, 1982 pp. 2-6.

^٢. الشمري،(٢٠١٠)، مقال في جريدة الرياض، تاريخ ٣٠-١٠-٢٠١٠، الإدارة بالمشاركة، المملكة العربية السعودية. www.alriyadh.com

إن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التنظيمية وخاصة القرارات التي تتعلق بهم وبأعمالهم التي يقومون بها تعمل على زيادة فرصهم لتوضيح أهدافهم والأدوار التي يلعبونها، وأن المشاركة ستقودهم حتما إلى تحقيق فرص الإستقلالية والنمو والإنجاز، وبالتالي فالمشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية ستؤدي إلى مسؤولية العاملين المشاركين باتخاذ هذه القرارات وتبنيها والدفاع عنها وبالتالي تنفيذها على أكمل وجه، وما تأثره المشاركة باتخاذ القرارات بتحسين جودة حياة العمل من خلال الوظيفة وعلاقات العمل الأكثر قبولا، وبالتالي دور المشاركة في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وزيادة إلتزام العاملين نحو المنظمة وأهدافها¹.

وخلص (٢٠٠٤)، Bhatti & Masood^(٢) إلى أن أفضل طريقة لتحسين الإنتاجية في المنظمات هو السعي لمشاركة أهداف العاملين مع أهداف المديرين وذلك لأن هذه المشاركة تسمح للعاملين بالمشاركة في تطوير رسالة المنظمة، وبناء السياسات والإجراءات وتحديد المنافع ... الخ، ولكي تكون هذه المشاركة فعالة فإنه لا بد للمدير من إستخدام العمل الجماعي وفرق العمل لأن ذلك يزيد من الإلتصالات وزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين.

تصميم الوظائف : Job Design

عرفها جاب الله، (١٩٨٨)^(٣) بأنها العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ في الإعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء، وبما لا يتم إغفال الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى .

وأوضح علاقي، (١٩٩٣)^(٤) بأن تصميم الوظيفة هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لهذه الوظيفة ضمن ما يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة.

وتقوم فكرة تصميم الوظيفة على أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه تختلف من حيث الجودة فيما بينها، لذا من الممكن إختيار الطريقة الأفضل من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة

¹ www.alriyadh.com

² Kamal Khalid Bhatti and Tahir Masood, (2004) Impact of Employee Participation on Job, Satisfaction, Employ Commitment and Employee Productivity, International Review of Research Papers, Vol 3No.2, June, Pp.54-68.

^٣ . جاب الله، رفعت، (١٩٨٨)، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

^٤ . علاقي، مدني، (١٩٩٣)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، المملكة العربية السعودية.

معينة، وذلك وفق عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل تخفيض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي.

ومن العوائد لتنفيذ برامج جودة حياة العمل في المنظمات والذي يعدّ قفزة نوعية للإدارة المعاصرة، بأنها تتيح إعادة تصميم الوظائف بصورة أفضل، فالإدارة العلمية في السابق كانت تركز في تصميم الوظائف على التخصص العالي وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء من خلال مسؤولية العامل أو الموظف عن مهام محددة جداً. وقبلها كانت الإدارة التقليدية تسعى إلى تحقيق التتميط Standardization في عملية الإنتاج وذلك من أجل تخفيض الكلف، ويجري التركيز على استخدام العمالة غير الماهرة للقيام بمهام محددة لا تحتاج إلى الكثير من التدريب، وهذا الأسلوب الذي كانت تعتمد الإدارة التقليدية أدى إلى نتائج سلبية متعددة على مستوى الفرد وعلى مستوى العمل، فعلى مستوى الفرد فإن العمل الروتيني يقلل من أهمية العامل ويجعله لا يشعر بالفخر تجاه المؤسسة التي يعمل بها. أما على مستوى العمل فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل وتدني مستوى الجودة في المنتجات والخدمات .

وهناك بعض المناهج الإدارية التقليدية التي سعت إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال إحكام عمليات الرقابة والإشراف على الموظفين، غير أن هذه الأساليب لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل أدت إلى نتائج عكسية.

إن التطورات والتحديثات المتزايدة التي شملت مختلف جوانب الحياة قد رافقها تطور وتحديث في الأساليب التقليدية في تصميم العمل والتي أصبحت غير مناسبة وملائمة لطبيعة وثقافة العاملين، وأصبحت الوظائف بحاجة إلى إعادة تصميم بحيث تتناسب مع المتطلبات والحاجات المتجددة لهؤلاء العاملين.

ويشير **Davis،(1993)** ⁽¹⁾ إلى أن هناك سببين أساسيين جعلوا المنظمات الحديثة تهتم اهتماماً كبيراً ببرامج جودة حياة العمل، وخصوصاً ما يتعلق بإعادة تصميم العمل، وهذان السببان هما:
إن التصميم التقليدي يعطي اهتماماً غير كافٍ بالحاجات الإنسانية.

٢. إن حاجات وطموحات العاملين في تغير مستمر.

إن العمل يعطي أفضل النتائج إذا جرى تصميمه بصورة تحقق المواءمة والتوافق بين العاملين وحاجاتهم والوظائف وما تتطلبها والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة والبيئة الداخلية والخارجية،

¹ .Davis, Keith, Human Behavior at Work: Organizational Behavior (New York: McGraw Hill Company, (1993).

وطالما أن العاملين والتكنولوجيا والبيئة هي عناصر خاضعة للتغير والتطور المستمر، فإن تصميم الوظيفة لا بد أن يتغير أيضاً بما ينسجم مع التغير والتطور في العناصر الأخرى، أي أن تصميم الوظيفة ليس عملية تكون لمرة واحدة فقط، بل هي عملية متجددة ومستمرة إذ ينبغي إدخال التعديلات والتحسينات المطلوبة على الوظيفة بين الفينة والأخرى إستجابة للتغيرات المختلفة ذات العلاقة والأثر.

وقام أحد الباحثين بتبيان أثر تطبيق جانب من برامج جودة حياة العمل لدى إحدى المنظمات الصناعية وما أثره ذلك على زيادة فاعلية المنظمة في مجالات متعددة، إذ أن هذه المنظمة الصناعية تصنع أحد منتجاتها بموجب خط إنتاج لتجميع عشرة عاملين، وهذا الأسلوب في العمل يتسم بدرجة عالية من التخصص في أداء العمل ويخلق الملل والروتين لدى العامل، ومن أجل تحسين مستوى إنتاجية العامل وفاعلية المنظمة فقد قامت المنظمة بإعادة تصميم العمل بحيث شكلت فرقا من العاملين (كل فريق مكون من عاملين إثنين) تقوم بتجميع أجزاء المنتج، أي أنه أصبح فريق العمل المكون من إثنين يقوم

بتجميع العشرين جزءاً لصنع المنتج، وهذا الواقع الجديد جعل هذا الفريق يشعر بمسؤولية أكبر تجاه المنتج وقلل من الروتين والملل في العمل. من جانب آخر فقد أدى ذلك إلى زيادة مستوى جودة المنتج، وتقليل التلف مما قلل من التكاليف بحوالي ٢٥%، وزاد مستوى رضا المستهلكين عن المنتج، وزادت رغبة العاملين في العمل، وانخفض معدل الغياب بمقدار يزيد عن ٥٠%.

الإثراء الوظيفي. Job Enrichment

يعدّ الإثراء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحقيق المستوى المقبول لجودة حياة العمل، ويجعل الوظيفة أكثر جدوى وأكثر إنتاجية عن طريق زيادة حوافز هذه الوظيفة، ويعتبر مصطلح الإثراء الوظيفي تطوير وتوسيع لمفهوم آخر سابق للإثراء الوظيفي وهو التوسيع الوظيفي Job Enlargement والذي يعمل على تكليف العامل/الموظف بتشكيلة أوسع من الواجبات من أجل تقليل الملل والرقابة والتكرار في العمل، مما يجعله يشعر بمتعة الإنجاز عن طريق تنويع المهمات وإطلاق صفة الإبداع فيه .

وأشار كردي، (٢٠١٠) ^(١)، بأن معظم الدراسات والأبحاث قد ركزت بموضوع الإثراء الوظيفي على النماذج والإستراتيجيات العملية في تصميم وإعادة تصميم الأعمال بهدف تغيير محتواها وأجرائها بما يتلاءم مع رغبات ومتطلبات الأفراد العاملين، فالوصول إلى عمل ما يتضمن جوانب إثرائية ويتطلب أيضا تغيير المحتوى الوظيفي أو تغيير محتوى الأفراد فيها من خلال مجموعات العمل المستقلة، ويمكن تقسيم نماذج الإثراء الوظيفي إلى:-

١- نموذج إثراء العمل من خلال المحتوى الوظيفي Job Content، ويقصد بمحتوى الوظيفة كل ما يتضمنه العمل من مهام وعناصر تشكل خصائص وميزات هذا العمل، ويمكن إثراء المحتوى من خلال إضافة جميع أو جزء من العناصر الجوهرية الآتية :-

أ- تشكيل وحدات وفرق عمل وتحديد المهام وفق قدرات العاملين ورغباتهم من أجل تحقيق أقصى كفاءة.

ب- ربط المهام ودمجها من خلال التكامل والتنويع في المهام والتوسيع في مستوى المهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز هذه المهام، وذلك من خلال إضافة مهام متنوعة، أو إدخال وسائل عمل مختلفة، أو إستحداث طرق جديدة في العمل تركز على الجوانب الإبداعية في الأداء ونقل من الروتين.

ج- بناء علاقات جيدة مع عملاء المنظمة، وهذه العلاقات يمكن تحقيقها من خلال تحديد من هو المستفيد من المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتحديد وسائل الإتصال المباشرة للحكم على نوعية المنتج أو الخدمة وفق معايير تحددها الإدارة، وفتح باب المناقشة المباشرة بين الأفراد العاملين والمستفيدين خلال دعوة عينات من المستفيدين لزيارة مكان العمل، وتزويد بعضهم بنماذج من المنتج أو الخدمة مجانا. فهذه الإجراءات تؤدي إلى تطوير العلاقات المباشرة وتزويد من فرص التغذية الراجعة Feed back كما أنها تتيح الفرصة للأفراد العاملين تقدير الكيفية لإدارة علاقاتهم مع الزبائن، مما يضيف على العمل نوعاً من الحيوية والتفاعلية الإجتماعية مع المستفيدين والزبائن ومتلقي الخدمة.

^١ . كردي، أحمد (٢٠١٠)، نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، منشورات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية.

٢- الإثراء الوظيفي من خلال إستخدام فرق العمل المدارة ذاتياً والمستقلة Autonomous and Self Management Work-group، وهو من النماذج الحديثة في الاثراء الوظيفي والتي تركز على تشكيل المجموعات المستقلة في العمل وفقاً للأسس التالية:

أ- تصميم المهام لفرق العمل بما يتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد العاملين وخصائصهم بما يعمل على تحقيق درجات عالية من الرضا عن العمل والمنظمة.

ب - تشكيل الفريق حسب ما يتوفر من مهارات ومعارف مرتبطة بالأداء، ولا بد من ان يمتلك هذا الفريق المشكل مستويات مناسبة من الخبرات في أداء المهام الموكلة له، وأن تتسم خصائصه ومهاراته بصفات تمكن من أداء المهام الموكلة للفريق بكفاءة .

ج - أن تقوم المجموعة بتحديد وبناء معايير الأداء من قبلها، ويعتمد المعيار الواقعي على مجموعة من العوامل التنظيمية كنظام الكفاءة والرقابة على الأداء، ودرجة توفر البرامج التدريبية والتطويرية للأداء، إضافة إلى ضرورة الدعم من قبل الإدارة العليا في تهيئتها للمعلومات الواضحة حول متطلبات العمل.

إن أهم النتائج التي من الممكن أن تترتب على تطبيق نموذج فرق العمل المستقلة هي زيادة الإنتاجية وتدعيم النوعية، وتقليل الوقت الضائع وتكديس المخزون، وحل المشاكل ذاتياً إضافة إلى صيانة الأجهزة والمعدات وفق نماذج الإثراء الوظيفي.

أما الخصائص الجوهرية للعمل ضمن هذا الأسلوب فإنها تتمثل بالمزج والتكامل بين كل من الأنظمة الاجتماعية والتقنية، وتحقيق مؤهلات عالية من الموارد البشرية مع التركيز على أهمية تطوير تلك الموارد، والتنوع والتعدد في المهارات لإنجاز المهام المتنوعة والرقابة الذاتية من قبل الفرد والمجموعة، وتوفير المناخ التنظيمي المتمس بالتعاون والتنسيق، ومراعاة التوافق بين كل من الأهداف الفردية والتنظيمية والجماعية ، وتحقيق الولاء والاندماج في العمل والمنظمة، وتشجيع الأفكار والمبادرات والإبداع.

ومن خلال دراسة نماذج إثراء العمل يمكن الخروج بأن هذه النماذج يمكن الإعتماد عليها كخطوات أساسية للوصول إلى نوعية حياة العمل Quality of Work life، كونها تعتبر من المرتكزات المهمة لتحقيق الجودة الشاملة وتسهيل تطبيقها، إذ أن هذه النماذج تركز على نوعية المخرجات من خلال المرونة في إجراءات العمل، والمدخلات المتوافقة مع كل من العمليات والمخرجات.

وحدد (1993) Davis (1) خمسة أبعاد أساسية تحقق الإثراء الوظيفي بصورة أساسية في المنظمات، وهذه الأبعاد هي:-

١. تنوع واجبات الوظيفة Variety، وهذا يجعل العامل/الموظف يقوم بأداء عمليات مختلفة تتطلب مهارات متعددة.
٢. تحديد وتكامل (Task, Identity) المهام المطلوب إنجازها بحيث يتاح للعامل/الموظف إنجاز مجموعة مهام تؤدي إلى تحقيق عمل متكامل تجعله يشعر بالمسؤولية عن هذا العمل وإنجازه، وكذلك يشعر بالفخر وأنه يحقق ذاته.
٣. أهمية المهام (Task Significant) التي يتم إنجازها، وهذا يتحقق من خلال إدراك العامل/الموظف لدرجة تأثير وأهمية ما يؤديه من مهام بالنسبة للناس من زبائن وجمهور.
٤. الإستقلالية (Autonomy)، أي أن يمنح العامل هامشاً كافياً من الحرية للرقابة على عمله، وهذا يعزز في نفسه روح المسؤولية والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن إستخدام مدخل الإدارة بالأهداف (MBO) من أجل تحقيق هذا البعد (الاستقلالية).
٥. التغذية العكسية: Feedback : والتغذية العكسية تهتم بتزويد العامل/ الموظف بالبيانات والمعلومات المتعلقة بأدائه، وهي بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من أطراف متعددة مثل الإدارة والزبائن والوظيفة نفسها.
٦. وحتى تتبنى المنظمة أسلوب الإثراء الوظيفي ينبغي أن تستعين بالخرائط التوضيحية التي تظهر باختصار مستوى تحقق كل بعد من الأبعاد الخمسة السابقة لكل وظيفة، وبالاعتماد على هذه الخرائط يجري تعزيز الإثراء الوظيفي حسب مستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة المذكورة .

فرق العمل: Work Team

يمكن تعريف فرق العمل بأنها "سلسلة من النشاطات المصممة في المنظمة لتحسين أداء الأفراد، وهي مزيج من التغذية الراجعة ومدخل للإستشارات الإجرائية الهادف إلى تحسين فاعلية العمل الإنتاجي والخدمي الجماعي والسلوكي عن طريق التركيز على أساليب وإجراءات العمل وطبيعة

¹ . Davis, Keith, Human Behavior at Work: Organizational Behavior (New York: McGraw Hill Company, 1993).

العلاقات الشخصية فيه، وهي طريقة تستخدم للتأثير الإيجابي في علاقات الأفراد من أجل رفع درجة أدائهم إيجابياً وتوحيد جهودهم للتركيز نحو إنجاز مهامهم الوظيفية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،(٢٠١٢).

وبناء على ذلك يمكن إعتبار بناء فرق العمل في منظمات الأعمال من الأمور التي يجب التخطيط لها بعناية فائقة، وتشكيل فريق عمل لمجموعة من الأفراد تمتاز بالتزامها وإندماجها بالعمل، والتي تعمل على تحقيق أهداف محددة بحيث يرتبط هؤلاء الأفراد معاً بأهداف معينة داخل المنظمة ضمن وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين أعضائها لتحسين الأساليب والطرق التي يتم بها أداء العمل .

ويستند مفهوم فرق العمل إلى تشجيع مشاركة العاملين بوضع أهداف المؤسسة من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، ومن خلال تصميم الخطط للوصول إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات، بما يعزز من الإنتاجية وتحسين النوعية وإحكام السيطرة على العمل وبما يؤدي لتقليل التكاليف، ويشير مفهوم الفريق الى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف معينة على النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة، (Evans, 2008) ^(١).

وحسب ما أشار إليه (Locke & Schwarz) و(Latham)، فإن مشاركة العاملين أو أعضاء فريق العمل بصورة عامة تعرف على أنها تلك العملية التي بموجبها يكون للأفراد رأي مؤثر في القرارات التي يتم إتخاذها بخصوص العمل داخل المنظمة من غير إعتبار للهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، بحيث تتم مشاركة العاملين مع المديرين في صنع القرارات وحل المشكلات، ولكن هذه المشاركة لا تكتمل فعاليتها إلا باستخدام فرق العمل. (et al, 2004) .Samuel.

أما الشماع، (٢٠٠٤) ^(٢)، فأشار إلى أن المجموعة أو فريق العمل هو تجمع لعدد قليل من الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم بشكل مباشر سعياً نحو إنجاز هدف واحد أو أهداف محددة، وهذا يعزز بأن العمل من خلال فريق يؤدي الى تلبية حاجات الفرد بالتفاعل وتحقيق الإنسجام الإجتماعي، وهذا ما وصلت إليه نظرية الدافعية التي أكدت بأن الفرد الذي يعمل مع مجموعة

^١ . Evans ,J.R. (2008) Quality & Performance excellence: Management, organization, and strategy, Fifth Edition, Thomson, South- Western, U.S.A.

^٢ . الشماع، حسن (٢٠٠٤)، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

فإنه يؤدي عمله على وجه أفضل مما لو قام بالعمل لوحده، مما ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة وتنافسيتها .

وتعتمد المؤسسات الحديثة فرق العمل ضمن البرامج المشكلة لجودة حياة العمل فيها، وبموجب هذا الأسلوب تقوم مجموعة من الموظفين بأداء مجموعة مهام لتحقيق إنجاز مشترك، وهذا الأسلوب يحقق التعاون لإنجاز المهام المختلفة المطلوبة، بما يحقق من تعزيز الشعور بأهمية العمل خصوصاً لدى أولئك الذين يؤديون أعمالاً روتينية قاتلة ومحبطة، إذ أنهم يشعرون بأنهم يؤديون عملاً مشتركاً مجدياً، ومن الأمثلة كذلك على فرق العمل " حلقات الجودة " والتي استخدمت لأول مرة في اليابان والتي يتراوح عدد الفريف فيها ما بين ٣-١٥ عضوا يعملون في قسم معين أو أقسام متشابهة، يعملون بشكل طوعي ويعقدون إجتماعات دورية مستمرة دون أي أجر حيث يقومون بدراسة وحل المشكلات المتعلقة بأقسامهم بشكل جماعي مما يؤدي لتخفيض التكاليف وتحسين النوعية، وبالتالي الرضا المعزز للولاء التنظيمي للمنظمة.

الهيثي،(٢٠٠٤) (١).

أما Liegh,(2008) (٢)، فقد أشار إلى أن فريق العمل يجب أن يتصف بالصفات الآتية :

- السعي الدائم لإنجاز الأهداف المشتركة .
 - تعاون الأعضاء لإنجاز الهدف العام للتنظيم الذي يعملون به .
 - إستقرار العلاقات بين أعضاء الفريق .
 - التفويض للفريق من قبل الجهة المنتمية لها الفريق لإدارة أنفسهم، بتحديد الطريقة المناسبة لهم لأداء المهمة المكلفين بها بحيث لا تخرج عن السياسة والموجهات العامة للمنظمة .
 - العمل من خلال المنظومة الإجتماعية المثلى والسائدة في المنظمة .
- وقد ذكر Leyland, (2010) (٣) بأن استخدام فرق العمل يزيد من تفعيل مشاركة العاملين وتحملهم للمسؤولية من خلال جملة من الأمور أهمها:
- المشاركة في وضع الأهداف مما يزيد من إلتزامهم وتحملهم للمسؤولية، لأن ذلك ضمانة بقبول كل فرد في التنظيم للقرارات المتخذة بشكل جماعي ودهمها .

١ . الهيثي، خالد (٢٠٠٥). مصدر سابق .

٢ . Leigh L. Thompson, MaKing the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hail, 2008, pp4-6.

٣ . Leyland, M. Lucas, (2010), The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices, The Learning organization, Vol, No. 5. Pp 419-436.

- تدريب الأعضاء على العمل واكتساب مهارات جديدة من خلال العمل مع الجماعة .
 - تماسك وترابط أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض مع مديريهم .
- ويضيف (2011), Milorad & et al⁽¹⁾ بأن استخدام فرق العمل ترتبط بزيادة الإنتاجية، وتحسين النتائج النهائية للعمل، وزيادة مستوى الإبتكار للعاملين، وتعزيز الجودة وتقليل الهدر وتخفيض التكاليف، وذلك لأنه يحقق الأمور الآتية :
١. زيادة الرضا الوظيفي من خلال زيادة الدوافع لدى العاملين.
 ٢. تحسين الاتصالات في التنظيم وتقليل زمن اتخاذ القرارات بسبب زيادة فاعلية الإدارة الذاتية للفريق، وتحديد وتهيئة التسهيلات المناسبة بالعمل وتقارب الأعضاء بعضهم من بعض.
 ٣. زيادة إحترام العاملين لأنفسهم نتيجة للتمكين الإداري في التنظيم، والذي يؤدي إلى زيادة الترابط والالتزام بين أعضاء الفريق وزيادة إلتزامهم بأهداف المنظمة .
 ٤. تحسين القدرة على التحكم بالتكاليف .
 ٥. تحسين إدارة الوقت.
 ٦. زيادة المرونة والإبتكار.
 ٧. زيادة مستوى الجودة .

ومما تجدر الإشارة إليه إلى ضرورة التفريق بين فريق العمل وجماعة العمل، حيث أن جماعة العمل هي تجمع لأفراد يستفيدون من بعضهم البعض في الأفكار وتشارك المعلومات ووجهات النظر المختلفة حول موضوع معين، والمعارف المتعمقة حول الموضوع أو الهدف، والقيام بمساعدة بعضهم البعض لإنجاز المهمات، وليس بالضرورة أن يعتمدوا على بعضهم البعض بتحقيق هدف مشترك، حيث يكون الأداء فرديا وكذلك المسؤولية فردية، أما فريق العمل فهو مجموعة من الأفراد يقومون بالعمل بجهود منسقة، بصورة إيجابية من أجل إنجاز هدف محدد ويتشاركون المسؤولية النهائية عن ذلك العمل، من أجل زيادة المخرجات من وجهة النظر التنظيمية من غير زيادة في المدخلات.

علاقات العمل الإجتماعية

¹ . Milorad M. Novicevic and et al (2011), Integrating Barnards and contemporary views of industrial relations and HRM, Journal of Management History. Vol. 17, No 1 Pp, 126-138.

تعتبر علاقات العمل الإجتماعية والشخصية بين الموظفين (interpersonal relationships) من العناصر الرئيسة التي لها تأثير على الموظفين وعلى المنظمة التي يعملون فيها على حد سواء، وذلك جنبا إلى جنب مع علاقات العمل الرسمية في المنظمات، ويعتبر مفهوم علاقات العمل الإجتماعية مفهوم متعدد الجوانب يحكمه العديد من الأبعاد النفسية والمتعلقة بالفرد والبيئة المحيطة والمتعلقة بالأعراف والتقاليد الإجتماعية الخاصة بالمجتمع والمنظمة أو جماعات العمل في المنظمة. وفي هذا الصدد أشار **Jones. & Fletcher, (2003)** ⁽¹⁾ بأن هناك العديد من العوامل النفسية والشخصية التي تحكم جودة علاقات الفرد الإجتماعية مع من يحيطونه سواء كانوا الموظفين الزملاء في العمل أو الأصدقاء خارج العمل. ويمكن أن تظهر هذه العوامل على شكل سلوكيات تحدد مهارات الموظفين في التواصل مع من هم حولهم وهو ما يعرف بمهارات التواصل مع الآخرين (interpersonal skills)، وهي مجموعة من المهارات المتضمنة مهارات الإتصال المباشر مع الآخرين كمهارة الإستماع الفعال للمتحدثين والمراجعين، ومهارات قراءة الرسائل غير اللفظية، ومهارات التعاطف مع المواقف والآخرين، ومهارات تقديم المساعدة و التسهيل للآخرين، ومهارات تأكيد الذات، و مهارات العمل ضمن الفرق والمجموعات داخل هذه التنظيمات.

ومن جانب آخر فإن هناك بعدا إضافيا لجودة العلاقات الإجتماعية بين الموظفين والتي يمكن أن تتحدد من خلال النظام الإجتماعي السائد في المجتمع والذي يمكنه أن يشجع أو يعرقل إستخدام الأفراد لمهاراتهم في التواصل مع الآخرين، وهذه العوامل تتضمن مجموعة من العناصر أهمها توزيع الأدوار والمعايير الناظمة للعلاقات في المنظمة، والمناخ التنظيمي وشكل الإتصال السائد في المنظمة، والممارسات الإدارية المتبعة في المنظمة، والتنافس والتعاون بين الموظفين، والصراع التنظيمي وطريقة علاجه والحد منه، إضافة للعديد من العوامل التنظيمية الأخرى داخل التنظيم، خصوصا في مجال الولاء الوظيفي ومدى شعور هؤلاء الموظفين بالرفاه النفسي بالعمل الذي يقومون به.

وأضاف **أزهري، (2012)** ⁽²⁾ بأن المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال تعتبر واجب والتزام من جانب هذه المنظمات تجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، أخذا بعين الإعتبار التوقعات

¹ . Jones, F. & Fletcher, B. (2003). Job control and health. In M. Schabracq, J. & Winnubst, A. & Cooper, C. *Handbook of work and health psychology*. 2 edi. John Wiley : New York.

² . أزهري، سليمان(٢٠١٢)، المراجعة ودورها في التحقق من الوفاء بالمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .

بعيدة المدى لهذا المجتمع بشرائحه المختلفة ومجسدة لهذه التوقعات بصور عديدة يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين والبيئة وحمايتهم، شريطة أن يكون هذا التوجه بشكل طوعي يتجاوز الإلتزامات المنصوص عليها بالقانون، مع ضرورة خلق توازن بين مصالح المالكين وخدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته.

وأضاف علام،(١٩٩١) (١) بأن نطاق المسؤولية الإجتماعية في مجال الموارد البشرية في المنظمات يتضمن أجورا ومرتببات مجزية، وإتاحة الفرص للترقيات، والتدريب وبرامج التطوير المستمرة للموارد البشرية، وظروف العمل الصحية المناسبة، ومشاركة العاملين في القرارات في المنظمة، وبرامج رعاية صحية متقدمة، والإجازات المدفوعة الأجر والتي تشمل إجازات تدريب العاملين وإجازات الدراسة والمرض والراحة والإستجمام والتطوع للعمل الخيري وغيرها.

إن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة النفسية والإجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية مجتمعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسة، ويتحمل المؤسسة لهذه المسؤولية بكفاءة وفاعلية يمكن أن ينعكس عليها بنتائج ملموسة بالنمو والإزدهار والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فبتطبيق المنظمة لجودة حياة العمل فإن ذلك يساعدها أيضا على إطلاق الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال زيادة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للمؤسسات لم تعد تستثمر برأس المال والتقنيات الحديثة فقط، وإنما بإجراء التغييرات بالعمل من حيث محتواه وأبعاده.

الحوافز والترقيات :

يعرف ماهر،(٢٠١٠) (٢) الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي المقدم للعاملين من قبل المنظمات كتعويض عن أدائهم المتميز، وهو ما يسمى حافزا او مكافئة، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على قياس أداء العاملين لديها بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

وتعدّ الحوافز المؤثر الخارجي الذي يوجه الموظفين في المؤسسات، وتعتبر الحوافز المقدمة من هذه المؤسسات لموظفيها فرصا لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول

١ . علام، محمد(١٩٩١)، حدود المسؤولية الإجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الإجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم الثالث، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع، ص ١٨-٢٠ .
٢ . ماهر، أحمد(٢٠١٠)، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عليها عن طريق بذل المزيد من الجهود والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج لإشباع، العقيلي، (١٩٩٦)¹.

وإن قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال تحسس مشاكلهم ومحاولة معالجتها يساعد هؤلاء الموظفين على الإستقرار النفسي، وتعد كذلك أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل وتحافظ كذلك على الكفاءات الموجودة بالمنظمة، ودورها كذلك بتحسين حجم وجودة العمل نتيجة لإرتفاع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي زيادة ولاء العاملين للمنظمة. كما تعتبر الحوافز العوامل التي تدفع الموظفين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، زويلف، (١٩٩٤)².

وتقسم الحوافز لقسمين : الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت والعلاوات، والحوافز المعنوية والذي يلامس الطابع النفسي والإجتماعي ككتب الشكر والتقدير والإحترام والقبول الإجتماعي واختيار الموظف المثالي العقيلي، (١٩٩٦)

وتعد الترقية دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون الموظفين، وذلك لما لها من آثار إيجابية على الموظفين والمؤسسة، فهي من أهم الحوافز التي تبعث في الموظفين روح المنافسة الشريفة في العمل لأنها تشبع حاجاتهم وتحقق رغباتهم وتزرع فيهم حب الإنجاز، كما يمكن من خلالها إختيار أفضل الأفراد للقيام بالعمل، عبد الباقي، (٢٠٠٠)³.

الحوافز هي المؤثرات الخارجية الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي توفرها المنظمة لموظفيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم وتحفزهم لأداء أفضل، بينما الدافع هو شيء داخل الفرد يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة للحصول على الحافز المتاح وبالتالي إشباع الحاجة. ومنها فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في الإدارة وضمان وإستقرار العمل وتوسيعه وإغنائه وإثرائه وتحسين ظروفه ومناخه. ومنها فرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في الإدارة وضمان وإستقرار العمل وتوسيعه وإغنائه وإثرائه وتحسين ظروفه ومناخه.

¹ العقلي عمر وصفي (١٩٩٦) ادارة القوة العاملة ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
² . زويلف، مهدي (١٩٩٤)، إدارة الافراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط١، دار مجدلاني للنشر والتوزيع عمان، الأردن .
³ . عبد الباقي، صلاح، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

أما عن فوائد تحسين ظروف العمل المادية فيمكن حصرها في زيادة الإنتاجية للفرد ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنظمة تسعى لعمل كل ما من شأنه راحتهم والإهتمام بمرح وظيفي ونظيف توفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد هؤلاء الموظفين على الأداء الجيد، وبذلك يعتبر موضوع تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للموظفين لزيادة إنتاجهم وولائهم للتنظيم الذي يعملون فيه .

وأضاف القريوتي، (١٩٨٩) ^(١) بأن الحوافز تقسم إلى قسمين:

الحوافز النقدية (Financial Incentives) وتعتبر من أهم أنواع الحوافز بالنسبة للأفراد خاصة في الإدارة الدنيا والمتوسطة للموظفين، كونها الدافع الرئيس للسلوك الإنساني لهذه الفئة من الموظفين في المستوى التنظيمي وكونهم يعتبرون كذلك من ذوي الدخل المحدود، وأن حاجتهم للمال لسد إحتياجاتهم الرئيسية تكون كبيرة، ومن أنواع هذه الحوافز النقدية الأجور والزيادات السنوية والمكافآت والمشاركة في الأرباح.

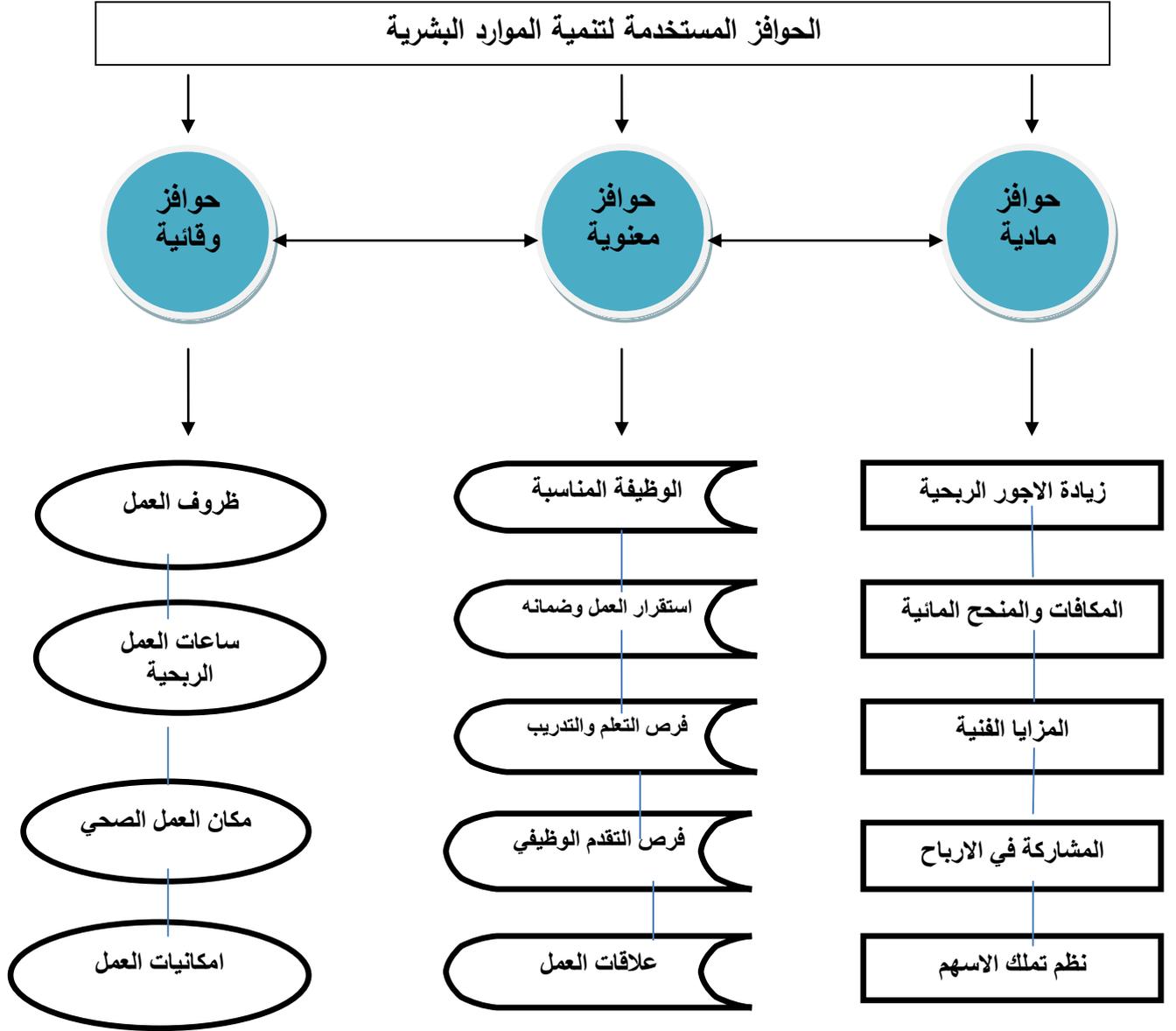
الحوافز المعنوية (Moral Incentives) وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين على العمل ، لكنها تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام وتقدير العنصر البشري. أما عن فوائد تحسين ظروف العمل المادية فيمكن حصرها في زيادة الإنتاجية للفرد ورفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنظمة تسعى لعمل كل ما من شأنه راحتهم والإهتمام بمرح وظيفي ونظيف توفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد هؤلاء الموظفين على الأداء الجيد، وبذلك يعتبر موضوع تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للموظفين لزيادة إنتاجهم وولائهم للتنظيم الذي يعملون فيه .

إن للحوافز والترقيات دور إيجابي ومركزي بكل ما من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، والتي تعتبر ركيزة أساسية من ركائز جودة حياة العمل، إذ بتوفرها ليستفيد منها الموظفون فإن من شأن ذلك تعزيز حبهم لعملهم بما يزيد من ولائهم التنظيمي. وحسب منصور، (١٩٩٨) ^(٢) فإن أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات هي كما يشير إليه الشكل الآتي :

١ . القريوتي، محمد(١٩٨٩)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص٤٩.

٢ . منصور، فهمي، (١٩٩٨)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، الجزء الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

شكل رقم (٢) : الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات



^١ المصدر :- منصور، فهمي، (١٩٩٨)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، الجزء الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

توفير ظروف عمل آمنة :

ويتحقق ذلك من خلال توفير ظروف العمل المناسبة باتباع برامج الأمن والسلامة المهنية والتي تعتبر من الحقوق الواجب على المنظمات أن توفرها للعاملين لديها ضمن بيئة العمل، وتعتبر أيضا جزءا من المسؤولية الاجتماعية وتلبية حاجات العاملين، والتي تعمل على منع تعرض العاملين للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم وتجنبهم الحوادث والإصابات التي تعرض حياتهم للخطر من خلال توفير شروط العمل الصحية، مما يؤدي ذلك إلى تخفيض تكاليف ونفقات الحوادث الصناعية وإصابات العمل وتعويض المصابين أثناء العمل، من أجل ضمان إستمرار نشاط المؤسسة وتحقيق خفض في التكاليف مما يزيد في الأرباح، أبو شيخة، (2000) (1).

ويوضح القحطاني، (٢٠٠٨) (٢)، بأن العاملين يتأثرون عند قيامهم بالعمل ببعض الظروف، أو المتغيرات التي تكون الإتجاهات نحو العمل، وهذه المتغيرات هي تلك العوامل التي يطلق عليها ظروف العمل، وتقسم هذه المتغيرات إلى ثلاثة مجموعات من الظروف، وهي الظروف الطبيعية مثل الإضاءة والحرارة والبرودة والرطوبة، وتلك المتعلقة بالوقت وساعات العمل وفترات الراحة، وتلك المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال، وبالتالي فإن إختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة وحرارة ورطوبة وضوضاء وترتيب مكان العمل وغيرها، يمكن ان يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، الأمر الذي قد يؤدي إلى البحث عن عمل ذو ظروف عمل مناسبة وبيئة مهنية.

وقد أشارت عباس، (٢٠٠٣) (٣)، إلى أن العناية والإهتمام بإيجاد ظروف وبيئة عمل آمنة وصحية من خلال برامج السلامة والصحة المهنية لها تأثير إيجابي من خلال تقليل إصابات العمل والأمراض التي من الممكن أن يصاب بها العاملون من خلال قيامهم ببعض الأعمال الخطرة، وهذه البرامج يمكن أن توجه لمعالجة هذه الأمور التي من الممكن أن يتعرض لها العاملون في المنظمات، ويتم إستخدامها كذلك لأغراض التوعية والتنبيه والتحذير للمحافظة على مستوى من الكفاءة باستخدام والتعامل مع معدات وأدوات الإنتاج المختلفة، وهنا تقع على إدارات

١ . أبو شيخة، نادر (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ، : دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٢ . القحطاني، سالم (٢٠٠٨)، القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر لطباعة والتغليف، الرياض، السعودية.

٣ . عباس، سهيلة (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، طبعة ١، عمان، الأردن.

الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من المتطلبات والإجراءات التي يجب القيام بها بتحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الإحتياطات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل، معدات وأدوات الإنتاج المختلفة، وهنا تقع على إدارات الموارد البشرية في المنظمات مجموعة من المتطلبات والإجراءات التي يجب القيام بها بتحديد المخاطر الوظيفية وتحليلها ودراستها مما يتطلب من هذه المنظمات توفير الإحتياطات الوقائية للحد من الوقوع بالإصابات والحوادث في بيئة العمل، ويتطلب كذلك من الإدارة من ناحية أخلاقية بتوضيح هذه المخاطر للعاملين وعدم إخفائها ومناقشتها معهم لزيادة إدراكهم وفهمهم لهذه المخاطر وتبعاتها والسبل الكفيلة بالحد منها وتدعيم العلاقات بين الإدارة والعاملين بما ينعكس على الأداء . أما عن المبررات التي تقدمها المنظمات في مجال خدمات الأمن والسلامة المهنية في بيئة العمل فإنه يمكن تصنيفها من الجانب الأخلاقي كونها تتطلب الإهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار، مع عدم إغفال الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق قوانين وأنظمة السلامة والوقاية التي تطلبها الجهات الرسمية، وكذلك لا يمكن إغفال الأسباب الإقتصادية التي تتحملها المنظمة والمتمثلة بتكاليف الإسعاف والعلاج، وتكاليف الوقت الضائع للموظف المصاب وتأثيره على بقية الموظفين أيام تلقيه للعلاج والنقاهة، والتكاليف المرتبطة بالإنتاج من تعطل، وتباطؤ، وتلف مواد، وتكلفة تصليح مواد وغيره من هذه التكاليف.

وقد أورد حمزاوي، (٢٠٠٨)^(١)، بأن الضوضاء تثير أعصاب بعض العاملين وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤدي وتقلل الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، والذي يؤدي إلى إستجابات حادة لأي مؤشر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الاعمال التي تحتاج إلى تركيز.

برامج صيانة (حماية) الموارد البشرية : Human Maintenance

أشار العقيلي، (١٩٩٦)^٢ بأن مفهوم صيانة الموارد البشرية يعني المحافظة على الموارد البشرية في المنظمات بشكل يحقق الكفاءة والفعالية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت، وتحقيق أهداف ورغبات العاملين ينطلق من وجود نظام

^١ . حمزاوي، محمد (٢٠٠٨)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والامنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
^٢ العقيلي وصفي (١٩٩٦) مرجع سابق.

للحوافز يحوي مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

وتتحقق صيانة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعزز مهارات وخبرات العاملين في هذه المنظمات، والإهتمام بتطوير معارفهم ووضعهم على بداية الطريق للإبداع والإبتكار، ومن أهم الإجراءات في سبيل تطبيق ذلك الإهتمام ببرامج التطوير والتدريب، والإهتمام بسياسات الأجور والحوافز بكافة أشكالها.

وقد عبرت الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بأن تعبير صيانة الموارد البشرية لا ينطبق على الموارد البشرية بقدر ما ينطبق ويستخدم للعدد والآلات والأجهزة، ويفضل إستخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، وتهدف هذه الوظيفة إلى ما يأتي:

١- توفير السلامة للموارد البشرية من خلال تصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

٢- أما الهدف الثاني لهذه الوظيفة فهو توفير الرعاية الصحية للعاملين من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج عامة للتوعية الصحية، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

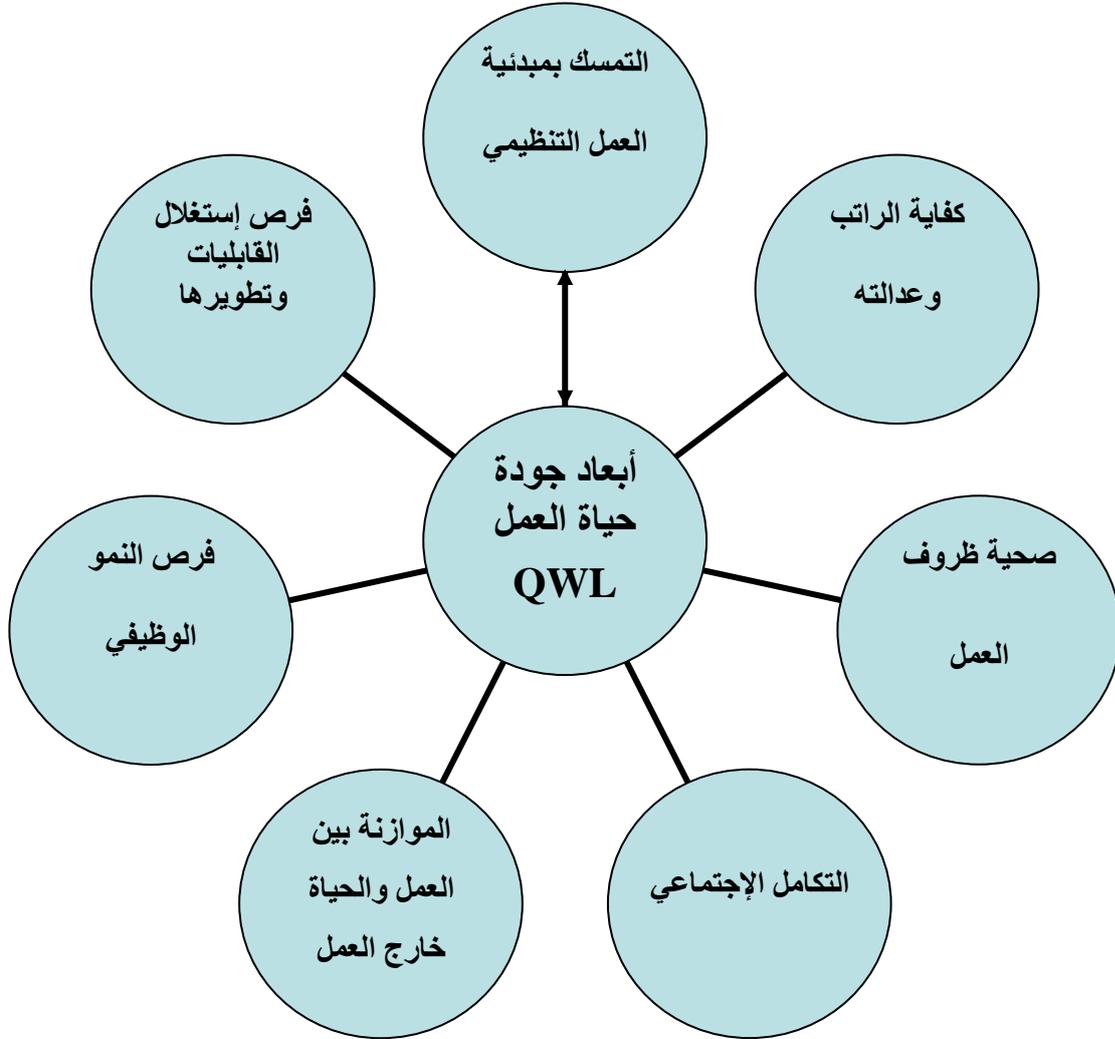
كما وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية تجاه العاملين في المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على تحقيق ما يأتي :

خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الإجتماعية والرعاية الإنسانية، وتشمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية والتي تتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط والتي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

توفير الرعاية الإجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة،

وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج تعمل بالأغلب على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الإلتزام والولاء للمنظمات، العقيلي، (١٩٩٦)^١.

شكل رقم (٣) : أبعاد جودة حياة العمل



١ . العنزى، سعد، والفضل، سماء (٢٠٠٧)، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥.

١ العقيلي وصفي (١٩٩٦) مرجع سابق.
١ . العنزى، سعد، والفضل، سماء (٢٠٠٧)، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥.

معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات

بعد اطلاع الباحث على جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة فإنه يرى بأن المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيقها في المنظمات كثيرة ومتنوعة خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات المهنية والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق وأهم هذه المعوقات هي :

تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر، والذي تعتبره هذه المستويات تخليا عن جزء من صلاحياتها وتهديد لوجودها على رأس هذه المؤسسات أو المستويات الإدارية العليا.

تقدير هذه الإدارة العليا المستويات والمستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير فقط، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط وتعمل على إبطال جهود وبرامج الإدارة العليا من خلال مقاومتهم لهذه القرارات نتيجة عدم رضاهم عنها مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة، وهذا ما يتعارض مع ما تسعى إليه هذه المنظمات بتحقيق أهدافها.

ومن المعوقات أيضا فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.

معيق آخر لتطبيق جودة حياة العمل وهو نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة العاملين ضمن برامج جودة حياة العمل بأنها قد لا تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو في حجم مسؤوليات الموظفين.

ومن العوائق التي تحدّ من تحقيق جودة حياة العمل في المنظمات اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها، وكذلك عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.

ومن المعوقات كذلك عدم قيام المؤسسات بتقدير الإحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء، فالموظفون يحتاجون للتدريب على مجموعات العمل وحل المشكلات وغيرها، أما الإدارة فتحتاج إلى التدريب على التعاطي مع

القضايا الجوهرية المتعددة، وتعزيز ودعم المهارات الإدارية والمهارات الفنية المختلفة، وإعادة توزيع هيكل القوة في المؤسسة بما ينتج عنه بيئة عمل أفضل.

عدم إقبال بعض الموظفين على الإشتراك ببرامج المشاركة بالعمل والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لإعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها .

نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأن لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.

ومن المعوقات أيضا النظرة السلبية والخاطئة لبعض الإتحادات النقابية والنقابيين لبرامج جودة حياة العمل، واعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل، وكذلك نظرة هذه النقابات لهذه البرامج بأنها يمكن أن تزيد من إنتاجية الموظفين دون الحصول على أية عوائد مقابل ذلك.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

المقدمة:

الولاء التنظيمي هو من المفاهيم القديمة حسب علماء الاجتماع، وقد إعتبروه إمتدادا للولاء الإجتماعي والمتمثل بولاء مشاعر الفرد وولائه وإنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، وإعتبروه أيضا مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، كونها تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد العاملين فيها لمنظماتهم ، وهناك من نظر للولاء التنظيمي من زاوية عاطفية كونه يمثل درجة الإرتباط النفسي بالمنظمة التي يعمل بها الأفراد من خلال مشاعر الإلتزام والإلتزام الناتجة عن ذلك، والتي تصف مشاعر العاملين ودرجة إرتباطهم بالمنظمة التي ينتمون إليها .

أما عند علماء الإدارة فقد أخذ مفهوم الولاء التنظيمي حيزا كبيرا من إهتماماتهم كونه يرتبط بتحفيز العاملين من أجل تعزيز حبهم لعملهم، وبالتالي الحصول على ولاءهم وحبهم للمنظمات التي يعملون بها، وهذا الأمر يعتبر غاية في الأهمية حيث يحتاج الولاء التنظيمي إلى عمل دؤوب من قبل منظمات الأعمال من خلال القيام بسلسلة من الإجراءات والبرامج للحصول على ولاء العاملين وحبهم لعملهم، وبالتالي تكون العملية تبادلية بين الطرفين.

ويعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة والجديرة بالدراسة لإثارة العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العنصر البشري في منظمات الأعمال، وما لذلك من تأثير إيجابي على مخرجات هذه المنظمات وإنتظام أداؤها على النحو المرغوب، وبالتالي محافظتها على حصتها السوقية وتنافسيتها وإستمرارها، وكل ذلك مرده إلى إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل، وعكس ذلك يؤدي للعديد من السلبيات أهمها التسرب الوظيفي والغياب وعدم الرضا والهدر في المواد وعدم المحافظة على الممتلكات، وبالتالي تأثير ذلك على الإنتاجية والأداء(Chen

& Francesco 2000) (1) .

¹ . Chen, Z, and Francesco A2000”Employee Demography. Organizational, Commitment and Turnover Do cultural differences matter .Vo153, No.6.

مفهوم الولاء التنظيمي

عرف أبو النصر، (٢٠٠٥) ^(١)، الولاء بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء إلى شيء هام في حياته، مما يشعر الفرد بالمسؤولية تجاه هذا الشيء الهام، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء، وهو حاجة من الحاجات الإجتماعية لدى أي إنسان كان . أما الولاء التنظيمي فيعرف بأنه منهج وطريقة حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن، فالمؤسسات التي تعتمد على ولاء للعاملين لديها تهتم بخلق القيمة المتفوقة أولاً، ثم الربح في المرتبة الثانية، فإرضاء الزبائن قيمة ترجع عائداتها بالدرجة الأولى إلى إرضاء العاملين في المقام الأول. السويدان والعدلوني، (٢٠٠٣) ^(٢).

أما بورتر وزملاؤه فعرفوا الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد وإرتباطه مع منظمته التي يعمل بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل بها فإنه يتحقق لديه مجموعة من المزايا والصفات أهمها :-

١- قبول لأهداف وقيم المنظمة.

٢- خدمة المنظمة بأقصى مما لديه من جهد.

٣- الرغبة القوية بالمحافظة على إستمرار عمله في المنظمة .

أما **Orerily&Caldwell,(1980)** ^(٣) فنظر للولاء التنظيمي على أنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه للإندماج في العمل وتبني قيم المنظمة"، وهناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي يمكن إجمالها كما يأتي :-

١. مرحلة الإلتزام: إن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي من الممكن أن يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فإنه يقبل سلطة الآخرين، وما يترتب على ذلك من مطالب سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .

٢- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: وفي هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين كونه يرغب بالإستمرار بالعمل في المنظمة من خلال شعوره بالفخر والإعتزاز كونه ينتمي لها.

١ . أبو النصر، مدحت(٢٠٠٥)، Porter. Steers, R. mow day .R. an Bonlain ، المؤسسة لدى العاملين داخل المنظمة، طبعة ١ إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

٢ . السويدان، طارق والعدلوني، محمد،(٢٠٠٣) : خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين؟، دار ابن حزم، بيروت، لبنان.

٣ . Orerily, C. and Caldwell, D. The commitment and Job Tenure of New Employee: some Evidence of Post Decisional Justification", Administrative Science Quarterly, vol.26. 1980.

٣- مرحلة التبني : وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد تقبل أهداف وقيم المنظمة وكأنها قيمه وأهدافه.

وأشار ريان،(٢٠٠٣) ^(١) بأن الولاء التنظيمي هو شعور داخلي للفرد يكمن في مجموعة من الخصائص تبدأ بإيمان الفرد القوي وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها. ورغبة الفرد ببذل جهود معقولة بالنيابة عن المنظمة . وانتهاء برغبة الفرد القوية بالبقاء في المنظمة .

أما ^(٢) (Allen & Mayer,(1990) فعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"، وأن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها بموجب ذلك وتعامل معها الباحث في دراسته كمتغير تابع، وهي كما يأتي:-

١. الولاء العاطفي (Affective Commitment) والذي يعكس مدى إنتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، ومدى إرتباطهم مع أهدافها وسعيهم لتحقيق هذه الأهداف، ورغبتهم بالعمل فيها بغض النظر عن القيم المادية التي يتلقونها لقاء عملهم فيها.

٢. الولاء المستمر (Continuous Commitment) والذي يرتبط بتقييم الفرد للتكاليف التي تترتب على تركه للمنظمة التي يعمل فيها والمنافع المترتبة على بقاءه فيها.

٣. الولاء المعياري (الأخلاقي): (Normative Commitment) والذي ينتج عن مشاعر الإلتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة .

أما الطعمانة وأحمد، (1997) ^(٣)، فأشاروا إلى أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

• التوافق: وهو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها كونها تمثل أهدافه وقيمه.

• الإنهماك: " الإستغراق" أي انهماك الفرد وانغماسه بصورة متكاملة بكافة نشاطاته أدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها .

١ . ريان، عادل (2003)، " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلد (22)، العدد (١).

٢ . Allen N.J & Meyer J.P(1990).Athree- Commitment conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol(10),no(1) pp61-89.

٣ . الطعمانة، وأحمد (1997)، " أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن"، مركز أبحاث الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.

• الإخلاص والوفاء: وهو شعور الفرد بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها وإحساسه بأن المنظمة هي جزء من ذاته وكيونته.¹ Allen & Mayer, 1990. وبالنظر للمفاهيم السابقة يلاحظ وجود إتفاق على مفهوم الولاء التنظيمي يتلخص بثلاث عناصر رئيسة هي :-

- ١ - الإتفاق على قيم التنظيم وأهدافه والإستعداد لتقبلها .
 - ٢ - الإستعداد لبذل كافة الجهود للتنظيم وميل الأفراد لذلك .
 - ٣- الرغبة لدى الأفراد بالبقاء أعضاء في التنظيم. الأحمدي، (٢٠٠٤)^٢ .
- ويرى الباحث بأن الولاء التنظيمي هو مفهوم يعنى بتحفيز الموارد البشرية في منظمات الأعمال، بهدف زيادة حبهم لعملهم وإخلاصهم وتفانيهم فيه، من خلال بذلهم لكافة طاقاتهم والرغبة بالإستمرار بالعمل في التنظيم وعدم تركه إلى منظمات أخرى، وتنمية العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العاملين بما يؤدي بالمحصلة لولاء هؤلاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وهو مفهوم تبادلي من خلال تطابق وتكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي ينتمي ويعمل فيها بقيام المنظمة بسلسلة من الإجراءات والبرامج التي تؤدي لإثارة العناصر والعوامل الإيجابية في سلوك العنصر البشري كي يحقق أهدافه وتطلعاته، وبالتالي تأثير ذلك على إنتاجيته بما ينتج عنه تحقيق الربح للمنظمة والمحافظة على الحصة السوقية للمنظمة وتنافسيتها وبالتالي إستمرارها.

المقومات الأساسية للولاء التنظيمي :

من خلال التعريفات المختلفة للولاء التنظيمي يمكن إستخلاص المقومات الرئيسية لهذا المفهوم وهي كما يأتي :

- ١ . قبول قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- ٢ . مساهمة الأفراد بفعالية لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة .
- ٣ . أن يتوفر المستوى العالي من الولاء التنظيمي من قبل الأفراد للمنظمة التي يعملون بها .
- ٤ . رغبة الفرد الشديدة بالبقاء في المنظمة والإستمرار بالعمل فيها .

¹ Allen & Mayer, 1990، opc.

^٢ الأحمدي، طلال (2004)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٤) عدد(١)، يونيو .

٥. الإخلاص والرغبة بالعمل في المنظمة بصورة إيجابية.

وعليه فإن مفهوم الولاء التنظيمي والإلتزام الوظيفي هو علاقة تبادلية في تفاعلاتها بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها، وأنه لكي يصبح أكثر ملائمة وأكثر تطبيقا يجب أن تتوفر فيه مجموعة عناصر هي :

١. القناعة القوية بقيم المنظمة وأهدافها.

٢. الإستعداد والقبول ببذل الجهود المطلوبة نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٣. الرغبة بالتمسك والبقاء عضوا في المنظمة .

أهمية الولاء التنظيمي :-

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات، كما أن لها أثر كبير على سير العمل في هذه المنظمات كي تحقق أهدافها بشكل فاعل ومتميز، ويرتبط ذلك بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما بتوجيه الأفراد داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، ويقلل من السلوكيات السلبية لديهم مثل ترك العمل والتغيب وإهمال العمل أو الشعور بالإحباط، وعليه فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات يتلخص بما يأتي :-

١ - الولاء التنظيمي يمثل عنصرا هاما يربط بين المنظمة والعاملين فيها خاصة بالأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمة تقديم الحوافز للعاملين لديها لدفعهم للمزيد من العمل وتحقيق أعلى الإنجازات .

٢- ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

٣- ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما بالتنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل والانتقال لمنظمات أخرى .

٤ - يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر الأمور التي تؤرق القائمين على منظمات الأعمال، لذلك برزت الحاجة لإيلاء السلوك الإنساني بالتعامل مع العنصر البشري فيها الإهتمام اللازم، من خلال تحفيزه لزيادة درجة ولاءه وإيمانه بأهداف المنظمة وقيمتها .

٥ - ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر من العوامل الهامة لنجاح المنظمات وإستمرارها وبقائها وزيادة إنتاجها.

٦ - السلوك التنظيمي يعمل على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة .

٧ - الولاء التنظيمي يعمل على تقبل العاملين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقديمها باعتبار أن أي تقدم وازدهار للمنظمة سيعود على العاملين بالنفع والفائدة ، **الدوسري، (٢٠٠٥)**^(١)

فوائد الولاء التنظيمي : (Benefits of Loyalty)

للولاء التنظيمي فوائد جمة تعود على المنظمات ويمكن إبراز أهمها كما يأتي :

- ١- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة : فحرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات، وبالتالي الفائدة التي ستعود عليهم جراء شراء أو إستخدام هذه المنتجات، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم وأدائهم .
- ٢- جذب أفضل العاملين والمحافظه عليهم : فالموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتة يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المنظمة بجذب هذه الكوادر وإستقطابها والبحث عنها وإختيارها والعمل على إسعادهم .
- ٣- جذب أفضل الزبائن : وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن لمنتجات المنظمة، وزيادة الحصة السوقية لهذه المنتجات، والشهادات الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها، نظرا للقيمة المرتفعة المقدمة من المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة قاعدة الزبائن المتميزين.
- ٤- جذب أفضل المساهمين والمستثمرين : وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والإحتفاظ بها بحثا عن الربح على المدى الطويل، ويؤدي ذلك إلى دعم إستقرار المنظمة، ويقلل من كلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.

الآثار المترتبة على الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم الآثار المترتبة على الولاء التنظيمي إلى قسمين كما يأتي :

أولا: الآثار الوظيفية للولاء التنظيمي: فالموظف الملتزم وظيفيا والذي حقق مستويات أعلى من التقدم والإرتقاء الوظيفي من المحتمل أن تكون درجة رضاه عن ما وصل اليه وحقق من تقدم أكبر من رضا الموظف الأقل إلتزاما، فعندما يشعر الموظف بالترام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به وبما يتوافق أهداف التنظيم، فإن مردود ذلك على التنظيم يكون بالإيجاب، خاصة بأن الموظف الملتزم تنظيميا يكون له ثقة أكبر في التنظيم الذي يعمل به، ويكون لديه إحساس قوي

١ . الدوسري، سعد(٢٠٠٥): "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية .

بأن التنظيم سيكافئه على ولائه عن طريق تحقيق مزيدا من التقدم والإرتقاء الوظيفي، مما يؤدي بالمتصلة إلى ارتفاع إنتاجية الفرد وتحسن أدائه، والرضا عن العمل الذي يقوم به وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني والوظيفي، ويمكن إجمال التأثيرات للولاء التنظيمي على الوظيفة كما يأتي :

- **الروح المعنوية :** فالولاء التنظيمي له دور رئيسي برفع الروح المعنوية من خلال حب الأفراد العاملين لعملهم ومنظمتهم التي يعملون بها، وحماسهم للعمل الذي يقومون به، ويمكن القول بان الروح المعنوية المرتفعة في العمل تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي في المنظمات.
- **الأداء المتميز:** فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي ضمن بيئة العمل يمتاز عملهم بالأداء الجيد، نتيجة حبهم لعملهم وحماسهم وبالتالي ولائهم عند القيام بهذا العمل، وشعورهم بالإنتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة التي يعملون بها. وهذا ما أكد عليه ريتشارد ستيرز، Richard Steers بأن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، فإنهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد من خلال حبهم لأعمالهم والتزامهم بأهداف المنظمة.
- **تسرب العاملين :** ويعود ذلك لعدم شعور الموظف بالولاء والإنتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه بالعمل بالمنظمة، وتعتبر هذه الظاهرة من الظواهر السلبية المؤثرة على الإلتزام التنظيمي، والتي من الممكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي وتمنع تقدم المنظمات، كون التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

ثانيا: الآثار الحياتية للولاء التنظيمي: هناك علاقة ترابطية بين إتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، وإتجاهاتهم نحو أبعاد حياتهم الخاصة خارج هذه الوظيفة، فالموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والإلتزام النفسي مع وظيفته، بنفس الوقت الذي يحقق فيه درجات من التوافق والإلتزام والاندماج مع أسرته. **عبد الباقي ، (٢٠٠٥)^(١).**

ويشير اللوزي، (٢٠٠٣)^(٢)، أن للولاء التنظيمي أثر واضح على أداء العاملين، فكلما كانت درجة الولاء لدى العاملين عالية كان الأداء عاليا كذلك، فالأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في أماكن أعمالهم فإنهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد، وهذا ناتج عن حب هؤلاء العاملين لأعمالهم التي يشغلونها وكذلك إلتزامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها . كما

١ . عبد الباقي ، صلاح الدين(٢٠٠٥).مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص٣١٧.
٢ . اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

يؤكد (علي عبد الوهاب) بتأثير الولاء التنظيمي على نجاح المنظمة بقوله " إن الولاء المؤسسي يجعل الفرد يأخذ على عاتقه مسؤولية نجاح الفريق الذي ينتمي إليه ونجاح المؤسسة التي يعمل بها، وليس فقط نجاح عمله فقط".

وتشير الدراسات والأبحاث كذلك بأن الولاء التنظيمي هو من أهم العوامل للإبداع الوظيفي وأهم مقوماته، وأن هناك علاقة إيجابية بدرجة عالية بين الولاء التنظيمي والإبداع، مما يشير إلى أهمية إلتزام الإدارات بتعزيز ودعم قيم ومؤشرات الولاء وتمميته بين العاملين في التنظيم على إختلاف درجاتهم ووظائفهم، وذلك للحصول على المزيد من الإبداع الوظيفي.

العوامل المشكلة للولاء التنظيمي:-

تعد دراسات روبرت مارش وماناري اللوزي، (٢٠٠٣) ^(١) من الدراسات الهامة في الولاء التنظيمي والتي أشار فيها الباحثان للعوامل التي تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي في المنظمات وهي:-

- ١- توافر سياسات عمل داخلية في المنظمة تكون مسؤولة عن إشباع حاجات العاملين .
 - ٢- وضوح الأهداف التنظيمية في المنظمة، فالأهداف كلما كانت محددة وواضحة تتكون قناعات أكثر لدى الأفراد للإلتزام، وبالتالي يكون الولاء التنظيمي أكبر.
 - ٣- تشجيع مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لتشجيع الفرد على المساهمة بشكل أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.
 - ٤- تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل للإسهام بتشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين، وبالتالي خلق أجواء إيجابية من خلال شعور العاملين بأهميتهم بالعمل، مما يقود بالحصلة إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.
 - ٥- نظام عادل للحوافز مع ضرورة إعادة النظر فيه باستمرار ليكون منطقيًا مع تحقيقه لدرجة إشباع منطقية ومقبولة.
 - ٦- ثقافة تنظيمية لترسيخ معايير متميزة للعاملين، مع ضرورة توفير جو من الثقة والإحترام والثقة المتبادلة لدى العاملين في المنظمة .
- وأضاف الفحطاني،(٢٠٠٨) ^(١)، بأن الوظيفة تساهم في زيادة أو نقص الولاء التنظيمي، فالوظائف الواضحة وغير النمطية وغير المعادة والمنكررة ترفع من مستوى الولاء التنظيمي نتيجة

^١ . اللوزي، موسى ، مرجع سابق .

عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة النمطية والمعادة والتي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات وخبرات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة فإنها تولد الضغوط لدى العاملين، وأما بعض الوظائف والتي تتطلب التعامل مع الجمهور فإنها تحدث ضغوط عمل إضافية، والوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو الوظيفي فهذه الوظائف تجلب الضيق للموظفين والرغبة بترك العمل وبالتالي ضعف الولاء التنظيمي فيها .

مراحل تكون الولاء التنظيمي في المنظمات

وأشار اللوزي، (٢٠٠٣)^٢ بأن عملية تكون الولاء التنظيمي لدى العاملين في أية منظمة تعتبر على درجة كبيرة من التعقيد نوعا ما، وأن هناك مراحل للتطور والنمو للولاء التنظيمي والتي يمكن حصرها بالمراحل الثلاث الآتية :-

١- المرحلة الأولى :- مرحلة التجربة والقبول :

وتبدأ هذه المرحلة قبل دخول الموظف للعمل وتستمر لمدة عام تقريبا، وتعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات عمل سابقة إن وجدت، فالأفراد يدخلون للعمل في المنظمات ولديهم مستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي تتبع من توقعاتهم وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية، وما تمثله من قيم ومبادئ وإتجاهات وأفكار .

٢- المرحلة الثانية :- مرحلة التنفيذ :-

وهي المرحلة التنفيذية والتطبيقية من قبل الموظفين للأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات في المنظمة، وتعتمد في مرحلتها الأولى على الأشهر الأولى للعمل، وتتراوح الفترة الزمنية لها من عامين إلى أربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحدث الإنخراط الفعلي مع قيم المنظمة وأهدافها، وتظهر قيم الولاء التنظيمي ويصبح العامل جزءا مهما من المنظمة .

٣- المرحلة الثالثة :- مرحلة الثقة بالمنظمة :-

وتبدأ هذه المرحلة بالظهور بداية من السنة الخامسة من تاريخ بدء الموظف لعمله في المنظمة، وفي هذه المرحلة تزداد درجات الولاء التنظيمي للمنظمة حتى يصل الفرد إلى مرحلة النضوج والإنسجام الكامل مع المنظمة .

^١ . القحطاني، سالم(٢٠٠٨)، القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية

^٢ اللوزي، موسى ، مرجع سابق .

وأضاف اللوزي إلى أن (ريتشارد ستيرز R. Steers) وفي نموذجه عن الولاء التنظيمي فقد تطرق لمجموعة من العوامل الرئيسة لتكوين الولاء التنظيمي في المنظمات، وأثرها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد الناتج عن توفر العوامل الرئيسة الآتية :

- القيادة الإدارية وأسلوبها بالتعامل مع العاملين.
- المكانة للعاملين في المنظمة .
- رضا العاملين عن العمل في المنظمة .
- العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة.
- درجة الإستقلال التي يتمتع بها العاملون في العمل.
- المناخ التنظيمي السائد في العمل .
- رغبة العاملين في التنظيم بالإنجاز .
- الصفات الشخصية التي يتمتع بها العاملون في التنظيم .
- درجة مشاركة العاملين في العمل .
- أنظمة الحوافز في المنظمة .

وأضاف اللوزي، (٢٠٠٣) (١) ، بأنه وتوفر هذه العوامل الإيجابية في التنظيم والتي حتما سينتج عنها بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي ملائم ومشجع للعمل، وما ينتج عنه كذلك من ولاء تنظيمي للعاملين بشكل متزايد، حيث يظهر ذلك من خلال الإندفاع الطوعي للعاملين بالقيام بأعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، وذلك بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي في المنظمات تتمثل بما يأتي:

- إستجابة المنظمات بشكل سريع للمتغيرات البيئية المحيطة.
- شعور العاملين بالإتجاه الإيجابي نحو المنظمة التي يعملون بها .
- إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل للعاملين .
- شعور العاملين بالأمان والإستقرار الوظيفي في المنظمة .
- إرتفاع تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .
- المدافعة عن المنظمة ضد أي تحدي وهجوم.
- إرتفاع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة .

١ . اللوزي، موسى (٢٠٠٣) .مصدر سابق

- زيادة الإنتاجية وارتفاع معدلات الأداء .

أشار أبو النصر، (٢٠٠٥) ^(١) لمجموعة من المؤشرات والعناصر التي يجب أن تتوفر لدى العاملون لتكون دليلاً على أن هناك ولاءاً تنظيمياً لديهم تجاه منظماتهم التي يعملون بها وهي كما يأتي :

- ارتفاع معنويات العاملين .
- الحديث عن المنظمة بإيجابية أمام الآخرين.
- انخفاض شكاوي العملاء .
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- درجة توحيد العاملين مع المنظمة .
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- مستوى المشاركة الفعالة للعاملين في أنشطة المنظمة .
- درجة الإستعداد لدى العاملين للتضحية من أجل المنظمة .

يشير اليوسف، (٢٠١٣)^(٢)، لأمران هامان يحكمان مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات، الأمر الأول: **نفعي** وهو تبادل المنافع والمزايا بين المنظمة والفرد، أما الأمر الثاني فهو : **نفسي** ويتضمن الإستعداد النفسي للفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، وتتفق الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في المنظمات اليابانية مرتفع نتيجة لحب اليابانيين للعمل وفعالية منظماتهم، بينما الولاء التنظيمي في منظمات الشرق الأوسط منخفض لأسباب تنظيمية وفردية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد دلت الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يقع في مستويات جيدة ولكنها ليست مرتفعة.

نماذج الولاء التنظيمي :

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري للولاء التنظيمي، فقد وجد بأن هناك العديد من النماذج التي تفسر الولاء التنظيمي، وكانت كما يأتي :-

^١ . أبو النصر، مدحت (٢٠٠٥)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، سلسلة تنمية المهارات، ط١، القاهرة، مصر.
^٢ . اليوسف، منصور (٢٠١٣)، التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد ١٠٦، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١ - نموذج (Etzioni)، ١٩٦١ ويستند هذا النموذج على القوة / السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد، والتي ركزت على إدماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها وهو ما يطلق عليه بالولاء والالتزام وله ثلاثة أشكال: -

• **الولاء المعنوي:** ويمثل الإدماج الفعلي بين الفرد والمنظمة، وقناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة.

• **الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة بين الفرد والمنظمة:** وما يمكن للمنظمة أن تلبية من إحتياجات الفرد كي تضمن إخلاصه لها ولأهدافها.

• **الولاء الإغترابي:** وفيه يكون ولاء الفرد للمنظمة خارج عن إرادته بسبب القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، هيجان، (١٩٩٨) (١).

٢ - نموذج (Setters) ١٩٧٧ والذي أشار فيه بأن العلاقات الشخصية وخصائص وخبرات العمل تتفاعل مع بعضها البعض باعتبارها مدخلات، وبالتالي تكون مسؤولة عن ميول الأفراد واندماجهم ومشاركتهم بالمنظمة وأهدافها وقيمها وقبولهم لها، وبالتالي رغبة الأفراد في بذل الجهود لحب المنظمة، وعدم ترك العمل فيها كون أهدافه متحققة، مما يعطيه الدافع لبذل طاقته بالإخلاص وعدم ترك المنظمة وتسخير كل الجهود لتحقيق أهدافها، المعاني، (١٩٩٩) (٢).

- نموذج Staw & Salanich (١٩٧٧) وضمن هذا النموذج تم التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

• **الولاء الموقفي:** والذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والسمات الشخصية والدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وعليه يكون الولاء التنظيمي الناجم عن هذه الخصائص هو المحدد لسلوكيات العاملين في المنظمة.

• **الولاء السلوكي:** والذي يعكس وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي، والذي يركز على السلوك الفردي من خلال الخبرات وتطوير علاقة الفرد بمنظّمته والسلوك والتصرفات المقيدة

١ . هيجان ، عبد الرحمن ، (1998) ، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٢ . المعاني، أيمن، (1999)، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد(21)، عدد 78 .

للأفراد في المنظمات، والمزايا والمكافآت المترتبة على هذا السلوك، وخوف الأفراد من فقدان هذه المزايا، هيجان، (١٩٩٨)^(١).

٤- نموذج Stevens et al وزملائه (1978) ويشمل هذا النموذج إتجاهين هما :

- **الإتجاه الأول** : هو الإتجاه التبادلي الذي يركز على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، والعضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع، وبالتالي فإن إنتماء الموظف يزداد بزيادة ما يحصله من حوافز ومكافآت، ويقاس هذا الإتجاه رضا الموظف وبقائه في المنظمة من خلال هذه المزايا والمنافع المتحققة له، وإن تحققت مزايا أفضل لدى منظمة أخرى فإن الموظف ينتقل للعمل لديها، وبالتالي فهذا الإتجاه يفيد المنظمات بالتنبؤ بترك العاملين للمنظمة والإنتقال لمنظمات أخرى.

- **الإتجاه الثاني** : فهو الإتجاه النفسي والذي ينظر للولاء التنظيمي بأنه ذلك النشاط الزائد والتوجه الإيجابي إتجاه المنظمة، وما يبذله الفرد من جهد واضح للبقاء في المنظمة كعضو فاعل يعمل على تحقيق أهدافها، وبالتالي فهذا الإتجاه يصور الإلتزام التنظيمي بتوجه الفرد بشكل إيجابي نحو منظمته وقيمها وأهدافها، وعليه يعتبر الولاء التنظيمي هو نوع من التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف العامة للمنظمة، الفضائية، (١٩٩٨)^(٢).

٥- نموذج Angle & Perry (١٩٨٣) وقد تم تصنيف هذا النموذج لصنفين هما كما يأتي :

- **الصنف الأول**: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي، والذي يعتبر أن لب الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، فينظر هذا النموذج لخصائص الفرد الديمغرافية كالعمر والجنس والتعليم والخبرات كمحددات لسلوكه التي تلازمه منذ عمله في المنظمة إضافة لما يمارسه الفرد على أرض الواقع من أعمال وتصرفات والتي يتحدد بموجبها ولاء الأفراد لمنظماتهم كمحددات لسلوكهم

أما **الصنف الثاني**: فهو نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي، فالعمليات داخل المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي من خلال تفاعل الفرد معها والعمل بالمنظمة، والنظر للفرد بأن لديه بعض الأهداف يتوقع تحقيقها من خلال تسخير مهاراته وطاقاته جنباً إلى جنب مع أهداف

١ . هيجان ، عبد الرحمن ، (1998) ، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العضائية، ١٩٩٨.

٢ الفضائية، محمد (١٩٩٩) ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية : دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، م.١٥ ، ع.٦٤ ، الاردن.

المنظمة، أي أن العلاقة علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة من خلال ما يسمى بالعقد النفسي، والذي يتضمن بعض الإلتزامات المحدودة أو غير المحدودة لكلا الطرفين والتي تؤدي بالحصلة لرضا الطرفين عن العمل في المنظمة، فالفرد الذي يلتزم ويتبنى قيم المنظمة التي يعمل بها وتلبي إحتياجاته سيؤدي ذلك حتما إلى ما يطلق عليه الإلتزام المتبادل بينه وبين منظمته، هيجان، (١٩٩٨).

6- نموذج Kantar (١٩٨٦) ويشير هذا النموذج إلى أن هناك ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي مرتبطة بمتطلبات السلوك التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهذه الأنواع هي :

- النوع الأول: هو الإلتزام المستدام : حيث يعتبر الأفراد أنفسهم جزءا من المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي يجدون صعوبة بالإنسحاب منها وتركها للعمل بمنظمات أخرى، فولايتهم والتزامهم يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وما يبذلونه من طاقات في سبيل إستمرار المنظمات الذين يعملون بها.

- النوع الثاني: هو الإلتزام التلاحمي: ويظهر من خلال العلاقة النفسية الإجتماعية بين الفرد ومنظمته التي ينتمي إليها، وتظهر جلية من خلال المناسبات الإجتماعية في هذه المنظمات والتي تظهر وترتكز فيها على أهمية الأفراد وجهودهم والإمميزات التي تقدمها لهم منظماتهم .

- النوع الثالث : هو الإلتزام الرقابي : والذي ينشأ من خلال إعتقاد الموظف بأن المعايير والقيم السائدة في المنظمة تمثل لديه دليلا للسلوك، وأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير، هيجان، (١٩٩٨) (١).

٧ - نموذج Allen & Mayer (١٩٩٠) والذي يعرف "بنموذج العناصر الثلاث" كونه يتكون من ثلاث عناصر للولاء وهي :

الولاء العاطفي: والذي يعبر عن الولاء الوجداني في المنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للأمر المتميزة في عمله، كالإستقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، ويتأثر بمدى إحساسه بأن البيئة التنظيمية لعمله تسمح وتشجع بالمشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات بكل ما يتعلق بالعمل والعاملين، العتيبي والسواط (١٩٧٧) (٢).

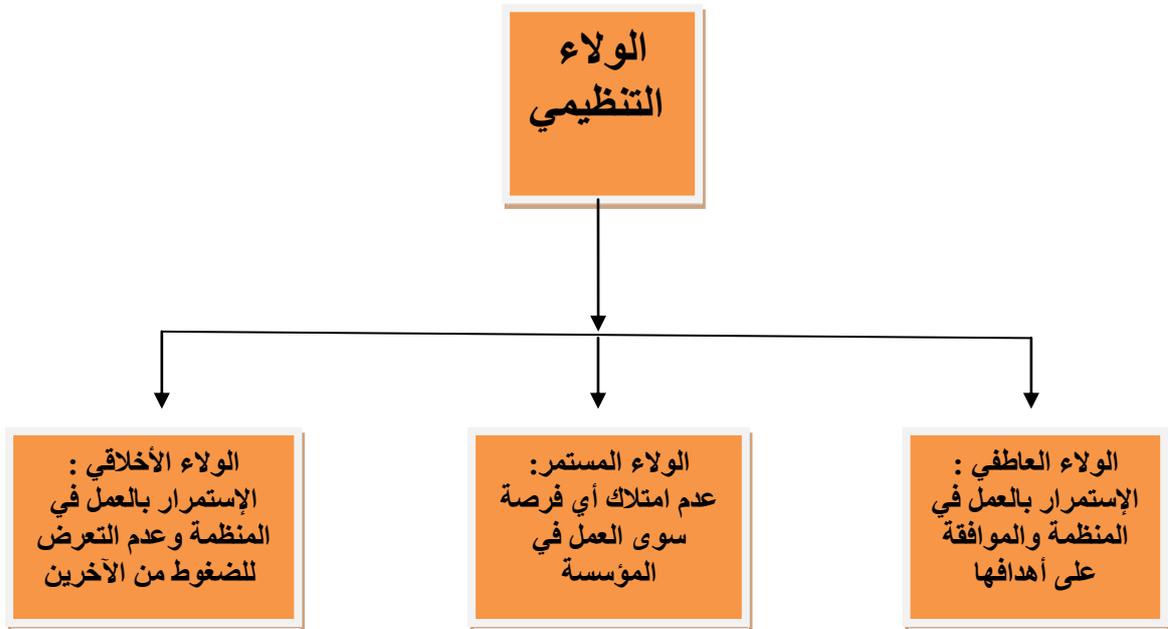
١ . هيجان مصدر سابق.

٢ . العتيبي، سعود ، السواط ، مطلق عوض الله (1997) ، " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" ، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (19) ، عدد ، 7 .

الولاء المستمر - والذي يهتم بإدراك الموظف للربح والخسارة في استمراره بالعمل في المنظمة، بافتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن التراكمات والمصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة كالترقيات والمكافآت والتعويضات أكثر من كونها ولاءات عاطفية أو أخلاقية، وأن ما يحدد درجة التزام الفرد وبقائه في المنظمة هو القيم النفعية الإستثمارية، ويتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. العجمي (١٩٩٨) (١).

الولاء المعياري - والذي يعبر عن الإحساس بالالتزام الأدبي للعاملين للبقاء في المنظمة والنابع من القيم المكتسبة من الأسرة والمجتمع قبل عمل الأفراد في المنظمة، أو من خلال إعتقاد الفرد بأن هذا السلوك أخلاقي، ويكون سلوك الفرد هو انعكاس لما يشعر به من خلال التطبيع التنظيمي داخل المنظمة. الدوسري، (٢٠٠٥) (٢).

شكل رقم (٤) : عناصر الولاء التنظيمي^٣



^١ جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد بسيوني أسماعيل (٢٠٠٤)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

^١ . العجمي، راشد (١٩٩٨)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد ٢٠، عدد ٢٢، مارس .

^٢ الدوسري، (٢٠٠٥) مصدر سابق .

^٣ جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد بسيوني أسماعيل (٢٠٠٤)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مداخل تنمية الولاء التنظيمي:

يمكن للإدارة تقوية وتنمية الإلتزام العاطفي للعاملين في المنظمة والذي يعبر عن قوة رغبة الفرد بالإستمرار بالعمل فيها، كونه توافق مع أهدافها وقيمها واقتنع بالمشاركة في تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الأمور هي :

١-الإثراء الوظيفي: التعمق بالوظيفة من خلال جعل الفرد أكثر مسؤولية عن العمل الذي يقوم به، وتمكينه من حرية التصرف والاستقلال ومزیداً من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة في العمل الذي يقوم به، مما يقوي ويعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

٢-إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: ويتحقق ذلك بشعور العاملين بأن ما تحققه المنظمة من منافع ومكاسب سيعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي ولأنهم إتجاه المنظمة من خلال إيجاد حوافز لهم أهمها المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج التي إذا أُدبرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فاعلاً في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

٣-إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة التي سيعمل بها كلما قوي لديه الإلتزام (خاصة الإلتزام العاطفي) إتجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم. أما هرمان، (٢٠٠٣) ^(١) فقد أشار إلى أن هناك العديد من المبادئ التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري تجاه العاملين معه كي يتسم العاملون بالولاء التنظيمي التي أوردتها كما يأتي :

١. إعتقاد مبدا أن العاملين متساويين إنسانياً .
٢. أن يكون هناك موقف مبدأئي إيجابي تجاه كل العاملين .
٣. إعتقاد مبدا العدالة تجاه كل العاملين .
٤. منح الثقة لكل العاملين .
٥. الإحترام والتقدير لكل العاملين .
٦. إعتقاد التوجيه القيادي المتوازن في التعامل مع جميع العاملين .

١ . نوربرت هرمان (٢٠٠٣) ، الإدارة بالتوافق، ط١، مكتبة العبيكان ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢٠٦.

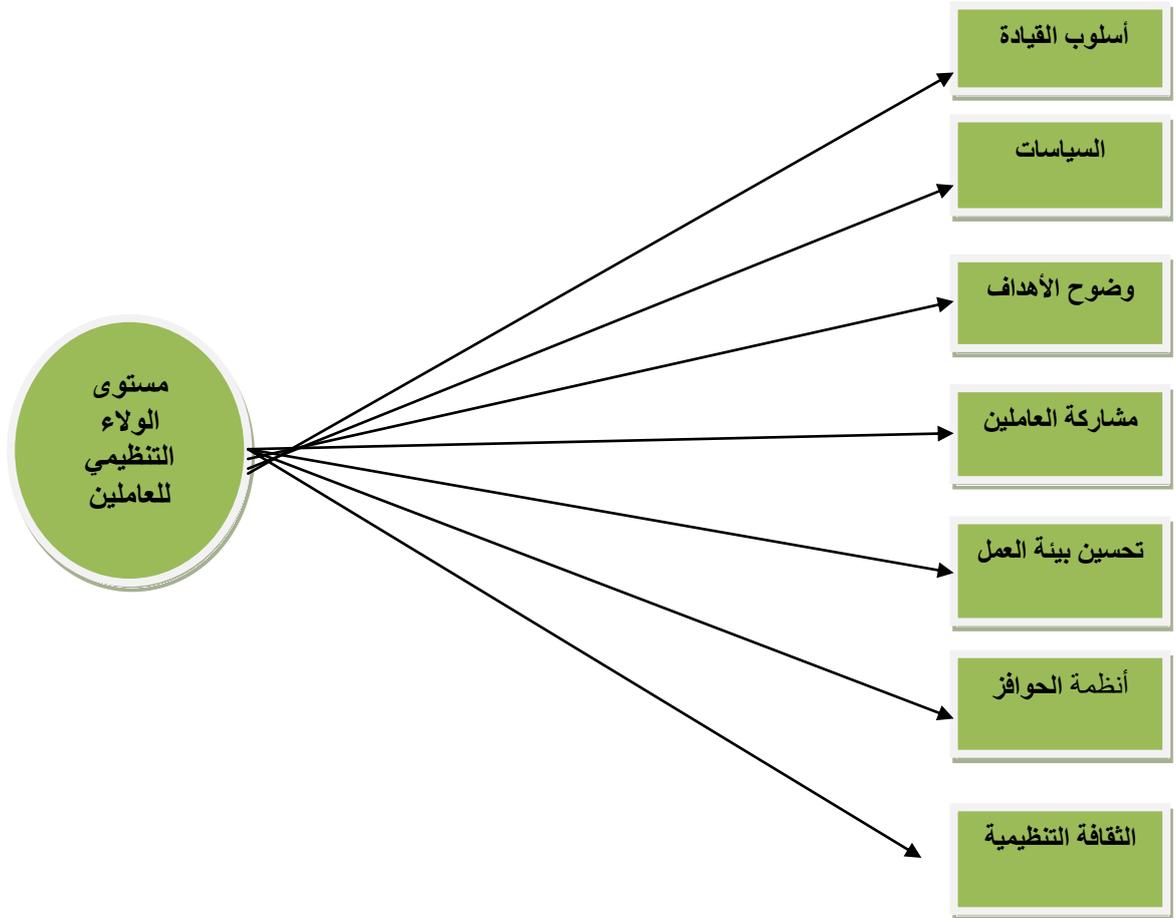
٧. مساعدة جميع العاملين .
 ٨. الإستماع لجميع العاملين .
 ٩. تحمل المسؤولية الكاملة تجاه كل العاملين .
 ١٠. تأكيد الحق لجميع العاملين بتحقيق ذواتهم .
- وقد أعطى تومى بيترز ونانسي أوستن في كتابهما (الأداء برغبة وحماس) وصفا شاملا للصفات القيادية الناجحة للمدراء والتي تعمل على رضا العاملين وبالتالي ولائهم للمنظمة أهمها :
- ١- أن يكون القائد قدوة ومثالا يحتذى يتعرف على مواهب العاملين معه وينميها ويشجعها .
 - ٢- إعطاء التوجيهات الواضحة ومحاولة إعطاء الموظفين فرصة لمحاولة إتخاذ القرارات بأنفسهم.
 - ٣- قيادة العاملين في الإتجاه الصحيح وتشجيع آرائهم وإرادتهم على التعلم والتطور وتقديم الدعم والمساعدة لهم لحل مشاكلهم .
 - ٤- إظهار الإستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين وسماع آرائهم ومشاكلهم .
 - ٥- المعرفة التامة لما يراد تحقيقه والعدل والموضوعية في التصرفات والعمل بجد مع كل العاملين.
 - ٦- الإفتخار بالعاملين وقدراتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا .
 - ٧- الإخلاص في العمل .
 - ٨- الإستقامة والإنتفاع والبساطة في الطرح .
 - ٩- حل المشاكل من جذورها ومعالجة أساسها والجزم عند الحاجة .
 - ١٠- الثقة بالعاملين وبقدراتهم لأداء اعمالهم وتأهيلهم وتطويرهم ، وزيادة كفاءتهم ورفع مستوى خبراتهم .
 - ١١- وضع أهداف قابلة للتطبيق مع وضع المعايير والمقاييس وآليات التقييم .
 - ١٢- امتلاك المشاعر الإنسانية والتعامل الإنساني الخلاق مع جميع العاملين .
- وهنا يصعب تحقيق هذه الإعتبارات والصفات كمبدأ في القيادة مجتمعة في آن واحد، ولكن من المهم الإدراك بأهمية هذه الإعتبارات والصفات كمبدأ أساس ودليل في العمل لضمان النجاح المستمر وضمان ولاء ورضا العاملين .

العوامل المساعدة بتشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين :

لقد تطرق العديد من الباحثين في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع إلى موضوع الولاء التنظيمي من خلال التركيز على أبعاده وأنواعه ومكوناته والوسائل التي من الممكن أن تعمل على تشكيله وتنميته لدى العاملين في التنظيم من خلال مجموعة من العوامل هي :-

شكل رقم (٥)

مستوى الولاء التنظيمي



^١ . ريبيرت ميثاس، وجون ماكسون (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، شعاع للنشر والتوزيع، ص ١٠٠-١٠١ .

ومما تجدر الإشارة إليه بأن هناك اختلاف بين مفهومي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي فقد يكون الفرد راضيا عن العمل الذي يقوم به لكن درجة ولائه للمنظمة التي يعمل بها يكون ضعيفا،

ببمنا يكون الموظف غير راضي عن العمل الذي يقوم به لكن درجة ولاثة للتنظيم تكون كبيرة جدا. ميثاس، وماكسون^(١)، (٢٠٠٤) .

العوامل الطاردة للولاء التنظيمي Factors Repellents Loyalty

أشار السويديان، العدلوني (٢٠٠٣)^(٢) إلى أن أغلب المنظمات تدعي وترغم وتتغنى بأن رأسمالها الحقيقي هم العاملون لديها، ولكن عند التطبيق الفعلي على أرض الواقع يظهر خلاف ذلك، ويتم إكتشاف بأن هذا شعار ليس إلا، مما يؤثر بالسلب على ولاء العاملون للمنظمة التي يعملون بها، ويؤثر أيضا على معنوياتهم، مما يزيد من التسرب الوظيفي وإنخفاض الروح المعنوية ومستوى الأداء، ومن أبرز العوامل الطاردة للولاء التنظيمي ما يأتي:-

تدمير المعنويات : Destroy Morale

وينتج ذلك من خلال نظرة المنظمة للعامل لديها بأنه بحاجة إليها أكثر من حاجتها إليه، والنظر إليه من زاوية كلفته عليها أكثر من النظرة إليه كقيمة حقيقية ورأس مال بشري، وتعامله بعكس ما تريد أن يعاملها، وتقوم بالإستهانة بجهوده وزيادة الرقابة اللصيقة عليه، وتشعره بالظلم مما يؤدي إلى ضعف معنوياته مما يقود ويؤدي إلى التسرب الوظيفي.

ضعف الأمان الوظيفي : Weakness of Job Trust (Guarantee)

ويكون ذلك من خلال سياسة المنظمة تجاه عمالها، ومدى ثقة العاملين بمنظمتهم والحماية لهم ودعمها لعوامل الإستقرار الوظيفي، فيشعر العامل بأنه في منظمة العمر ومدى الحياة بالنسبة له، وبالعكس ذلك وباعتماد المنظمة سياسة عدم الإستقرار وفقدان الأمان الوظيفي، مما ينشأ عنه ولاء ضعيف للمنظمة تجعله يفكر بترك المنظمة إلى منظمة أكثر إستقرارا وأمانا وظيفيا.

سياسة العصا والجزرة : Policy of Carrot and Stick

وذلك باستخدام الوعود البراقة وأجور محفزة ومكافآت وترقيات ومزايا ... الخ، وفي نفس الوقت إستخدامها لسياسة التهديد والوعيد بفقد هذه الميزات، مما يفقد العامل الشعور بالأمان جراء ذلك، فهذه السياسة التي تتبعها التنظيمات والتي تقود حتما إلى أن تفقد العاملين ولائهم تجاهها.

إنخفاض الحماس : Low Enthusiasm

١ . ريبيرت ميثاس، وجون ماکسون (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، شعاع للنشر والتوزيع، ص ١٠٠-١٠١ .

٢ . السويديان، طارق، والعدلوني محمد، (٢٠٠٣)، خماسية الولاء، طبعة ١، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، الرياض .

فالمؤسسات المتجددة والمتطورة هي التي تثير الحماس لدى عمالها وموظفيها، وتعلمهم يعملون بقلوبهم وعقولهم وكافة حواسهم، مما يثير الدافع لديهم للإبتكار والأداء المتميز، وبدعم وجود سياسة فعالة للأعمال في المؤسسات ، فإن العاملين سيؤدون ما عليهم من أعمال وتكليفات كإسقاط واجب ودون أي حماس للعمل، مما يقتل الإبداع والإجتهد والإتقان في العمل عندهم، مما ينتج أنهم يؤدون أعمال مقابل أجر فقط.

الخوف من المؤسسة : Fear From the Organaization

فإنه نتيجة لتفاعل العلاقات نتيجة الممارسات اليومية بين الرؤساء والمرؤوسين، وسوء معاملة الرؤساء لمرؤوسيه ينتج حالة من الترقب لعواقب معينة، ومنها فقدان الثقة بالعاملين وعدم مشاركتهم بالتخطيط للعمل وبتخاذ القرارات، مما يولد شعورا سلبيا للعاملين تجاه مؤسساتهم، مما يفقدهم الثقة بها، وتأثير ذلك بالسلب على منتجات المؤسسة وخدماتها.

ويرى الباحث بأن الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية شأنه شأن المؤسسات الأخرى في فلسطين مرتبط بداية إرتباطا وثيقا بالإنتماء الوطني للشعب الفلسطيني الراسخ وإيمانه بقضيته العادلة ونيل حقوقه الكاملة على تراب وطنه، وبالتالي فإن الوظيفة العامة في هذه الوزارات ضمن القطاع الحكومي في فلسطين والذي تعتبر الأداة التنفيذية والإدارية العليا ما هي إلا تكليف وليست تشريف، ولذلك تقع على عاتق هؤلاء الموظفين مسؤولية مضاعفة لخدمة هذا الشعب المكلوم نظرا لوضعه الخاص والإستثنائي، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين في الوظائف الحكومية يقدمون خدمات وتسهيلات مختلفة للشعب الفلسطيني الذي ما زال يزرح تحت الإحتلال من خلال مبدأ التخصص، حيث تقع على كاهل هؤلاء الموظفين مسؤولية أخلاقية ووطنية ببذل كل ما باستطاعتهم من جهود في سبيل تقديم هذه الخدمات ببسر وسهولة وإحترام، للتخفيف من ممارسات الإحتلال وسياساته ومخططاته بما يشعر المواطنين بالراحة والرضا ووحدة الأمر بإيجاد نوع من التوافق والتوازن بين مصلحة هذه الوزارات والمؤسسات العامة بتقديم خدماتها وتسهيلاتها للشعب ومساعدته على الصمود، ومصالح العاملين بتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم بحياة كريمة .

ومن ناحية أخرى ما يترتب على الوزارات الفلسطينية أن تقدمه من عناصر جودة حياة عمل للموظفين على أرض الواقع في هذه الوزارات لتساعدهم على القيام بأعمالهم خير قيام وبما يعزز ويمكن ولأنهم التنظيمي، مثل وضوح رؤى ورسائل وأهداف العمل لهذه الوزارات أمام الموظفين،

وإيلاء موضوع الأنماط القيادية الملائمة لجودة حياة العمل بما يعزز الولاء التنظيمي، والذي يحترم هؤلاء الموظفين ويهيء لهم كافة السبل للتقدم والإرتقاء والتطور، وإتباع السياسات العامة في هذه الوزارات التي تشجع هؤلاء الموظفين على العمل براحة وإطمئنان، وفتح المجال كلما أمكن ذلك للإستقلالية بالعمل للحد من النمطية في الاعمال الإدارية الحكومية، والعمل على مشاركة الموظفين بالخطط السنوية والإستراتيجية وبتخاذ القرارات التي تلامس أعمالهم، والإهتمام ببيئة العمل المادية والمعنوية وتحسينها وتطويرها باستمرار، وإيلاء نظم التقييم السنوية للموظفين الإهتمام اللازم وتطويرها والتعامل معها بعدالة ضمن معايير ومؤشرات مهنية بعيدة كل البعد عن العلاقات الشخصية في العمل، والإهتمام بإيلاء موضوع الحوافز لهؤلاء الموظفين الأهمية اللازمة والتي تتناغم مع تحقيق أهداف هؤلاء الموظفين، وإعطاء أهمية لموضوع تمكين الموظفين والإثراء الوظيفي من خلال إعطائهم المزيد من الصلاحيات وإفساح المجال أمامهم للتدوير الوظيفي وتشجيع الموظفين على إكتساب المزيد من المهارات من خلال التدريب وإعادة التدريب والتعلم لكي ينعكس ذلك على أدائهم بتقديم الخدمات للمواطنين بتميز واحترام من ناحية، وشعورهم بالأهمية والمكانة في هذه الوزارات من ناحية أخرى.

كل ذلك يمكن أن يساعد الموظفين في الوظيفة العمومية من الإستفادة مما ما وصل إليه اليابانيون من حبهم لعملهم والذي ميزهم عن غيرهم من الدول بولاء تنظيمي يشار إليه بالبنان وذلك من خلال تطبيق المنظمات اليابانية لعناصر جودة حياة العمل فيها على أكمل وجه، ومما أدى لتحقيق أهداف الموظفين في اليابان التي يسعون إليها وأهداف المنظمات التي يعملون بها على حد سواء السويدان والعدلوني (٢٠٠٣)^١.

^١ السويدان والعدلوني (٢٠٠٣)، مصدر سابق.

الفصل الثالث

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من أعقد المفاهيم وأكثرها طرقا لآذان الإنسان المعاصر، كون هذا المفهوم يتردد على السنة الجميع، بغض النظر عن مدى إدراكهم لدلالاته اللغوية والفكرية أو إتفاقهم على مضامينه ومكوناته، فلكل إنسان ثقافة مميزة ولكل مجتمع ثقافة جمعية تميزه عن غيره من المجتمعات، وبالتالي لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، ولها سلوكا تنظيميا مميزا لها عن غيرها من المنظمات. مجلة التدريب والتقنية، (٢٠٠٥) (١).

وتعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يتبناها العاملون في تعاملاتهم ويقتنعون بها، والتي تتضمن طقوسا وممارسات تتشكل مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وغيرها، وتعتبر أيضا عن قيم الموظفين وسلوكياتهم بالعمل، وتكون هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الموظفين وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة، وهي من مقومات النجاح للمنظمات .

فالثقافة التنظيمية تعتبر بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع والتي تكون شخصيتها المنفردة والمتميزة عن غيرها في نظر العاملين والعملاء. عصفور، (٢٠٠٨) (٢).

والثقافة التنظيمية تعتبر كذلك إطارا معرفيا يتكون من الإتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. جيرينبرج وروبرت (٢٠٠٤) (٣).

وتعتبر الثقافة التنظيمية كذلك عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة، وهي نتاج ما إكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية تكونت لديهم قبل إنضمامهم للمنظمات التي يعملون بها، وتضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي المميز للعاملين فيها

١ . مجلة التدريب والتقنية (٢٠٠٥)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد ٧١ يناير، الرياض، السعودية .

٢ . عصفور، أمل (٢٠٠٨)، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٤٧ .

٣ . جيرينبرج، جيرالد/ وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، إدارة السلوك في المنظمات: ترجمة، رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ضمن قيمها وخصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها، بما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وقد تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية واختلف العلماء على تحديد معناها، وكان من بين تعريفاتها التعريف للعالم تايلور الذي عرفها بأنها " كل معتقد يحتوي على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى إكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع". وقد إستخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تتوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الإجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها، هيجان، (١٩٩٩) (١).

وقد إنبثق مفهوم الثقافة التنظيمية بالأساس حسب ما أشار إليه النعمي، (١٩٩٧) (٢) من الأدبيات المتعلقة بالإدارة والسلوك التنظيمي من خلال ظهور المنظمات الحديثة وبروز وتزايد مشكلاتها التنظيمية.

وعرفها يزغش، (٢٠٠٧) (٣) في مجال علم الإنثروبولوجي بأنها أسلوب الحياة لأفراد الجماعة، أو ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات.

أما القريوتي، (٢٠٠٠) (٤) فيرى أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء.

أما البريدي، (٢٠٠٥) (٥)، فأشار بأن الثقافة التنظيمية تعكس أعرق المستويات لنظام المعتقدات والقيم والإفتراضات والقواعد والعادات، التي تؤثر في تشكيل سلوك الفرد داخل التنظيمات سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً.

١ . هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩) ، أهمية قيم المديرين في تشكيل قيم منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، عدد ٧٤.

٢ . النعمي، أحمد مصطفى (١٩٩٧) ، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

٣ . يزغش محمد، (٢٠٠٧)، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص ٢٠.

٤ . القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٥ . البريدي، عبد الله (٢٠٠٥). مجلة التدريبي والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد ٧١، يناير، السعودية.

٦ . سعد ، ياسين (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

كما بين ياسين، (٢٠١٠) ^(١) بأنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة بها وتعبّر عن شخصيتها. وتقوم منظمات الأعمال ببناء ثقافة تنظيمية خاصة وموحدة بها يدركها كافة الأفراد العاملين، بحيث يتم تطبيق عناصرها على الجميع، ونتيجة لهذه الثقافة ينتج لدى العاملين أفكار وسلوك موحد وعادات يلتزم بها الجميع، مما يفسح المجال لتأسيس وترسيخ معايير التميز في الأداء، وينتج عن ذلك درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين مما يؤدي لتماسك جماعات العمل في المنظمة، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي للعاملين وهذا ما ميز أسلوب الإدارة في اليابان التي نجحت بترسيخ مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل التي تميز فيها التنظيم بأشبه ما تكون عليه العلاقات المتماسكة بالأسرة .

مما سبق يمكن استخلاص الأمور الجوهرية الآتية من هذه التعريفات للثقافة التنظيمية :

- إن جوهر الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والقيم والسلوك واللغة المشتركة بين العاملين داخل أي تنظيم .
- أن الثقافة التنظيمية مكتسبة كونها ترتبط بعملية التكيف الإجتماعي .
- أنها ظاهرة ترتبط بالزمان لأن الثقافة لا تخلق، لكنها تتكون خلال فترات زمنية مختلفة، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية تراكمية.
- الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في التنظيم، حيث لا يمكن أن تكون في فرد، بل لا بد من وجود جماعة تربطها ثقافة ما .
- الثقافة التنظيمية تعتبر ظاهرة إجتماعية النشأة، ترتبط بالتفاعل بين أغلب أفراد المنظمة من جانب، والبيئة المحيطة من جانب آخر، أي أنها إنعكاس لثقافة المجتمع.
- الثقافة التنظيمية مشتركة بين جميع أفراد المنظمة، وأنها تميز المنظمة غيرها من المنظمات، وبالتالي تمثل شخصية المنظمة المميزة.

أما بخصوص تغيير الثقافة التنظيمية لأي منظمة فهناك من يرى صعوبة كبيرة في ذلك، بسبب ما تم تأسيسه من مبادئ أساسية لهذه الثقافة التنظيمية للمنظمة، والمتمثلة بأخلاقيات العمل، والقيم التنظيمية، والإتجاهات العامة لمنتسبي التنظيم، والأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء

التنظيم، لذا يصعب تغيير هذه الثقافة إلا عند حدوث تغييرات وتحولات جوهرية في بيئة العمل الخارجية تستدعي التغيير، حريم، (١٩٩٧) (١).

عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية Values Organizational

وتتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر ومكونات تتلخص بما يأتي :-

أولاً : القيم التنظيمية: Organizational Valuse

وتمثل القيم التنظيمية في بيئة أو مكان العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، وإدارة الوقت، والأداء، وإحترام الآخرين.

بينما يضيف جاد الرب، (٢٠٠٨) (٢) بأن هذه القيم هي إنعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، والمتمثلة بما يأتي:

رسالة المنظمة: والتي تبين هوية المنظمة والهدف من وجودها وعقيدها التي تؤمن بها.

المبادئ: والتي تهتم بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وجمهور المستفيدين.

أدوات تحقيق المبادئ: والمتمثلة بفرق العمل داخل التنظيم، والتميز والجودة بالأعمال وبالمنتج أو الخدمة المقدمة.

إستراتيجية المنظمة: والمتمثل بالمنهج والبرنامج الذي تسير عليه المنظمة باستخدام الإبتكار في التكنولوجيا المستخدمة ونشر ثقافة الجودة، ونظام إدارة التكاليف .

ثانياً : المعتقدات التنظيمية : Organizational Beliefs

وهي الأفكار المشتركة المتعلقة بطبيعة العمل، والمهام التنظيمية والحياة الإجتماعية داخل التنظيم، والمشاركة بصناعة القرار الإداري ضمن بيئة العمل، وكذلك المساهمة بالعمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً : الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

وهي الأعراف التي يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب وابنه بنفس المنظمة، ومن المفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة يتوجب على المرؤوسين التقيد والالتزام بها .

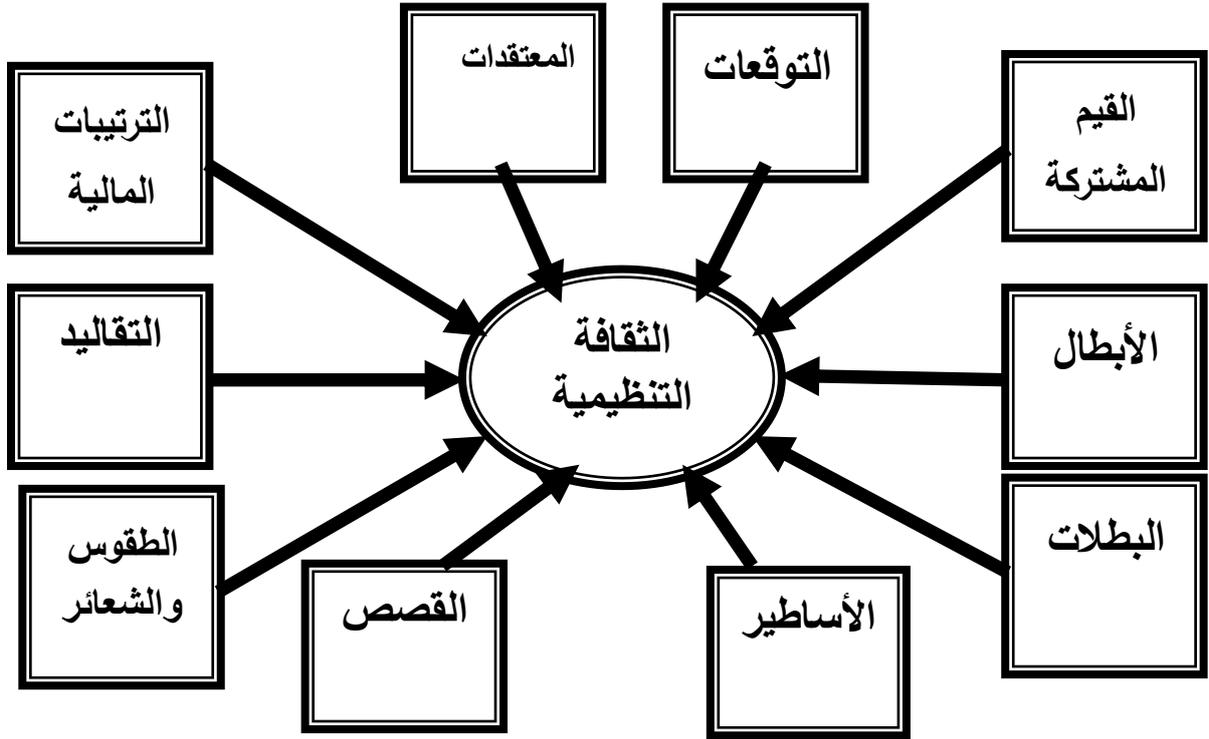
^١ . حريم ، حسين (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

^٢ . جاد الرب ، (٢٠٠٨)، مصدر سابق .

رابعاً : التوقعات التنظيمية: Organizational Expectation

والمتمثلة بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب لمجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، أو توقعات المرؤوسين من الرؤساء، وكذلك توقعات الزملاء من بعضهم البعض بالإحترام والتقدير المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويساهم بتحقيق احتياجات الفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والإقتصادية له، المصري، (١٩٩٩) ^١

شكل رقم (٦) : المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية في المنظمات



سيد محمد، جاد الرب (٢٠٠٨)، جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، دار العشرى للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

^١ المصري، سعيد (١٩٩٩)، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

سيد محمد، جاد الرب (٢٠٠٨)، جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، دار العشرى للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

العوامل المحددة للثقافة التنظيمية في المنظمات

أشار المرسي، وآخرون (٢٠٠٢)^(١) بأن ثقافة المؤسسة تتشكل من خلال تفاعل العديد من العناصر أهمها:

- الصفات الشخصية للأفراد وإهتماماتهم ودوافعهم وقيمهم .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد .
- التنظيم الإداري والتي تنعكس على خطوط السلطة وأساليب الإتصالات ونمط إتخاذ القرارات في المنظمة .
- المنافع المتحققة للأعضاء المنضوين للمنظمة من حقوق مادية ذات دلالة على المكانة الوظيفية لأعضاء التنظيم والتي تنعكس على سلوكهم .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب تعامل الأفراد بعضهم ببعض والأطراف الخارجية .

وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن إجمال وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمات والتي إن تحققت فإنها تكون الرابط القوي بين أفراد التنظيم بعضهم مع بعض، وبما يساعد على تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل والتي أجمالها حريم، (٢٠٠٣) بأربع وظائف رئيسة هي^(٢) :

- ١- الهوية المميزة للعاملين في التنظيم : فاشترك العاملون بنفس المعايير والقيم والمدرجات وإحساسهم بالهدف المشترك يمنح العاملين الشعور بالتوحد.
- ٢- تسهيل الإلتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يقوي الإلتزام بالقبول بثقافة المنظمة .
- ٣- تعزز إستقرار النظام للمنظمة : من خلال التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، والشعور بالهوية والإلتزام المشترك.
- ٤- تشكيل السلوك للعاملين: بمساعدة العاملين بالتعرف بما يدور حولهم، كون الثقافة التنظيمية توفر للعاملين مصدرا للمعاني المشتركة للأحداث في البيئتين الداخلية والخارجية .

^١ . المرسي، وآخرون(٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

^٢ . حريم، حسن(٢٠٠٣)، إدارة المنظمات- منظور كلي- الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

أهمية الثقافة التنظيمية

يرى أبو بكر، (٢٠٠٥) ^(١) بأن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في المنظمات، كونها تعتبر أسلوب لتفاعل العاملين داخل التنظيم بعضهم مع بعض من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي تأثيره على أساليب إتخاذ القرارات في المنظمات، ويمكن إجمال أهمية الثقافة في المنظمات في الأوجه الآتية:

١. الثقافة التنظيمية تعتبر دليل للإدارة والعاملين من خلال إعتبارها نموذجاً للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها من قبل أفراد التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وفائدتها كذلك بسرعة إستجابة أفراد التنظيم لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها وزيادة حصتها السوقية، وأنها تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بطرق الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية، ودورها كذلك بتحقيق التكيف بين البيئتين الداخلية والخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
٢. إعتبار الثقافة التنظيمية إطاراً فكرياً للعاملين، حيث توجه الثقافة التنظيمية العاملين في التنظيم بتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم وتأثير ذلك على أدائهم.
٣. إعتبار الثقافة أطراً تنظيمياً، فالثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين تحدد لهم سلوكهم التنظيمي المتوقع منهم، وأنماط العلاقات بعضهم مع بعض، وبينهم وبين العملاء للمنظمة، وكذلك مظهرهم وملبسهم ولغتهم المستخدمة بالعمل، ومنهجيتهم في حل المشكلات التي من الممكن أن تصادفهم بالعمل والتي تحددتها ثقافة المنظمة، وتدريبهم عليها وما تتبعه المنظمة من نظام مكافآت نظير تطبيق الموظفين لهذه الثقافة والتي تحدد الهوية المميزة لها عن باقي المنظمات، مع الأخذ بالثقافات التنظيمية للمحيط ومحاولة الإستفادة منها وأخذها بالحسبان.

^١ . أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٥)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .

٤. إعتبارها ملمح مميز للمنظمة، حيث تعتبر مصدر فخر واعتزاز للعاملين بالمنظمة، خاصة إذا ما أخذت هذه الثقافة بالحسبان مواضيع الإبتكار والتميز والإبداع والريادة والتغلب على المنافسين. جاب الرب، (٢٠٠٥) (١).
٥. إعتبارها عنصر فعال ومميز للإدارة، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مساعد للإدارة في تحقيق أهدافها وتلبية طموحاتها، فعندما تكون الثقافة التنظيمية قوية في المنظمة وتتصف بالقبول من العاملين، ويرتضون أحكامها وقواعدها وقيمها، وتنعكس على علاقاتهم وسلوكهم فإن ذلك يزيد من تحقيق أهدافها وتقبلها في المجتمع المحيط.
٦. تسهيل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فالثقافة التنظيمية الواضحة في المنظمة، تمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال، بحيث لا يلجأون للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
٧. تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة فإذا كانت تؤكد على السلوكيات الخلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العملاء، فإنها تمثل كذلك ميزة تنافسية للمنظمة، لكنها من الممكن أن تكون ضارة إذا أكدت على سلوكيات روتينية مثل الطاعة العمياء والإلتزام الحرفي بالرسميات، وبالتالي يمكن القول بأن ثقافة المنظمة هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة.
٨. الثقافة التنظيمية تعتبر عامل مهم لإستقطاب العاملين المميزين، فالمنظمات الرائدة تستقطب العاملين المميزين للعمل لديها، والمنظمات التي يكون من أهدافها وقيمها التميز والإبداع تستقطب العمالة المبدعة، خاصة إذا ما ميزت وقدرت المنظمة هذا التميز، مما يجعل هؤلاء العاملون يتسابقون للإنضمام والعمل فيها.
٩. تعتبر عنصر أساسي يساعد في قابلية المنظمة للتغيير، فقيم المنظمات التي تتصف بالمرونة وتتطلع دائما للأفضل، فإن هذه المنظمات تكون أقدر على التغيير والتطوير عن غيرها من التنظيمات، فالتغيرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات تفيد هذه المنظمات في مجال إعتبارها مفيدة للجودة وتحسين الأداء كما أشار إليه العالم كروسبي الذي أشار إلى أن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيسا للكفاءة التنظيمية .

١ . -سيد محمد، جاب الرب(٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص١٤٣، جمهورية مصر العربية.

١٠. تعتبر الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، حيث أنها تحكم تفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي بما يسمى التكامل الثقافي من خلال وضع الضوابط والكوابح من هذه التنظيمات لنفسها بأن لا تتخطاها، وإلا اعتبرت نفسها قد دخلت في مجال المحرمات.

أنواع الثقافة التنظيمية

هناك شبه إفاق في الإدارة على وجود نوعان من الثقافة التنظيمية يعتبران أساسيان وهما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى أن هنال نوعين آخرين من الثقافة التنظيمية هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولاً: الثقافة التنظيمية القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، **علي**، (٢٠٠٢)^(١)، وبالتالي يمكن القول بأن الثقافة القوية هي الثقافة التي تحظى بثقة وقبول العاملين وتنتشر بينهم بحيث يشتركوا في معظم أو كل القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير الحاكمة لسلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. **مصطفى**، (٢٠٠١)^(٢)، ويمكن إجمال خصائص الثقافة التنظيمية القوية بما يأتي :

١- الثقة: والتي تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الزمن، وتعتبر عاملا مهما من من عوامل تحقيق إنتاجية عالية في المنتجات والخدمات.

٢- الألفة والمحبة: وتتحقق من خلال إقامة علاقات مهنية مع الأفراد داخل التنظيم والإهتمام بهم ورعايتهم ودعمهم وتحفيزهم.

٣- تشجيع وتحفيز العاملين نحو التصرف من خلال مبدأ الإستقلالية والمبادأة وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة .

أنها تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة، مما يملى عليها تركيز جهودها بإقامة علاقات وثيقة مع العملاء، مما يحسن من الحصة السوقية للمنظمة وموقعها التنافسي.

٥- إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز الموظفين على بذل كافة الجهود لديهم لتعظيم الإنتاجية، وأن إحترام الفرد يمثل الوسيلة التي يمكن من خلالها إستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

^١ . علي، عبد الله (٢٠٠٢)، إثلر البيئة على المؤسسات العمومية، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة، ٢٠-٢١-٥-٢٠٠٢ ص ٢٢٥.
^٢ . مصطفى، أبو بكر (٢٠٠١)، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية. مصر.

ثانيا: الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من العاملين، ولا تحظى بالقبول الواسع من معظمهم، حيث تنفقر المنظمة بتمسك العاملين بالقيم والمعتقدات مما يوجد صعوبة مع المنظمة بتقبل أهدافها وقيمها، وهذا سيجعل هؤلاء العاملين غير مبادرين ويحتاجون للتوجيهات باستمرار، وتنصف الإدارة بهذه الثقافة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية المكتوبة، وتظهر في هذه الثقافة القيادة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، مما ينتج عنه إنخفاض في الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي .

ويتم الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع المحيط والذي يعرف بالإغتراب الإجتماعي، فتصبح القيم والمعايير الإجتماعية السائدة عديمة الجدوى والمعنى للفرد مما ينتج عنه العزلة والإحباط .

ثالثا: الثقافة المثالية: حيث يرى كل من (waterman,ouchi,drucker) ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة تميز المنظمات الناجحة والتي يمكن للمنظمات الأخرى حذوها من خلال إمتلاكها لهذه الثقافة والتي تسعى للنجاح، وهذا ما أكد عليه فريدريك تايلور حيث إعتبر أنه يجب تحديد أفضل طريقة للأداء لكل مهمة، أي تحديد الهياكل بدون غموض من أجل الوصول لأنجع الطرق لتحسين الأداء. كمال، (٢٠٠٣)^(١)

رابعا : الثقافة الموقفية: أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، فاختيار ثقافة تنظيمية جديدة في المنظمة يتوقف على الظروف، كون الثقافة التنظيمية لأي منظمة لا يمكنها أن تكون صالحة لكل زمان ومكان، ولكل المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها، فكل منظمة لها ثقافتها المختلفة عن غيرها ومن أبرز هذه الثقافات :

١- **الثقافة البيروقراطية:** وهي الثقافة التي تعتمد على النظام والإدارة معا وتنصف السلطة فيها ضمن هذا النوع بالهرمي.

٢- **الثقافة الإبداعية:** و يتميز العاملون بموجب هذه الثقافة بالإبداع وحب المخاطرة، من خلال اتخاذهم لقراراتهم ومواجهتهم للتحديات.

٣- **الثقافة المساندة :** ومن أهم صفاتها معاملة الإدارة للعاملين فيها من خلال صفاتهم الإنسانية، وعدم معاملتهم كالألات أو الجماد الخالي من الأحاسيس والمشاعر، وتتعاون معهم

^١ . كمال، قاسمي، (٢٠٠٣) المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية إدارة الأعمال في جامعة المسيلة، الجزائر.

لأقصى درجة وتتميز بيئة العمل فيها بالصدقة والتعاون بين العاملين، ويسود الجو الأسري والمساواة والتعاون من خلال جو من الثقة بينهم داخل التنظيم.

٤- **ثقافة المهمة:** وتهتم المنظمة ضمن هذا النوع من الثقافات بتحقيق الأهداف وليس الطريقة التي تتحقق بها هذه الأهداف، ولا يهتم المنظمة إن قام الموظف بعمله ومهمته في البيت أو أي مكان آخر.

٥- **للحيطة والحذر من العاملين لحماية أنفسهم،** ويكون الفرد الناجح ضمن هذه الثقافة هو الفرد الأكثر دقة بإنجاز مهام العمل وتنظيمه.

٦- **ثقافة الدور:** وتعتمد هذه الثقافة على المهارات الوظيفية لكل موظف، كون كل فرد يتميز عن غيره بمجال مختلف عن الآخر، ويتم في هذه الثقافة التركيز على كل فرد وفي مجال وظيفته.

وهناك ثقافات أخرى مثل:

١- **الثقافة المجتمعية: Culture Societal**

والتي تنبثق من العادات والتقاليد والقيم التي يحملها الفرد والمستمدة من المجتمع الذي يعيش فيه الفرد .

٢- **الثقافة التنظيمية: Organization Culture**

وهي نتاج كل الثقافات المجتمعية داخل التنظيم والتي تؤثر على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد داخل التنظيم .

٧- **ثقافة السلطة :** والتي تعتمد على مصدر مركزي للسلطة وتعمل المنظمة بموجبها على أساس السوابق والتوقعات الخاصة برغبات وقرارات المصدر المركزي للسلطة، ويكون هناك ثقة كبيرة للفرد ضمن هذه الثقافة وثقة محدودة باللجان، ويكون التقييم بحسب النتائج للعمل مع توفر هامش كبير للمسامحة فيما يتعلق بوسائل تحقيق النتائج، ويوصف هذا النوع بالتشدد مما يؤدي لإنخفاض المعنويات ويؤدي بالنهاية لإنهيار هذه الثقافة.

٨- **ثقافة الشخص:** وتسود هذه الثقافة عندما توجد المنظمة بالخدمة وتعمل على مساعدة الأفراد داخلها، وتتصف هذه الثقافة بالندرة في المنظمات وتسود عند الأفراد الذين يكون تركيزهم على مجال تخصصهم بدلا من دورهم المحدد لهم من قبل المنظمة، حيث أن هؤلاء الأفراد يكون من الصعب إدارتهم .

وأشار اليوسف، (٢٠١٣) ^(١) إلى أمران هامان يحكمان مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات هما:-

١- نفعي :- وذلك عن طريق تبادل المنافع والمزايا بين الفرد ومنظّمته التي يعمل فيها.

٢- نفسي :- وذلك عن طريق الإستعداد النفسي للفرد نحو المنظمة التي يعمل بها .

وتتفق معظم الدراسات التنظيمية إلى أن الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال اليابانية مرتفع نتيجة حب اليابانيين للعمل وما تهيؤه لهم منظماتهم من بيئة عمل مشجعة، بينما أشارت الدراسات أيضا بأن الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال في الشرق الأوسط منخفض لأسباب فردية وتنظيمية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فأشارت تلك الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر جيدا ويقع في مرتبة متوسطة بين منظمات الأعمال في اليابان وومنظمات الأعمال في الشرق الأوسط.

إن الثقافة التنظيمية باعتبارها هوية وملح مميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات، تحدد من خلالها قيم وقواعد السلوك للموظفين وبالتالي تحديد سلوكهم وأنماط العلاقات فيما بينهم، بما يشعرون بالإعزاز والفخر بعملهم فيها عن غيرها من المنظمات، فإنها كذلك تعتبر عنصرا مساعدا للإدارة بتحقيق أهدافها وطموحاتها، وأسلوب لتعامل وتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض لتحسين الأداء التنظيمي وأساليب إتخاذ القرارات، كما أن لها دورا في تنظيم أعمال الموظفين وتنظيم علاقاتهم وإنجازاتهم وتأثير ذلك على أدائهم في العمل والطرق الواضحة التي تؤدي بها الأعمال بحيث لا يلجأون للإجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب مما يؤكد النمطية بالعمل والذي يعتبر من محددات جودة حياة العمل في المنظمات، وتعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمات والتفاني بالعمل من قبل الموظفين وخدمة العملاء والمراجعين، فالثقافة التنظيمية من الممكن أن تكون ضارة إذا ما أكدت على السلوكيات الروتينية والنمطية بالعمل بما فيها الطاعة العمياء من قبل المرؤوس وكذلك الإلتزام الحرفي بالرسميات مما يجعل العمل مملا ويؤدي للضغوط وشعور العاملين بعدم القيمة وأن عملهم ليس ذو قيمة وإنتاجية. وكل ذلك يخالف ما تسعى إلى تحقيقه جودة حياة العمل في المنظمات .

١ . اليوسف، منصور (٢٠١٣)، التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، العدد ١٠٦.

المبحث الثاني

القطاع الحكومي في فلسطين

مقدمة:

تم إنشاء السلطة الفلسطينية عام ١٩٩٤ من القرن الماضي على جزء من أرض فلسطين التاريخية "في الضفة الغربية وقطاع غزة" وذلك ضمن اتفاقيات أوسلو التي وقعت عام ١٩٩٣ بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل برعاية دولية كمرحلة إنتقالية تستمر لمدة خمسة سنوات، وذلك للتفاوض على قضايا المرحلة والوضع النهائي بين الفلسطينيين والإسرائيليين آنذاك، وعلى أن يتم تتويج هذه المرحلة بقيام دولة فلسطينية مستقلة وذات سيادة في الضفة الغربية وقطاع غزة بعاصمتها القدس الشريف بعد إنتهاء هذه المرحلة في العام ١٩٩٩، ولكن بسبب ممانعة إسرائيل وعدم جديتها في عملية السلام مع الفلسطينيين وتقاعس المجتمع والراعي الدولي عن القيام بدوره المنوط به مع إسرائيل باحترامها وإلزامها بما تم التوقيع عليه والمتغيرات الإقليمية والدولية، تنكرت إسرائيل لما وقعت عليه وعملت على إجهاض هذه الإتفاقيات التي كانت أصلا لا تلبي الحد الأدنى من طموح وما يتطلع إليه الشعب الفلسطيني بالحصول على حقوقه المشروعة والتي كفلتها المواثيق والقرارات الدولية الصادرة عن الهيئات الأممية والدولية المختلفة، ضاربة بعرض الحائط لهذه المواثيق والقرارات، وعملت على الإبقاء على ما تم على الأرض ضمن تنفيذ إسرائيل للمرحلة الأولى من المرحلة الإنتقالية، والتي تم بموجبها تسليم السلطة الفلسطينية المدن والتجمعات الرئيسية في الضفة الغربية ضمن ما يسمى مناطق " A " والتي تسيطر عليها السلطة الفلسطينية أمنيا إلى حد ما ومدنيا بما فيها قطاع غزة، وبعض أجزاء من المناطق المسماة " B " بسيطرة مدنية فلسطينية وأمنية إسرائيلية كاملة، أما الجزء الأكبر من أراضي الضفة الغربية والتي تزيد مساحتها عن ٦٠% والتي تسمى مناطق " C " فإن السيطرة الأمنية والمدنية بقيت في يد إسرائيل، أما وضع مدينة القدس واللجئين والحدود وغيرها من المواضيع السيادية فتم تاجيل بحثها إلى المرحلة النهائية، أي بعد العام ١٩٩٩، وبعد إنتهاء المرحلة الإنتقالية ومرور أكثر من ١٦ عاما على انتهاء المرحلة الإنتقالية التي كان من المفترض إنهاء المفاوضات للوضع النهائي وإقامة الدولة الفلسطينية كنتاج لهذه الفترة، وبقاء الوضع القائم على ما هو عليه وحصر السلطة الفلسطينية في معازل وجزر وكانتونات غير مترابطة تفصلها المستوطنات والطرق

الإلتفافية وجدران الفصل العنصري الذي قطع أوصال الضفة إلى أجزاء متناثرة غير متصلة، وسيطرة إسرائيل على مناطق "C" التي تفصل هذه المدن والتجمعات الفلسطينية بعضها عن بعض، ودون تسليم أي جزء من مدينة القدس التي قامت إسرائيل بعزلها عن بقية الضفة الغربية بجدار عازل قطع أوصالها وعزلها عن امتدادها الطبيعي مع الضفة الغربية، وحصر السلطة الفلسطينية في المدن والتجمعات الفلسطينية ضمن المناطق المسماة والمصنفة "A"، وسيطرة إسرائيل على أكثر من ٦٠% من الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية والمسماة مناطق C التي كان من المفترض أن يستلمها الفلسطينيون بعد انتهاء المرحلة الإنتقالية عام ١٩٩٩ لتكون امتدادا لإقامة الدولة الفلسطينية عليها، واستغلال إسرائيل فترة المفاوضات مع الجانب الفلسطيني منذ توقيع اتفاقيات أوسلو وحتى انتهاء المرحلة الإنتقالية عام ١٩٩٩ واستمرارها بمصادرة الأراضي وهدم البيوت الفلسطينية وإقامة المستوطنات في هذه المناطق دون إستثناء غير آبهة بما وقعت عليه من اتفاقيات مع الجانب الفلسطيني برعاية دولية مخالفة بذلك مبادئ ونصوص القانون الدولي، وأقامت جدار الفصل العنصري في الضفة الغربية الذي قضم الأرض الفلسطينية لصالح المستوطنات المقامة على الأراضي الفلسطينية المنهوبة، وتم شق الطرق الإلتفافية على هذه الأراضي التي تخدم هذه المستوطنات على مرأى ومسمع من المجتمع الدولي والراعين لعملية السلام.

الجوانب القانونية الخاصة بتكوين وإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية

منذ استلام السلطة الفلسطينية لزام الأمور في المناطق التي استلمتها عام ١٩٩٤ ضمن المرحلة الإنتقالية حسب اتفاقيات أوسلو التي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، عملت السلطة على تهيئة الظروف لإنشاء مقومات وأركان الدولة الفلسطينية المستقلة والعتيده، والتي قدم الشعب الفلسطيني في سبيل ذلك مئات الآلاف من الشهداء والجرحى والمعتقلين على طريق التحرير وحق العودة وتقرير المصير، فقامت ببناء السلطة الفلسطينية بمقوماتها وأعمدتها الثلاث وهي: السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية، وتم على ضوء ذلك إجراء الإنتخابات لتأسيس المجلس التشريعي الفلسطيني من خلال الإنتخابات الحرة والمباشرة، والذي تم من خلال هذا المجلس إقرار القانون الأساس للمرحلة الإنتقالية للسلطة الفلسطينية بهدف تنظيم العلاقة بين هذه السلطات والشعب الفلسطيني، وقام المجلس بسن القوانين والتشريعات والتي راعت أن يقوم المجتمع المدني بأخذ دوره بقيادة الشعب الفلسطيني تحقيقا لتطلعات الشعب

الفلسطيني بالحرية والإستقلال، آخذا بعين الإعتبار ضمان الحقوق والحريات الشخصية للمواطنين على اختلافها، وبما يعزز من سيادة القانون ويحقق العدل والمساواة دون تمييز.

قامت السلطة الفلسطينية ومنذ نشأتها عام ١٩٩٤ بإيلاء موضوع الأنظمة والقوانين التي كانت سارية قبل قيامها والتي كانت مطبقة على الأراضي المحتلة ووضعتها على رأس أولوياتها، جاء ذلك من خلال القرار رقم (١) بتاريخ ٢٠-٥-١٩٩٤ الذي تم فيه وضع وإقرار القانون الأساس الفلسطيني والذي تم توقيعه من رئيس السلطة الفلسطينية آنذاك الرئيس المرحوم ياسر عرفات، والذي بموجبه تم تنظيم جميع النواحي القانونية من خلال الإستمرار بالعمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية قبل تاريخ ٥-٦-١٩٦٧ في الضفة الغربية وقطاع غزة، بحيث يستمر العمل في المحاكم النظامية والشرعية بمزاولة أعمالها طبقا لهذه القوانين والأنظمة، تبعه الكثير من القوانين والقرارات والمراسيم النازمة لجميع أوجه الحياة الإقتصادية والإجتماعية والتعليمية وغيرها في الضفة الغربية وقطاع غزة، إلى أن جاء القانون الأساسي المعدل (٢٠٠٣) وبموجب هذا القانون وضمن الباب الأول والذي اشتمل على (٨) مواد، فقد تم التأكيد على عروبة فلسطين وأنها جزء لا يتجزأ من الوطن العربي الكبير، وأن الدين الإسلامي الحنيف هو الدين الرسمي لفلسطين مع احترام الأديان السماوية الأخرى، والشريعة الإسلامية هي المصدر الرئيس للتشريع، ونظام الحكم في فلسطين هو نظام نيابي ديمقراطي، وأن الشعب الفلسطيني هو مصدر السلطات، وبموجب هذا القانون فقد نص على احترام التعددية السياسية والحزبية، وانتخاب رئيس السلطة انتخابا مباشرا من قبل الشعب، وقد حدد القانون صلاحيات الحكومة ومسؤوليتها أمام الرئيس والمجلس التشريعي عن مجمل أعمالها وانشطتها وخدماتها، وقد تم التأكيد من خلال هذا القانون أيضا على مبدأ سيادة القانون وأنه أساس الحكم في فلسطين، وتم الإشارة كذلك على العلم الفلسطيني وأنه العلم الرسمي لفلسطين بألوانه الأربع الأحمر والأبيض والأسود والأخضر.

أما **الباب الثاني** من هذا القانون فقد اشتمل على الحقوق والحريات العامة والذي احتوى على (٢٤) مادة.

والباب الثالث والذي اشتمل على رئيس السلطة الفلسطينية وكيفية انتخابه والسلطات الممنوحة له والذي تكون من (١١) مادة .

الباب الرابع واحتوى على السلطة التشريعية والمتمثلة بالمجلس التشريعي الفلسطيني، والذي يمثل السلطة التشريعية المنتخبة والنظم الضابطة لعملها، والذي اشتمل على (١٦) مادة .

أما **الباب الخامس** من النظام فقد تطرق إلى السلطة التنفيذية والمتمثلة بمجلس الوزراء الفلسطيني والذي هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا للسلطة، والذي يتألف من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء واختصاصاتهم بحيث لا تزيد عن (٢٤) وزيراً، ويحتوي هذا الباب على (٣٤) مادة.

والباب السادس من القانون والذي اشتمل على السلطة القضائية والذي أكد على استقلال الجهاز القضائي، وكيفية تشكيل المحاكم وتعيين القضاة ومجالات اختصاصها، وقد اشتمل هذا الباب على (١٣) مادة .

أما **الباب السابع** من النظام فقد اشتمل على أحكام حالة الطوارئ وكيفية استخدامها في حالة وجود تهديد للأمن القومي يمكنه أن يهدد أمن وسلامة واستقرار البلاد، وقد اشتمل هذا الباب على (٥) مواد.

أما **الباب الثامن** والأخير من القانون فقد اشتمل على احكام عامة وانتقالية، واشتمل على (٧) مواد. لقانون الأساسي المعدل (٢٠٠٣) ، للمزيد راجع الملحق رقم (١).

مجلس الوزراء (الحكومة) في فلسطين

مجلس الوزراء (الحكومة) هو الأداة التنفيذية والإدارية العليا للسلطة الفلسطينية، ويتم تكليف رئيس الوزراء من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بتشكيل الحكومة، ويتولى رئيس الوزراء تشكيل حكومته خلال ثلاثة أسابيع من تاريخ اختياره وتكليفه، ويتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء لا يتجاوز أربعة وعشرون وزيراً، ويتم التصويت على منح الثقة للحكومة من قبل المجلس التشريعي اذا صوتت إلى جانبها الأغلبية المطلقة من أعضاء المجلس التشريعي، وتتضمن المواد من ٦٣-٩٥ من **الباب الخامس** من القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣ اختصاصات مجلس الوزراء وصلاحياته وطريقة تشكيله ومنحه الثقة وحجب هذه الثقة عن الحكومة، والذمة المالية لأعضاء مجلس الوزراء واستقالة الحكومة وقوات الأمن والشرطة والإدارة المحلية والمالية العامة للسلطة، وإنشاء ديوان الرقابة الإدارية والمالية على أجهزة السلطة كافة وصلاحياته واختصاصاته وتبعيته، وهذه أهم المسميات لتشكيل الحكومة في السلطة الفلسطينية، وهي كما يأتي :

مكتب رئيس الوزراء

وزير الشؤون الخارجية

وزير المالية

وزير الداخلية
وزير العدل
وزير الحكم المحلي
وزير التربية والتعليم العالي
وزير الصحة
وزير الإقتصاد الوطني
وزير العمل
وزير الشؤون الإجتماعية
وزير الأشغال العامة والإسكان
وزير النقل والمواصلات
وزير الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات
وزير الأوقاف والشؤون الدينية
وزير الزراعة
وزير السياحة والآثار
وزير الثقافة
وزير شؤون المرأة

وزير الاسرى ، القانون الأساس المعدل (٢٠٠٣) (١).

مهام واختصاصات الوزارات الفلسطينية

تختلف مهام واختصاصات الوزارات الفلسطينية باختلاف نوعية ومجال الخدمات والتسهيلات التي تقدمها للمواطنين من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل لمجمل العمل الحكومي، وذلك حتى تعنى كل وزارة بشأن من شؤون الخدمات التي تقدمها السلطة الفلسطينية للمواطنين بما يلبي حاجاتهم ويشعرهم بالرضا والراحة ووحدة الأمر، وكمثال على الوزارات الفلسطينية وما تقوم به من خدمات للمواطنين كان لا بد للباحث من تسليط الضوء على إحدى الوزارات الفلسطينية الرئيسية واعتبارها كنموذج لباقي الوزارات الفلسطينية الأخرى، وقد ارتأى الباحث أخذ وزارة المالية

١ . القانون الأساس المعدل (٢٠٠٣)، سلسلة التشريعات الوطنية والمواثيق الدولية، اصدار الهيئة الوطنية لحقوق الإنسان " ديوان المظالم " رام الله، فلسطين .

السلطانية كمنوذج ومثال لباقي هذه الوزارات والتي سلطرق فيها إلى نبذة عن الوزارة ورؤيتها ورسالتها والمهام والمسؤوليات المنوطة بها وهكلها التنظيمي : -

وزارة المالية الفلسطينية

رؤية الوزارة :

المساهمة في استقرار ونمو الاقتصاد الوطني للوصول إلى الازدهار من خلال التنمية المستدامة وتوفير الحياة الكريمة للمواطنين.

رسالة الوزارة :

إدارة المال العام بكفاءة وفعالية من خلال تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بالاستعانة بأنظمة مالية شفافة ونزيهة، مدعمة بإجراءات رقابية.

نبذة عن الوزارة :

تقوم وزارة المالية بدور أساسي في رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والسياسات الاقتصادية والمالية والنقدية وتحقيق التناسق بين أدواتها لتشكيل منظومة للاستقرار الاقتصادي ونموه، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مع الأخذ بعين الإعتبار رفع مستوى المعيشة في كافة المجالات، وتدعيماً لقوة الاقتصاد القومي وتوطيده مواجهة للتحديات الكبيرة التي تواجهه على الصعيدين المحلي والخارجي، كما وتعمل الوزارة على تمويل موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال الإيرادات المحلية المتحققة من الضرائب وإدارة الإيرادات من مصادر التمويل الخارجية وقيامها بالأعمال والمسؤوليات المناطة بها من خلال خطة عمل داعمة لخطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، ضمن نهج شفاف يسعى للوصول إلى التنمية المستدامة.

المهام والمسؤوليات :

تتعدد المسؤوليات والإختصاصات المنوطة بالوزارات الفلسطينية في السلطة الفلسطينية والتي يقع على عاتقها مهام مختلفة، شأنها شأن الوزارات التي تشكلها الحكومات في مختلف دول العالم، والمتمثلة بتقديم الخدمات للمواطنين في شتى المجالات الحياتية والمعيشية لخدمة ورفاهية المواطنين، وكل وزارة من هذه الوزارات تختص بشأن ومجال معين لتقدم خدماتها لمتلقي الخدمات من المواطنين والمستفيدين، وكمثال على مهام وإختصاصات الوزارات الفلسطينية وليس

الحرص فقد أورد الباحث مهام واختصاصات وزارة المالية الفلسطينية والتي تتمثل مهامها واختصاصاتها بالآتي :-

- وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للسلطة، ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة وتوريدها للخزينة، والإشراف على صرف النفقات العامة، وتنظيم الحسابات المتعلقة بهما وفقاً للتشريعات المالية المعمول بها.
- إدارة التدفقات النقدية لتأمين السيولة وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق والسياسات المالية
- دراسة الأوضاع المالية والنقدية والاقتصادية وتحليلها وتقييم السياسات المالية والإجراءات الضريبية.
- إعداد مشاريع التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات العامة والنفقات العامة والعمل على تطويرها وتحديثها.
- التعاون والتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية بما يحقق الانسجام بين السياسات المالية والنقدية خدمة للاقتصاد الوطني.
- إبداء الرأي والمشورة في مشاريع القوانين والأنظمة والاتفاقيات وأي مواضيع أخرى ترتب التزامات مالية.
- إدارة وتسوية الرواتب وإدارة شؤون التقاعد المدني والتعويضات وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
- إدارة وتسوية الرواتب للدوائر الحكومية وتمويل تدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسبياً.
- التعاون والتنسيق مع الوزارات والدوائر الحكومية لتدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسبياً.
- دراسة القضايا التي تنشأ عنها حقوق للحكومة أو تتطلب إقامة دعاوي عليها من خلال المحاكم المختصة ومتابعتها.
- التنسيق مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بخصوص إعداد وتجهيز الموازنة العامة.
- وضع التعليمات والمعايير والنماذج المطلوبة لإدارة المالية ضمن الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتدريب المسؤولين الماليين في الوزارات على تطبيقها واستعمالها.
- التدقيق والرقابة على جميع المعاملات المالية بما يتضمن الالتزام بالمبادئ المحاسبية المعتمدة قانونياً بما يضمن إتباع الوزارة مبدأ الشفافية والمساءلة خلال جميع مراحل عملها.

- التعاون مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية لإنجاز الموازنات الخاصة بها ومراقبة تنفيذ المصروفات وفق الموازنات والأوامر المالية المقررة والمعتمدة.
- الإشراف والمراقبة على صناديق المال الخاص بالسلطة الفلسطينية.
- الالتزام بمبدأ استعمال حساب الخزينة الموحد في ما يتعلق بإيرادات ومصروفات الجهاز الحكومي.
- تأمين اللوازم والخدمات المشتركة لمختلف وزارات ومؤسسات السلطة الفلسطينية من خلال دائرة اللوازم العامة من خلال تطبيق قانون اللوازم العامة رقم 1998 (9) بما يحقق الحصول على أفضل السلع اللازمة للأجهزة الحكومية والخدمات وبأقل تكلفة وإحكام الرقابة للمحافظة على المال العام.

نظام الخدمة المدنية الفلسطيني

- تم تنظيم قانون الخدمة المدنية في فلسطين من خلال قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ واللوائح المنظمة له، وذلك بعد الإطلاع على نظام الخدمة المدنية رقم ٢٣ لسنة ١٩٦٦م الذي كان معمولاً به في محافظات الضفة الغربية إبان حقبة الحكم الأردني، وعلى أنظمة وأسس الخدمة العامة لسنة ١٩٨٨م والتي كان معمولاً بها في قطاع غزة والماخوذة من النظام الإداري المصري، من خلال المشروع المقدم من مجلس الوزراء والذي حصل على موافقة المجلس التشريعي لتسري أحكامه على الموظفين العموميين الذين يتقاضون رواتبهم من خزينة السلطة الوطنية الفلسطينية حسب نظام تشكيلات الوظائف، وتم لهذا الغرض إنشاء ديوان الموظفين العام كوحدة مستقلة ضمن رؤية ورسالة وأهداف ومهام متطورة وخاصة، ويرأس هذا الديوان رئيس برتبة وزير، ويتولى مجلس الوزراء الإشراف العام على أعمال الديوان^(١)، ومن مهام الديوان :-
- الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر التشريعات الخاصة بالخدمة المدنية بصورة سليمة.
 - المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
 - المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء الإمتحانات التنافسية الدورية للراغبين بالتقدم للوظائف الحكومية ضمن الوظيفة العامة بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات ذات العلاقة.
 - مراجعة القرارات الإدارية التي تصدر من الدوائر الحكومية بالتعيين والترقية بحيث يحق للديوان الاعتراض على كل ما يراه مخالفاً لأحكام النظام والقانون.
 - إعداد سجل مركزي لكافة موظفي الخدمة المدنية في فلسطين .
 - إعداد الإحصائيات عن الموظفين وأية إحصائيات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعتها وتحديثها.
 - توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية في فلسطين .

^١ . قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واللوائح المنظمة له (٢٠١١)، قانون رقم (٤) لسنة ١٩٨٨، الوقائع الفلسطينية ، العدد الرابع والعشرون الصادر بتاريخ ١-٩-١٩٩٨ إصدار الهيئة الوطنية لحقوق الإنسان " ديوان المظالم " رام الله، فلسطين .

- إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات وحقوق الموظفين والتي يتضمنها القانون، وكافة التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.
 - إحالة ملفات الموظفين المنتهية خدمتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم للجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقا لنظام التقاعد المعمول به في فلسطين .
 - تقديم الرأي والمشورة في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجداول الوظائف والوصف الوظيفي.
 - التنسيق مع الدوائر الحكومية للإرتقاء بالادارة العامة وتطويرها، من خلال مشاركتها بكل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.
 - إنشاء مركز للتدريب وفروع له في كافة أنحاء فلسطين .
- وتم في البداية إعداد مسودة قانون خاص للخدمة المدنية، والذي أصبح يعرف بقانون الخدمة المدنية لعام ١٩٩٦، وقد صادق عليه رئيس السلطة الوطنية لكنه لم ينشر في الوقائع الفلسطينية، وبالتالي لم يتمتع بقوة قانونية في حينه، لكنه لم يلغى التشريعات التي كانت مطبقة قبل صدوره. وفي العام ١٩٩٨ أصدر المجلس التشريعي الفلسطيني قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ سابق الذكر، وقد تعثر تطبيق مسودة هذا القانون نتيجة للخلافات في فهم القانون وآليات تنفيذه بين وزارة المالية وديوان الموظفين العام، وبسبب عدم وجود هيكلية مقررة من اللوائح والأنظمة التنفيذية اللازمة لتطبيق أحكام القانون، وعدم وجود تغطية مالية للالتزامات المترتبة على تطبيقه، فقد تم تأجيل تطبيقه على أرض الواقع.
- وفي نهاية المطاف فقد صدر القانون الأساسي المعدل لعام ٢٠٠٣، والذي بموجبه تم الإنتهاء من وضع الأسس والأنظمة واللوائح التنفيذية للقانون الأساس والذي نصت المادة (٨٦) منه على أن "يكون تعيين الموظفين العموميين وسائر العاملين المدنيين في الدولة وشروط استخدامهم وفقا للقانون". كما نصت المادة (٨٧) من القانون على أن "ينظم القانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الإرتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وأن يؤخذ رأي الديوان في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة والعاملين بها".
- وفي عام ٢٠٠٥ أجريت تعديلات على قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ بموجب قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥، وأصدر مجلس الوزراء في العام ذاته

اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، الأمر الذي ساهم في خلق بيئة جديدة لعمل النظام، حيث دخل القانون والقرارات حيز التنفيذ اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٥/٧/١ بعد إعداد وإقرار اللوائح التنفيذية المطلوبة من قبل مجلس الوزراء^(١). وتم بعد ذلك صدور قرارات من مجلس الوزراء الفلسطيني تنظم وتستجيب لبعض الأمور التي تنظم وتطور اللوائح والعلاوات وما يهم الموظفين في الوظيفة العامة، للمزيد راجع الملاحق التي تحمل الأرقام (٢ - ٣ - ٤ - ٥ - ٦) .

عدد الموظفين في الوظيفة العمومية في فلسطين

بلغ عدد الموظفين العموميين في فلسطين بين مدني وعسكري بداية العام ٢٠١٥ نحو (١٧٥،٠٠٠) موظفاً، من بينهم أكثر من (٩٠،٠٠٠) موظف من موظفي الخدمة المدنية، وبلغت القيمة الإجمالية للرواتب السنوية لهؤلاء الموظفين مع نهاية العام نفسه نحو (٢) مليار دولار، ويتوزع هؤلاء الموظفون على (٥٩) مرفقاً حكومياً من وزارة ومؤسسة واتحاد.... الخ، وقد بلغت قيمة فاتورة رواتب هؤلاء الموظفين العموميين ٤٨% من الميزانية الكلية للسلطة الوطنية الفلسطينية^(٢) .

رواتب الموظفين وعلاواتهم

ضمن قانون الخدمة المدنية فإنه يتم تحديد رواتب الموظفين طبقاً لسلم الرواتب والذي يشمل على الراتب الأساسي للموظف والعلاوات بكافة أنواعها والإستقطاعات بمسمياتها المختلفة، ويوضح القانون إستحقاق الموظفين بمنحهم علاوات دورية سنوية وعلاوات إجتماعية وعلاوات الأولاد، على أن يتم توفير إعتمادات مالية لهذه الرواتب والعلاوات من خلال قانون الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، ويتضمن هذا القانون نصوصاً مختلفة تتعلق بإدارة المال العام والذي يحتوي على ٧٠ مادة تتعلق بالمال العام للسلطة الفلسطينية وإدارته .

الحوافز والعلاوات التشجيعية

اشتمل نظام الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له على نظاماً للحوافز المادية والمعنوية التي يتم منحها للموظفين المميزين والمبدعين شريطة ان يدرج في مشروع موازنتها الإعتمادات المالية لذلك، وبما يكفل تحقيق الأهداف للدائرة والفرد على حد سواء والتي تعمل على تحسين الاداء وترشيد النفقات، واشتمل هذا النظام على فئات الحوافز المادية وشروط منحها، ويتم صرف هذه

^١ . قرارات مجلس الوزراء المنشورة في الوقائع الفلسطينية، العدد الخامس والخمسون الصادر بتاريخ ٢٧-٧-٢٠١٥.

^٢ . عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين - المقفتي - (٢٠١٥)، اعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.

المكافآت التشجيعية للموظفين الذين يقدمون أعمالاً أو بحوثاً ترفع من الأداء أو تخفض من النفقات، أو إذا حصل الموظف على تقييمين للأداء عن العاميين الأخيرين بمرتبة ممتاز^(١).

تدريب الموظفين الحكوميين

توكل عملية تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين لديوان الموظفين العام الفلسطيني والذي تسند إليه مهمة تحديد الإحتياجات التدريبية لهؤلاء الموظفين العموميين من خلال معايير ومؤشرات علمية مدروسة سواء كانوا موظفين مستجدين أو قدامى بهدف رفع مستوى الأداء للوصول بهؤلاء الموظفين للمستوى المنشود، ويهتم الديوان كذلك بتطوير معارف وسلوك وصقل مهارات الموظفين بهدف رفع مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال تصميم نظم وبرامج تدريبية تتلائم مع الإحتياجات التدريبية لهؤلاء الموظفين بالاستعانة بالتكنولوجيا والعلوم الإدارية الحديثة ومن خلال التطبيقات العملية الملائمة في مجالات التطوير التنظيمي.

الهيكل التنظيمي لديوان الموظفين العام

إن الهيكلية للديوان تتكون من أربعة دوائر رئيسية هي:-

- **دائرة البعثات ومهمات العمل :** وتعنى بتنسيق البعثات الخارجية ومهمات العمل والدورات الخارجية والتنسيق مع الدول المستضيفة خدمة لتطوير الخدمة المدنية في فلسطين.
- **دائرة الإحتياجات التدريبية :** وتوكل لها مهمات إعداد المواد التدريبية وإعداد الدراسات المتعلقة بالإحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة، والإشراف على إعداد الخطط التدريبية وربطها بالوصف الوظيفي لهؤلاء الموظفين وتحديد الأولويات الإستراتيجية للتدريب.
- **دائرة البرامج التدريبية :** ومهمتها الإشراف على تنفيذ الخطط التدريبية المعتمدة وتنفيذ الدورات بالتنسيق مع الوزارات، والمتابعة الدورية لخطط الوزارات ومدى إنجاز هذه الخطط، وتعريف الموظفين الجدد في الوزارات المختلفة بقانون الخدمة المدنية وكذلك رؤى ورسائل والهيكل التنظيمية لهذه الوزارات.
- **دائرة تقييم التدريب والمتابعة :** وتهتم بتقييم البرامج التدريبية باستمرار بالاستعانة بالخبراء والمختصين وتصميم النماذج الخاصة بعملية التقييم لهذه البرامج التدريبية ومن يقومون

^١ . قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واللوائح المنظمة له (٢٠١١)، مصدر سابق .

بالتدريب والمتدرب على حد سواء وتحليل هذه النمكاذج لكتابة التقارير وبناء خطط جديدة بتحديد الإحتياجات التدريبية من جديد^(١).

المدرسة الوطنية للإدارة

اهتم ديوان الموظفين العام بالإنعقال والتحول من إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية إلى الإستثمار الحقيقي بها عن طريق إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة بهدف بناء كادر قيادي مؤهل قادر على تطوير وتنمية الإدارات الحكومية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وترسيخ ثقافة عند الموظفين في الوظيفة العامة بأن الوصول للوظيفة العمومية قائما على المسابقة وليس على أي معايير أخرى، وتوفر الكفايات للموظفين وإضفاء الطابع المهني على عمل كبار الموظفين وضمن أهداف إستراتيجية تتلخص بما يأتي :

- تطوير وتعزيز الكفايات الضرورية لتولي المناصب القيادية الرئيسة وتشمل الإتجاهات والمسلكيتين والمهارات والمعارف.
- ترسيخ ثقافة الوظيفة العمومية في إطارها الصحيح ووفق الممارسات الإدارية المثلة.
- تحسين أداء وفعالية وكفاءة موظفي الخدمة المدنية في مختلف المؤسسات الحكومية.
- دمج الموظفين الجدد في قطاع الخدمة المدنية.
- تطوير بيئة تفضي للثقة والمسؤولية والتعاون والإلتزام تكون ممكنة للعمل.
- تعزيز التنسيق والتعاون بين مكونات المجموعة الأساسية للإدارة والتي تتكون من ديوان الموظفين العام ووزارة التخطيط ووزارة المالية وهيئة الرقابة العامة ومجلس الوزراء والوزارات الأخرى.
- بناء وتطوير التعاون في مختلف المجالات الإدارية العامة بين المدرسة الوطنية للإدارة والمؤسسات العربية والدولية .

وتتكون المدرسة الوطنية للتدريب من أربعة أقسام رئيسة هي :

أولا : التدريب والتعلم - ويوكل لهذا المكون إعداد برامج إعداد وتدريب القادة، وبرامج التدريب المستمر للموظفين الحاليين ، وبرامج يتم تخصيصها للمؤسسات من القطاع العام للموظفين الجدد، وبرامج يتم تخصيصها للمؤسسات من القطاع العام والخاص والأهلي وفق الإحتياج وحسب الطلب، وكذلك تطوير المواد التدريبية المصممة لموظفي الخدمة المدنية.

^١ . قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واللوائح المنظمة له (٢٠١١)، مصدر سابق .

ثانيا : البحوث والدراسات والمنشورات: وتشمل أوراق العمل والبحوث التطبيقية والقضايا التي تتعلق بتقييم الاداء والنشرات والدراسات وملخصات عن أفضل الممارسات الإدارية والمالية، ودراسات تتعلق بسلوكيات الموارد البشرية وتطوير السياسة العامة والتخطيط والتنمية وأخلاقيات العمل والحكم الرشيد.

ثالثا: العلاقات العامة والتعاون والتشبيك وتعنى بتعزيز التعاون والتنسيق بين وحدات التدريب بمختلف الوزارات والمجموعة الأساسية للإدارة ومركز تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة بكار، والمنظمات العربية والدولية.

رابعا: خدمات الإستشارات والتي تشمل الغستشارات المؤسسية مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والقطاع الخاص، وتطوير السياسات والجراءات والأنظمة واللوائح الداخلية لإدارات

الحكومة الإلكترونية

في ظل وجود الإحتلال الإسرائيلي وتقطع أوصال فلسطين إلى أجزاء ومعازل متناثرة، وانتشار الحواجز العسكرية بين هذه الأجزاء، وانتشار المستوطنات فيما بين المدن وعدم توفر الأمن والأمان للمواطنين، مما يعيق المواطنين في تنقلاتهم إلى مراكز المدن التي تتواجد فيها مؤسسات ومراكز السلطة الفلسطينية، ومن هنا فقد دعت الحاجة لتطبيق الحكومة الإلكترونية التي أدركتها الحكومة الفلسطينية والتي تلخصت رؤيتها بتوفير الخدمات الحكومية الفلسطينية للمواطنين من خلال إطار شامل ومتكامل من الأنظمة والقوانين والتشريعات وتجميع كافة الانشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية في مكان واحد هو موقع الحكومة الإلكترونية كي يقدم المواطنون كل ما يترتب عليهم من واجبات، وتلقيهم لكافة الخدمات التي تقدمها الدوائر والمؤسسات بشكل ميسر وشفاف، بما لا يمس الآخرين وحقوقهم أو الإعتداء على حريتهم وكرامتهم، وقد أوكلت الحكومة مسؤولية ذلك إلى مركز الحاسوب الحكومي في بداية الأمر، وإلى مسؤولية وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد شرعت الوزارة آنذاك بالقيام بعدة خطوات من أجل بناء وتحسين البنى التحتية في كافة مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وأولت عملية التدريب أهمية خاصة ومن أجل تسهيل ذلك تم وضع الإستراتيجية الوطنية الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك شبكة الإنترنت، لتحقيق إتصال دائم بالجمهور وتقديم كافة المعلومات والإستعلامات والخدمات للمواطنين بيسر وسلاسة، وتحقيق سرعة الربط والتنسيق

والأداء والإنجاز بين الدوائر الحكومية ذاتها ولكل منها على حدة، بما يحقق الوفرة في الإنفاق وتحقيق عوائد أفضل بالأنشطة الحكومية المختلفة.(2)

ونظرا لانتشار شبكة الإنترنت وتقنيات وأنظمة المعلومات والحاسبات الشخصية المتطورة والهواتف النقالة الذكية الثابتة والمتنقلة، والنمو المتسارع لهذه التقنيات في فلسطين وقيام الجهات الحكومية بإنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت، فقد أدى ذلك الى وضع الأسس السليمة لإنشاء حكومة الكترونية في فلسطين خاصة بأن كل المقومات متوفرة، وقد واجه تطبيق الحكومة الإلكترونية بعض المعوقات أهمها ارتفاع أسعار خدمات الإنترنت، وعدم انتشارها في أغلب البيوت لأسباب مختلفة، وارتفاع نسبة الفقر في المجتمع الفلسطيني نتيجة للأحتلال الإسرائيلي، وتحكم الجانب الإسرائيلي بسرعة الإنترنت، إضافة للبيروقراطية في بعض الوزارات للسلطة الفلسطينية⁽¹⁾.

¹ . السويطي، شبلي(٢٠١١)، المزايا المأمولة من تطبيق الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها ومعوقاتها – دراسة إستطلاعية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية، مقدمة لمؤتمر الحكومة الإلكترونية ودورها في انجاح الخطط التنموية، جامعة مستغانم، الجزائر.

٢- منشورات المدرسة الوطنية للتدريب، ديوان الموظفين العام، رام الله، فلسطين، ٢٠١٥ .

الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية

يتم إعداد الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية استناداً لأحكام القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣م وتعديلاته، ولا سيما أحكام المادة (٤٣) منه، وبعد أن يطلع رئيس السلطة على قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (٧) لسنة ١٩٩٨م، وبناءً على تنسيب مقدم من مجلس الوزراء، وبناءً على الصلاحيات المخولة لرئيس السلطة الفلسطينية، وتحقيقاً للمصلحة العامة، وبإسم الشعب العربي الفلسطيني، يقوم الرئيس بإصدار قراراً بقانون الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، بحيث يتم تقدير إيرادات ونفقات السلطة لإثني عشر شهراً تبدأ من تاريخ ١-٤ من كل عام وتنتهي بتاريخ ٣١-٣ من كل عام أيضاً، أي لمدة عام كامل .

ويتم الإنفاق من المخصصات المرصودة في هذا القرار بقانون، بناءً على أوامر مالية شهرية أو ربعية عامة أو خاصة صادرة عن وزير المالية، بناءً على تنسيب مشترك بين مدير عام الموازنة العامة والمحاسب العام وفقاً للخطة النقدية المعدة من قبلهما . (القانون كاملاً في الملاحق)، ويتم بعد إعداد هذه الموازنة عرضها على المجلس التشريعي الفلسطيني لمناقشتها والتصويت عليها وإقرارها كي تصبح نافذة المفعول وبالتالي تصبح كقانون واجبة التنفيذ والعمل بها حسب الأصول.

وما يهنا هنا في هذه الدراسة الخاصة بجودة حياة العمل وأثرها على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الفلسطينية هو الرواتب التي يتقاضاها الموظفون جراء عملهم في الوظيفة العامة، والتي تعتبر عنصراً من عناصر جودة الحياة الوظيفية ، ومحدودية هذه الرواتب وعدم كفايتها لمتطلبات الحياة الكريمة للموظفين مقارنة بما يتلقاه العاملون والموظفون في الوظائف في القطاع الخاص وضمن نفس الأعباء والشروط لهذه الوظائف ، وما يؤثر ذلك على رضا الموظفين وبالتالي على ولائهم التنظيمي لهذه الوزارات.

وما يذكر بأن الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية تعتمد في تمويلها على الضرائب والرسوم التي تفرضها السلطة على الصناعات والأفراد والرسوم والضريبة المستردة من إسرائيل والتي تتقاضاها على البضائع والمنتجات الفلسطينية والتي تستردها السلطة بشكل دوري وتعتبر كأحد مصادر الإيرادات للموازنة العامة والتي تتحكم فيها إسرائيل وتحجزها متى شاءت وتفرج عنها أيضاً متى شاءت حيث تستعمل هذه الأموال كوسيلة ضغط على السلطة الفلسطينية لتحقيق أهداف سياسية.

أما المصدر الثاني للإيرادات التي تصب في دعم الموازنة العامة الفلسطينية فمصدرها الدول المانحة التي تقوم بدعم موازنة السلطة بشكل دوري ولكن هذا المصدر غير مستدام، تليها

المساعدات العربية للسلطة الفلسطينية والتي تقر من خلال مؤتمرات القمة العربية لدعم الشعب الفلسطيني والتي أيضا تعتبر مصدرا غير مستدام نظرا لما يمر به العالم العربي من قلق واضطرابات مما أفقد الموازنة العامة الفلسطينية مصدرا من مصادر التمويل.

جدول رقم (٢٠):- الموازنات المالية للوزارات الفلسطينية للأعوام ٢٠١٢-٢٠١٣-

٢٠١٤ (بالشيكل)

تسلسل	الوزارة	موازنة ٢٠١٢	موازنة ٢٠١٣	موازنة ٢٠١٤
١.	مكتب رئيس الوزراء	9.259.000	9.224.000	10.040.000
٢.	الشؤون الخارجية	44.490.000	44.453.000	50.024.794
٣.	المالية	143.587.000	145.307.000	143.514.000
٤.	الداخلية	71.502.000	68.795.000	68.200.000
٥.	العدل	45.127.000	46.605.000	51.550.000
٦.	الحكم المحلي	151.710.000	151.970.000	161.350.000
٧.	التربية والتعليم العالي	2.365.645.000	2.135.260.000	2.558.199.000
٨.	الصحة	1.302.699.000	1.393.875.000	1.414.970.000
٩.	الإقتصاد الوطني	11.225.000	9.481.000	10.396.000
١٠.	العمل	44.110.000	44.440.000	45.110.000
١١.	الشؤون الإجتماعية	582.240.000	743.730.000	793.709.000
١٢.	الأشغال العامة والإسكان	57.210.000	54.866.000	54.176.000
١٣.	النقل والمواصلات	59.630.000	61.170.000	58.920.000
١٤.	الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات	33.160.000	34.140.190	34.461.000
١٥.	الأوقاف والشؤون الدينية	136.109.000	122.614.000	131.089.000
١٦.	الزراعة	92.770.000	97.966.000	102.203.000
١٧.	السياحة والآثار	19.630.000	20.428.000	20.622.000
١٨.	الثقافة	18.950.000	18.290.000	18.940.000
١٩.	شؤون المرأة	6.043.000	6.277.000	6.298.000
٢٠.	الاسرى والمحربين	367.354.000	424.312.000	442.807.000

9.578.000	9.790.000	9.869.000	الإعلام	٢١.
5.760.500.794	5.643.003.190	5.092.209.000	المجموع الكلي	

ويشير الجدول رقم (١٥) إلى الموازنات العامة للوزارات الفلسطينية والتي تندرج ضمن الخدمة المدنية والتي لا تشمل العسكريين والمؤسسات العامة الأخرى للأعوام ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤ وبالبالغة قيمتها الإجمالية (5.092.209.000) شيكل للعام ٢٠١٢ و(5.643.003.190) شيكل، أما موازنة العام ٢٠١٤ فبلغت (5.760.500.794) شيكل، ومما يذكر بأن نسبة كبيرة من هذه الموازنات

تخصص كرواتب وأجور للموظفين وعلى سبيل المثال فإن ما نسبته 85% من موازنة وزارة الأوقاف يتم تخصيصها كرواتب للموظفين والأئمة والسدنة وغيرها من الوظائف الخدمية، بينما نجد بأن نسبة هذه الرواتب من موازنة وزارة الشؤون الإجتماعية لا تتعدى الـ 7.47% وذلك يعزى بسبب أن معظم موازنة هذه الوزارة تقدم وتخصص للحالات الإجتماعية والفقراء والمساكين وذوي الإحتياجات الخاصة، وكذلك فإن ما نسبته 78.15% من موازنة وزارة التربية والتعليم العالي تخصص كرواتب للمعلمين والوظائف الإدارية الأخرى في هذه الوزارة، وكذلك وزارة الصحة التي بلغت نسبة مخصصات الرواتب من الموازنة العامة للوزارة 45.01%.

أما نسبة الرواتب والأجور من إجمالي الموازنات التقديرية للخمس وزارات موضوع الدراسة هذه وهي (وزارة المالية، التربية والتعليم العالي، الصحة، الشؤون الإجتماعية، ووزارة الأوقاف) فإن نسبة الرواتب من إجمالي موازنات هذه الوزارات بلغ 61.74% للعام ٢٠١٢، و 21-58% لعام ٢٠١٣، و 58.00% للعام ٢٠١٤. وهذا يشير بوضوح الى أن النسبة الأكبر من موازنة السلطة يتم تخصيصها لرواتب الموظفين وأجورهم.

فالمتتبع لوضع السلطة الفلسطينية المالي وخاصة في السنوات الأخيرة يرى بأن هناك عجزاً في هذه الموازنات لأسباب وعوامل كثيرة أهمها عدم استدامة التمويل الدولي والعربي للسلطة إضافة لتحكم إسرائيل بالمرتجعات من قيمة الضرائب التي تجبها إسرائيل على استيراد البضائع الفلسطينية هذا إضافة لعوامل التلال وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية الا على جزء محدود من الضفة الغربية وتحكم إسرائيل بمعظم الأراضي ومقدرات الشعب الفلسطيني ، هذا إضافة للحصار المضروب على قطاع غزة والذي يعيش فيه مليوني فلسطيني تحت الحصار مما أوجد

اعباء اضافية على السلطة الفلسطينية وتسبب بعجز الموازنة من خلال تأثر مصادر التمويل بذلك.

وتسبب قلة التمويل ومحدودية الإيرادات إلى اعلان السلطة الفلسطينية النقشف وعدم ادراج الكثير من المشاريع التنموية والتي تحتاد الى مصادر تمويل لا تملكها السلطة الفلسطينية وبالتالي أثر ذلك على التعيين لموظفين جدد وثبات الرواتي الا ما ينص عليه نظام الخدمة المدنية من العلاوات السنوية وعلاوات الأولاد وغيرها من العلاوات التي نص عليها هذا النظام وتجميد الكثير من البدلات والمكافآت والتركيز على رواتب الموظفين والتي لم ينتظم صرفها خلال السنوات الماضية مما أوقع السلطة والموظفين فيها في مشاكل جمة تتلخص بعدم استطاعة هؤلاء الموظفين من تدبير قوت يومهم وعائلاتهم اضافة لعدم قدرتهم الإلتزام بتسديد الأقساط المترتبة عليهم للبنوك ومؤسسات الإقراض المختلفة مما أوقع هؤلاء الموظفين في مشاكل وبالتالي تأثير ذلك على نفسياتهم وأعمالهم التي يقومون بها في هذه الوزارات والتي هي خدمات للمواطنين وبالتالي من أثره ذلك رضاهم الوظيفي وجودة حياة العمل في هذه الوزارات .

جدول رقم (٢١):- حصة الرواتب والأجور من ميزانية الوزارات الفلسطينية الخمس

تسلسل	الوزارة	موازنة ٢٠١٢	موازنة ٢٠١٣	موازنة ٢٠١٤
١.	التربية والتعليم العالي	2.365.645.000	2.135.260.000	2.558.199.000
	حصة الرواتب	2.365.645.000	2.135.260.000	2.558.199.000
٢.	الصحة	1.302.699.000	1.393.875.000	1.414.970.000
	حصة الرواتب	1.302.765.699	1.393.875.000	1.414.970.000
٣.	الشؤون الإجتماعية	582.240.000	743.730.000	793.709.000
	حصة الرواتب	582.240.000	743.730.000	793.709.009
٤.	المالية	143.587.000	145.307.000	143.514.000
	حصة الرواتب	143.582.000	145.307.000	143.514.000
٥.	الأوقاف والشؤون	136.109.000	122.614.000	131.089.000

			الدينية
131.089.000	122.614.000	136.109.000	حصة الرواتب
5.041.481.000	4.540.786.004	4.530.346.699	المجموع الكلي للموازنات
2.923.919.000	2.643.371.000	2.797.275.660	مجموع الرواتب الكلي

التحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة

المقدمة :

يتناول الباحث ضمن هذا الجزء من البحث عرضا وتحليلا ومناقشة لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يتم تناول النتائج المتعلقة بأثر جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية بأبعادها وعناصرها المختلفة وهي: "جودة النمط القيادي، جودة التكامل المؤسسي، جودة الراتب "الأجر"، جودة الحوافز، جودة النمو الوظيفي، جودة الأمان الوظيفي، جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، جودة برامج الرعاية الصحية، جودة المسؤولية المجتمعية، جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل"، وتأثيرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية بأبعادها الثلاث وهي: "الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي والولاء المستمر"، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما :

المبحث الأول: تحليل أسئلة الدراسة.

المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

تحليل أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على محاور الدراسة وعلى كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وكذلك قام الباحث باحتساب الدرجة الكلية لكل محور من محاور متغيرات الدراسة.

وفيما يأتي عرض لنتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:-

1.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ينص السؤال الرئيس الأول على ما يأتي : -

ما هو واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عشرة أسئلة فرعية، وفيما يأتي عرض لنتائج إجابات المبحوثين على هذه الأسئلة، وتحليل ومناقشة هذه الإجابات :

نتائج السؤال الفرعي الأول:

ما هو واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية؟

للاجابة عن السؤال الفرعي (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٢).

جدول (٢٢) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق بشدة		أتفق		نوعاً ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.12	3.11	4.52	10	12.67	28	37.56	83	40.27	89	4.98	11	١	يتعامل المسؤولون في الوزارة مع الموظفين باحترام
0.86	3.08	5.43	12	25.34	56	25.79	57	35.29	78	8.14	18	٢	يتفهم المسؤولون في الوزارة حق الموظف في تقديم الشكاوى (التظلم).
1.06	2.85	2.26	5	23.98	53	38.01	84	20.36	45	15.38	34	٣	يشركني مسؤولي المباشرة في القرارات التي تتعلق بالعمل.
0.92	2.82	4.52	10	24.89	55	46.61	103	21.72	48	2.26	5	٤	تهتم الوزارة بتحقيق التحسين المستمر لظروف العمل المادية.
1.05	2.77	5.88	13	15.84	35	36.20	80	29.86	66	12.22	27	٥	يتفهم المسؤولون في الوزارة إنتساب أي موظف إلى المؤسسات المهنية التي تدعم حقوقهم.
1.06	2.73	7.69	17	34.84	77	28.96	64	17.65	39	10.86	24	٦	يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة بعدالة دون تمييز
0.91	2.71	1.36	3	24.89	55	34.39	76	33.48	74	5.88	13	٧	تأخذ الوزارة برأي الموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجي
1.11	2.43	0.90	2	21.72	48	22.17	49	30.32	67	24.89	55	٨	ترسخ الوزارة بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين.
		4.07		23.02		33.71		28.61		10.57			متوسط النسب المئوية
0.77	2.81	%27.09		%33.71		%39.20							الدرجة الكلية

ينتضح من نتائج إستجابات المبحوثين حول السؤال الفرعي الأول (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) أن هناك تبايناً في إدراك المبحوثين لواقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية، فقد أشار (39.20 %) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام بالجوانب التي تعزز جودة النمط القيادي في الوزارات الفلسطينية، في حين أشار (33.71%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالجوانب والأسس التي تحقق جودة النمط القيادي في هذه الوزارات.

ومن جانب آخر، فقد أكد حوالي (27.09%) من المبحوثين على أنهم يدركون (بدرجة عالية) إهتمام الوزارات الفلسطينية بالجوانب والأسس التي تحقق جودة النمط القيادي في هذه الوزارات. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات جميع المبحوثين على هذا المحور حوالي (٢,٨١) وانحراف معياري (0,77) وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة النمط القيادي في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٣) أن (17.19%) من المبحوثين يرون أن المسؤولين في الوزارات الفلسطينية يتعاملون مع الموظفين باحترام، وأن (30.77%) من المبحوثين يشعرون بأن المسؤولين في الوزارات يدعمون حق الموظفين في التظلم وتقديم الشكاوى في حالة تعرضهم للظلم، بينما أكد (55.21%) من المبحوثين أن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على ترسيخ بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين تساعد على الإنجاز، كما يشير (39.36%) من المبحوثين الى أن الوزارات الفلسطينية لا تأخذ برأي الموظفين في عملية التخطيط الإستراتيجي، ولا تشركهم باتخاذ القرارات التي تهم أعمالهم، وبالتالي فإن من شأن ذلك فقدان الوزارة لميزة من ميزات المشاركة بتحقيق أهداف العاملين وأهداف الوزارة في آن واحد، وتعرف الموظفين على كافة الفرص والتهديدات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية ومشاركة العاملين بتعزيز الفرص وتحييد التهديدات بما ينعكس بالمحصلة على الأداء.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني قام الباحث باستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في الوزارات الفلسطينية). وتتضح هذه القيم كما هي في الجدول رقم (٢٣).

جدول (٢٣): نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي)

السائد في الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٩	يتعاون الموظفون معا في الوزارة لانجاز الأعمال	3.62	8	23.53	52	36.20	80	35.75	79	0.90	2	3.07	0.88
١٠	تحت الوزارة الموظفين على العمل ضمن أسلوب الفريق للتعاون في تحقيق أهداف الوزارة	1.36	3	26.70	59	35.29	78	36.65	81			3.07	0.83
١١	يطلب المسؤولون تقارير دورية عن إنجاز مهام العمل المختلفة	2.71	6	35.29	78	33.48	74	27.60	61	0.92	2	2.99	0.97
١٢	يهتم المسؤولون بالحصول على بيانات يومية من الموظفين عن سير العمل.			46.15	102	28.96	64	23.53	52	1.36	3	2.89	0.87
١٣	تركز سياسات الوزارة على بناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين الموظفين.	4.52	10	31.67	70	26.24	58	35.29	78	2.28	5	2.88	1.06
١٤	تعزز سياسات الوزارة الثقة بين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة.	1.36	3	37.10	82	36.65	81	23.98	53	0.91	2	2.86	0.83
١٥	تعتمد الوزارة منظومة إتصالات إدارية فاعلة بين الموظفين ضمن المستويات المختلفة.	10.8	24	28.96	64	23.08	51	35.75	79	1.35	3	2.80	0.85
١٦	تدعم سياسات الوزارة علاقات العمل المتينة التي تحقق أهدافها.	11.7	26	36.65	81	23.08	51	28.51	63			2.68	1.01
	متوسط النسب المئوية	4.52		33.25		30.37		30.87		0.98		2.90	0.78
	الدرجة الكلية			37.77		30.37		31.85					

يلاحظ من نتائج استجابات المبحوثين للسؤال الفرعي الثاني والمتفرع من السؤال الرئيس الأول، إلى أن هناك تباينا في إدراك المبحوثين لواقع جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في الوزارات الفلسطينية، حيث أشار (37.78%) من المبحوثين إلى تدني إهتمام هذه الوزارات بتعزيز جودة التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في هذه الوزارات، بينما أشار (30.37%) من المبحوثين إلى إهتمام الوزارات الفلسطينية (بدرجة متوسطة) بالعناصر التي تدعم تسليط الضوء على التكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد في هذه الوزارات.

ومن جانب آخر، فقد لوحظ بأن (31.85%) من المبحوثين يؤكدون (بدرجة عالية) بأن الوزارات الفلسطينية تعمل ما بوسعها على الإهتمام بالعناصر الأساسية المتعلقة بالتكامل التنظيمي (المؤسسي) السائد فيها، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور

حوالي (2.90) وإنحراف معياري (0,78) وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني بأن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة التكامل التنظيمي في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٣) بأن (36,65%) من المبحوثين يرون بأن الموظفون في الوزارات الفلسطينية يتعاونون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال المكلفين بها بكافة أشكالها وأنواعها، وأن (36.65%) من المبحوثين كذلك يؤكدون بأن الوزارات تحث موظفيها وتشجعهم بالعمل ضمن أسلوب الفريق للتعاون في تحقيق الأهداف والذي هو مبدأ وعنصر أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكذلك جودة حياة العمل بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين في نفس الوقت، بينما لم يوافق ما نسبته (48.41%) من المبحوثين على أن السياسات المتبعة في الوزارة لا تدعم وتشجع علاقات العمل بين الموظفين بما يحقق بالمحصلة أهداف الوزارات، وهذا يتطلب من الوزارات إعادة النظر بالسياسات المتبعة فيها بما يحقق دعم وتشجيع علاقات العمل، ولم يوافق (39.82%) من المبحوثين بأن الوزارات لا تعتمد منظومة إتصالات إدارية فاعلة بين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة تسهل تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين لديها، مما يتطلب من الوزارات الفلسطينية تطوير نظم إتصالات إدارية فاعلة ومتطورة وعصرية.

نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما هو واقع جودة الرواتب (الأجر) لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة هذا السؤال الفرعي الثالث (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور، (واقع جودة رواتب (أجور) الموظفين في الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٤).

جدول (24) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة رواتب (أجور) موظفي الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١٧	راتبي الذي أتقاضاه من الوزارة مقابل عملي هو راتب عادل قياساً بالرواتب التي يتقاضاها ذوو المؤهلات المشابهة لمؤهلي.	19.91	44	25.34	56	46.15	102	7.24	16	1.36	3	2.47	1.02
١٨	تتلاءم قيمة الراتب الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به.	20.36	45	48.87	108	20.36	45	10.41	23			2.47	1.00
١٩	راتبي يكفي للوفاء بمتطلبات الحياة الإعتيادية.	20.36	45	31.22	69	29.86	66	18.55	41			2.45	0.94
٢٠	الراتب الذي أتقاضاه هو راتب عادل قياساً برواتب من يؤدون مهاماً مشابهة لمهام عملي.	19.00	42	39.82	88	21.27	47	18.55	41	1.36	3	2.43	1.04
٢١	الراتب الذي أتقاضاه من عملي في هذه الوزارة يكفي لتحقيق طموحاتي في الحياة.	17.19	38	38.46	85	24.43	54	19.91	44			2.21	0.89
٢٢	أتقاضى نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلة مشترياتي.	25.79	57	48.87	108	13.12	29	11.31	25	0.90	2	2.13	0.95
٢٣	راتبي مربوط بجدول غلاء المعيشة	32.13	71	55.66	123	9.05	20	2.26	5	0.90	2	1.84	0.75
	متوسط النسب المئوية	22.10		41.17		23.46		12.60		1.13			
	الدرجة الكلية	63.27%		23.46%		13.73%						2.29	0.72

ينضح من نتائج إستجابات المبحوثين للسؤال الفرعي الثالث والمتفرع من السؤال الرئيس الأول، بأن هناك عدم رضى واضح بين إستجابات المبحوثين لواقع الرواتب (والأجور) التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية، حيث أشار (63.27%) من المبحوثين إلى تدني قيمة هذه الأجور والرواتب، بينما يرى (23.46%) من الموظفين بأن الرواتب والأجور التي يتقاضونها تلبي حاجاتهم (بدرجة متوسطة).

ويشير الجدول رقم (٢٤) إلى إتفاق ما نسبته (13.73%) من المبحوثين في الوزارات الفلسطينية بجودة الرواتب والأجور التي يتقاضونها من الوزارات الفلسطينية بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0,72)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني بأن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة الرواتب والأجور في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويستنتج من إستجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (٢٤) بأن ما نسبته (8.60%) من المبحوثين ينظرون إلى الرواتب والأجور التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية بأنها رواتب عادلة قياسا بالرواتب التي يتقاضاها أصحاب المؤهلات المشابهة لمؤهلاتهم في مواقع عمل أخرى، كما يرى (10.41%) من المبحوثين بأن قيمة الرواتب التي تدفع لهم مقابل عملهم في الوزارات تتلاءم مع أعباء العمل الذي يقومون به. بينما أشار (87.79%) من المبحوثين بأنهم لا يرون جودة بالرواتب (الأجور) التي يتقاضونها لقاء عملهم في الوزارات الفلسطينية، وأن هذه الرواتب غير كافية لسد إحتياجاتهم الإعتيادية، وأكد (74.66%) من المبحوثين بأنهم لا يتقاضون نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلة مشترياتهم التي ترتفع بشكل كبير مع ثبات الرواتب والأجور مما يثقل على كاهلهم، وذلك نظرا لكون الرواتب والأجور التي يتقاضونها تتم من خلال الكادر الموحد ضمن نظام الخدمة المدنية الفلسطيني، ومما تجدر الإشارة إليه بأنه نظرا لواقع الإحتلال الإسرائيلي لفلسطين وعدم سيطرة الفلسطينيين على مواردهم ومقومات الدولة المستقلة بما فيها من الحدود والموانئ والمطارات، فقد عملت إسرائيل على إتباع الإقتصاد الفلسطيني لإقتصادها ضمن إتفاقيات أوسلو للسلام بين الفلسطينيين والإسرائيليين والتي وقعت عام ١٩٩٣، مما أوجد عقبات ومشاكل كبيرة للسلطة الفلسطينية ببناء إقتصاد فلسطيني مستقل وحققي يعمل على خلق بيئة إقتصادية مواتية تعمل على تهيئة الظروف لنهضة إقتصادية بما يدعم ميزان المدخولات الفلسطيني، ويعمل على خلق بيئة إقتصادية ذات جدوى تعمل على تحسين الدخل في القطاعين العام والخاص، مما أثر ذلك على محدودية إيرادات الموازنة العامة الفلسطينية وشحها، وإعتمادها بأغلب بنودها على الضرائب والرسوم التي تجبى من المواطنين، وبعض المساعدات الأجنبية الغير مستدامة، وكذلك على مساهمة ومساعدة بعض الأشقاء العرب . وبعض المؤسسات العالمية والأممية الداعمة للشعب الفلسطيني، كل ذلك أثر وبشكل كبير على جودة الأجور والرواتب وكفايتها والتي يتلقاها العاملون في الوظيفة العمومية في فلسطين، وعدم ملائمتها لمستوى المعيشة المرتفع وعدم ربط هذه الرواتب بجدول غلاء المعيشة، مما أدى لتآكلها مع مرور الزمن، وإضطراب الموظفين العموميين لعدم قبض رواتبهم بانتظام وتأخرها لعدة شهور متتالية أو قبض أجزاء من رواتبهم الشهرية في أحسن الظروف، وذلك نظرا لعدم توافر الأموال في الخزينة العامة لتغطية الرواتب للأسباب التي ذكرت إعلاه، إضافة لمعاقبة الإحتلال للسلطة الفلسطينية بالحجز على أموال

الضرائب الفلسطينية لتحقيق أهداف سياسية ضمن الضغوط التي تمارسها إسرائيل على الفلسطينيين كدولة إحتلال، كل ذلك جعل المبحوثين لا يرون في الرواتب بأنها ذات جدوى وإستدامة.

السؤال الفرعي الرابع: ما هو واقع جودة الحوافز لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الفرعي الرابع (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة الحوافز لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٥).

جدول (25) نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الحوافز في الوزارات الفلسطينية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1.01	2.56			0.90	0.87	25.34	56	49.77	110	23.98	53	سياسات الوزارة تتيح لي الحصول على حوافز تتوافق مع إنجازاتي.	٢
0.87	2.21			3.62	0.81	33.48	74	42.08	93	20.81	46	تراعي سياسات الوزارة مكافأة الموظفين المتميزين بالحوافز المعنوية.	٢ ٥
0.81	2.20			2.26	0.73	27.60	61	41.18	91	28.96	64	تعتمد الوزارة سياسات تكافئ الموظفين المتميزين بالحوافز المادية/ المالية.	٢ ٦
0.73	2.03	0.90	2	1.36	0.81	40.72	90	31.67	70	25.34	56	أشعر بالرضا عن الحوافز التي حصلت عليها في هذه الوزارة.	٢ ٧
0.81	2.03			20.81	0.73	31.22	69	30.77	68	17.19	38	الموظفون المتميزون يحصلون على حوافز كافية في هذه الوزارة.	٢ ٨
		0.9		5.79		31.67		39.09		23.25		متوسط النسب المئوية	
0.73	2.21	%12.40		%31.67		%63.15						الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول رقم (٢٥) بأن نتائج إستجابات المبحوثين من خلال السؤال الفرعي الرابع والمنبثق عن السؤال الرئيس الأول بأن (63.15%) يؤكدون بأن الوزارات الفلسطينية لا تقدم الحوافز الكافية بكافة أنواعها للموظفين فيها، والتي من شأن تقديمها أن تعزز لديهم قيم الولاء والإنتماء، في حين أشار (31.67%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتقديم بعض الحوافز للموظفين لديها (بدرجة متوسطة).

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٥) بأن (12.40%) فقط من المبحوثين يؤكدون بأن الوزارات الفلسطينية تهتم بتقديم الحوافز بكافة أنواعها للموظفين فيها. بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0,73)، وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني أن درجة اهتمام الوزارات الفلسطينية بجودة الحوافز المقدمة للموظفين في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٥) بأن (0.90%) فقط من المبحوثين يتفقون بأن السياسات التي تنتهجها الوزارة تتيح للموظفين فيها بالحصول على الحوافز التي تتوافق مع إنجازاتهم، بينما أكد (3.62%) من المبحوثين بأن الوزارة تراعي من خلال السياسات المتبعة فيها بمكافأة الموظفين المتميزين لديها بالحوافز المعنوية المناسبة، أما (47.96%) من المبحوثين فقد أشاروا بأن من يتميز في عمله في الوزارة بأي مجال من المجالات لا يحصل على الحوافز المناسبة، وأن ما نسبته (57.01%) من المبحوثين لا يشعرون بالرضا عن الحوافز التي حصلوا عليها أثناء خدمتهم في الوزارة التي يعملون بها، ومرد ذلك راجع حسب رأي الباحث ومرتبطة إلى درجة كبيرة للنتائج التي ظهرت بالسؤال الفرعي الثالث والمتعلقة بعنصر جودة الرواتب والأجور إلى حد كبير، نظرا للضائقة المالية الكبيرة التي تمر بها السلطة الفلسطينية نتيجة للعجز المتراكم في موازنتها من ناحية، وتزايد ذلك العجز مع مرور الزمن نتيجة لمحدودية الإيرادات والأعباء المفروضة على الشعب الفلسطيني بكافة المجالات من ناحية أخرى، مما جعل الإهتمامات لدى السلطة تنصب بالدرجة الأولى على توفير الرواتب للموظفين العموميين في الوقت المناسب وعدم إيلاء الحوافز المادية الإهتمام اللازم، طبعاً هذا ما يتعلق بالحوافز المادية، أما الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في الوظيفة العمومية في فلسطين، فإن النتائج التي توصل إليها الباحث تؤكد على ضرورة إعادة النظر بهذه الحوافز من خلال ضوابط محددة، وأن يتم تقديم هذه الحوافز والمكافآت لمن يبدع ويتميز في عمله من الموظفين العموميين تشجيعاً لهم ولغيرهم بعيداً عن العلاقات الشخصية والإعتبارات الأخرى، والعمل على وضع معايير عادلة وعصرية ناضجة لمنح هذه الحوافز بأنواعها المختلفة لمن يستحقونها من الموظفون لتكون دافعا ومحركا للموظفين الآخرين للتميز والتفاني والإبداع .

نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما هو واقع جودة النمو الوظيفي لدى موظفي الوزارات

الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الفرعي الخامس (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة النمو الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٦).

جدول (26) نتائج استجابات المبحوثين حول واقع النمو الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٢٩	الوظيفة التي أقوم بها في هذه الوزارة ذات جوانب من التحدي تدفعني إلى الإبداع.	9.05	20	29.86	66	29.86	66	31.22	69	3.14	0.90		
٣٠	بيئة عملي في الوزارة تتيح لي التطوير المهني لقدراتي.	4.52	10	13.57	30	62.44	138	12.67	28	3.04	0.85		
٣١	ضمن عملي في هذه الوظيفة، تتوفر لي فرص للترقية إلى وظائف أخرى.	5.88	13	34.39	76	39.82	88	16.29	36	2.86	1.11		
٣٢	تحفزي سياسات العمل في الوزارة على تطوير قدراتي للترقية لوظائف أخرى.	4.98	11	38.01	84	33.48	74	22.62	50	2.83	0.97		
٣٣	تتيح لي ظروف العمل مجالاً واسعاً لتسخير إمكانياتي في تأدية مهام العمل.	4.07	9	18.55	41	40.72	90	33.03	73	2.77	0.92		
٣٤	تركز سياسات الوزارة على تنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارات الموظفين.	16.74	37	18.55	41	26.70	59	38.01	84	2.76	0.89		
	متوسط النسب المئوية	7.54		25.45		38.84		25.64		3.733			
	الدرجة الكلية	%33.04		%38.84		%29.37				2.90	0.72		

يتضح من الجدول رقم (٢٦) بأن (33.04%) من المبحوثين لا يتفقون على أن هناك جودة في النمو الوظيفي في الوزارات الفلسطينية التي تتيح لهم وتشجعهم على إبراز طاقاتهم وإبداعاتهم في أعمالهم، خاصة بأن أغلب الأعمال التي يقومون به لا تشكل درجة عالية من التحدي لهم ولقدراتهم كون العمل في أغلبه روتيني ونمطي بهذه الوزارات، مما يدعو الوزارات العمل على إعادة النظر بمنظومة العمل الإداري العام والحكومي وتطويره وتحديثه باستمرار، وكذلك رؤية الموظفين بأن الوظيفة التي يشغلونها في الوظيفة العمومية لا تتيح لهم المجال لتطوير قدراتهم حيث يشعرون بأن الوظيفة العمومية لا تحتاجها، أما المتقنين بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (38.84%) من المبحوثين والذين يرون بأن الوزارات لا تهتم بواقع النمو الوظيفي فيها.

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٦) بأن استجابات المبحوثين الإيجابية على فقرات هذا المحور كانت نسبتهم (29.37%) وبمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري (0,72)، مما يشير بأن هناك عدم توافق وبدرجة عالية حول واقع النمو الوظيفي المطبق في الوزارات الفلسطينية، مما يتطلب إعادة النظر وتعزيز مفردات وعناصر النمو الوظيفي في هذه الوزارات.

كما يلاحظ من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٦) أن (31.22%) منهم يلمسون بأن الوظيفة التي يقومون بها في الوزارات تثير لديهم نوعا من التحدي وتدفعهم إلى الإبداع والتميز بالأعمال التي يقومون بها وهي نسبة قليلة، بينما أكد (19.46%) من المبحوثين بأن بيئة العمل في الوزارات التي يعملون بها تتيح لهم تطوير قدراتهم المهنية وتتيح لهم إكتساب المزيد منها وهذه أيضا نسبة ضئيلة جدا مما يستوجب إعادة النظر بكافة مكونات وعناصر ومفردات واقع النمو الوظيفي للعاملين في الوظيفة العمومية. وقد أشار (35.29%) من المبحوثين بأن سياسات الوزارات لا تركز ولا تعمل على تنفيذ برامج تدريبية لتدريب الموظفين وإعادة تدريبهم تعزز من مهارات هؤلاء الموظفين باستمرار. وأكد (22.62%) بأن ظروف العمل وبيئته وأنظمتها وسياساته لا تتيح لهؤلاء الموظفين مجالا واسعا لتسخير إمكانياتهم الكامنة والكبيرة والمختزنة لديهم دونما إستغلال لها في تأدية مهام العمل المكلفين به على أكمل وجه.

السؤال الفرعي السادس: ما هو واقع جودة الأمان الوظيفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟
لإجابة السؤال الفرعي السادس (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (أثر جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٧).

جدول (27) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرات	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.90	3.48	1.36	3	64.71	143	19.46	43	4.52	10	9.95	22	هناك تدرج في تنفيذ العقوبات وفقاً للنظام المعتمد في الوزارة.	35
1.05	3.46	8.14	18	56.11	124	16.29	36	12.22	27	7.24	16	لم يفصل أي موظف في هذه الوزارة فصلاً تعسفياً.	36
0.98	3.43	9.05	20	44.34	98	27.15	60	11.76	26	7.69	17	يتم تثبيت الموظف في وظيفته بعد تحقيقه للشروط التي ينص عليها النظام.	37
1.05	3.35	7.24	16	47.96	106	36.20	80	2.71	6	5.88	13	تحقق بيئة العمل في الوزارة الأمان الوظيفي للموظفين ما لم يقصروا في واجباتهم الوظيفية.	38
1.01	3.23	7.24	16	36.20	80	35.75	79	14.03	31	6.79	15	تلتزم الوزارة بتطبيق قانون العمل الفلسطيني على موظفيها.	39
1.08	2.81	5.43	12	20.81	46	37.10	82	23.08	51	13.57	30	يفاضل المسؤولون بين الموظفين على أساس أدائهم في ضوء أنظمة الوزارة.	40
1.29	2.67	9.05	20	22.62	50	16.29	36	29.86	66	22.17	49	تسهم نقابة الموظفين في معالجة مشكلاتهم.	41
		6.8		41.82		26.89		14.03		10.47		متوسط النسب المئوية	
0.78	3.20	%48.60		%26.90		%24.49						الدرجة الكلية	

ويتضح من نتائج إستجابات المبحوثين والمتعلقة بالسؤال الفرعي السادس (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) ومن خلال الجدول رقم (27) أن هناك تبايناً في إدراك وإحساس المبحوثين لواقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية، حيث أشار (24.49%) من المبحوثين بأنه لا يوجد أمان وظيفي للموظفين في الوزارات الفلسطينية يستطيعون من خلاله أن يأمنوا من النقل أو الفصل أو الديمومة في الوظيفة العامة ضمن أسس ومعايير عادلة، خاصة بأن الموظفين في الوزارات لا يتقنون بالنقابة لحل المشكلات التي من الممكن أن يواجهونها في العمل. أما المتفقين بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (26.90%).

بينما يلاحظ من إستجابات المبحوثين بأن الموظفين الذين كانت إستجاباتهم متوافقة على فقرات محور جودة الأمان الوظيفي كانت نسبتهم (48.60%). وقد بلغت الدرجة الكلية للوسط

الحسابي لهذا المحور (3.20) بإنحراف معياري (0,78)، مما يشير إلى أن هناك توافق في الوزارات الفلسطينية إلى حد ما حول وجود الأمان الوظيفي لموظفي هذه الوزارات، وهذا مرده حسب رأي الباحث إلى أن العاملين في الوظيفة العمومية يتم تثبيتهم على ملاك الوزارات والمؤسسات الحكومية وإستمرار هذا التثبيت حتى تقاعد الموظف حين بلوغه للسن القانوني ما لم يرتكب هذا الموظف أية مخالفات كبيرة تستوجب فصله من الوظيفة.

ويستنتج الباحث من إستجابات المبحوثين من خلال الجدول رقم (٢٨) بأن ما نسبته (66.07%) من هؤلاء المبحوثين يؤكدون بأن هناك تدرج في تنفيذ العقوبات التي من الممكن أن تطبق على الموظفين المخالفين وفقا للأنظمة والتعليمات الناظمة لهم في أماكن عملهم، بينما أشار (64.25%) من المبحوثين بأنه لم يتم فصل أي موظف في الوزارات التي يعملون فيها فصلا تعسفيا، بينما أكد (52.03%) من المبحوثين بأن النقابة في الوظيفة العمومية لا تسهم بما فيه الكفاية بمعالجة المشكلات التي قد يتعرض لها الموظفين في هذه الوزارات.

وأشار (36.65%) من المبحوثين بأن المسؤولين لا يفاضلون بين الموظفين على أساس أدائهم الفعلي على أرض الواقع، دون النظر لأي اعتبارات أخرى في ضوء الأنظمة والتعليمات المطبقة في الوزارات، مما يستدعي من هؤلاء المسؤولين إيلاء موضوع المفاضلة بين الموظفين من خلال أدائهم الفعلي وليس من خلال الإنطباعات المسبقة أو غيرها من المعايير الغير منطقية بالحكم على ما يقومون به من أعمال وإنجازات مما يشعرهم بالظلم وبالتالي ما يترتب على ذلك من إنخفاض للروح المعنوية وتأثير ذلك على ولائهم التنظيمي للوزارات التي يعملون بها.

السؤال الفرعي السابع: ما هو واقع جودة الأمن والسلامة المهنية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الفرعي السابع (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة الأمن والسلامة المهنية لموظفي الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٩).

جدول (28) نتائج إستجابات المبحوثين واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفي

الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42	طبيعة تصميم أماكن العمل في الوزارة تساعد على توفير السلامة المهنية للموظفين.	3.62	8	28.05	62	9.95	22	56.11	124	2.26	5	1.01
43	بيئة العمل في الوزارة تساعد في منع حوادث العمل.	6.33	14	25.79	57	24.89	55	42.08	93	0.90	2	1.00
44	تهتم الوزارة بمعرفة أسباب أي حادث يقع فيها لتلافي حدوثه في المستقبل.	6.33	14	22.62	50	18.55	41	51.58	114	0.90	2	0.98
45	يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين.	9.95	22	33.94	75	20.36	45	35.75	79			0.85
46	يحرص المسؤولون في الوزارة على أن تكون بيئة العمل هادئة خالية من الضوضاء	3.62	8	23.08	51	38.91	86	34.39	76			1.06
47	يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغط العمل لدى الموظفين.	8.14	18	33.48	74	15.38	34	42.08	93	0.90	2	1.03
	متوسط النسب المئوية	6.332		27.83		21.34		43.66		1.24		
0.89	الدرجة الكلية	%34.15		%21.34		%44.90				3.05		

ويتضح من نتائج إستجابات المبحوثين حول السؤال الفرعي السابع (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) بأن هناك تباينا واضحا في إدراك المبحوثين لواقع تطبيق الوزارات الفلسطينية لبرامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات، فقد أشار (34.15%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بالجوانب التي تعزز جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفيها، في حين أشار (21.34%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات. ومن جانب آخر، فقد أكد (44.90%) من المبحوثين على أنهم يدركون (بدرجة عالية) إهتمام الوزارات الفلسطينية بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.05)

وإنحراف معياري (0,89)، وهذا يعني بأن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة برامج الأمن والسلامة المهنية في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة. ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٨) بأن (58.37%) من المبحوثين يلمسون إهتمام الوزارات الفلسطينية بتصميم أماكن العمل التي تساعد على توفير السلامة والصحة المهنية للموظفين فيها، وأن (42.98%) من المبحوثين يشعرون بأن بيئة العمل في الوزارات تساعد في منع حوادث العمل التي قد تصيب الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم، بينما أكد (41.62%) من المبحوثين بأن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على تهيئة بيئة عمل تحافظ على خفض مستوى ضغوط العمل التي قد تتتاب الموظفين فيها. كما يشير (26.70%) من المبحوثين الى أن المسؤولين في الوزارات الفلسطينية لا يحرصون على أن تكون بيئة العمل هادئة وخالية من الضوضاء، وبصفة عامة وحسب رأي الباحث يمكن القول بأن هناك إهتمام بتوفير بيئة عمل وإلى حد ما تدعم وتهيء الأجواء لبيئة عمل تحد من إصابات العمل من خلال دعم الوزارات لبرامج العمل التي تلبي حاجة الموظفين من برامج الأمن والسلامة والصحة المهنية لهؤلاء الموظفين، بما يعزز من جودة حياة العمل لهؤلاء الموظفين وبالتالي لولائهم التنظيمي للوزارات التي يعملون بها .

السؤال الفرعي الثامن: ما هو واقع جودة برامج الرعاية الصحية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الفرعي الثامن (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة برامج الرعاية الصحية المقدمة لموظفي الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٢٩).

جدول (29) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة برامج الرعاية الصحية لموظفي
الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
48	تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة تقلل من تعرض الموظفين للأضرار الصحية.	10	4.52	50	22.62	58	26.24	103	46.61			3.15	0.92
49	تتيح الوزارة للموظفين خدمات التأمين الصحي التي تلبي إحتياجاتهم الصحية.	13	5.88	43	19.46	67	30.32	96	43.44	2	0.90	3.14	0.94
50	يشارك الموظفون بنسبة مالية في التأمين الصحي تتلاءم مع مستوى دخلهم.	83	37.56	57	25.79	53	23.98	28	12.67			2.86	1.05
51	يشارك الموظفون في تكاليف العلاج بنسبة قليلة تتناسب مع أوضاعهم المالية.	43	19.46	43	19.46	63	28.51	67	30.32	5	2.26	2.76	1.15
52	يتلقى الموظفون خدمات العلاج من التأمين الصحي بإجراءات سهلة.	24	10.86	64	28.96	54	24.43	76	34.39	3	1.36	2.57	1.05
53	تعمل الوزارة على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها.	44	19.91	52	23.53	84	38.01	36	16.29	5	2.26	2.12	1.06
	متوسط النسب المئوية		16.36		23.33		28.58		30.62		1.65		
	الدرجة الكلية		%44.94		%28.52		%32.31					2.77	0.79

يتضح من نتائج إستجابات المبحوثين حول السؤال الفرعي الثامن (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) أن هناك تبايناً في إدراك المبحوثين لواقع جودة برامج الرعاية الصحية التي تقدمها الوزارات لموظفيها، حيث أشار (44.94%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بالجوانب التي تعزز جودة برامج الرعاية الصحية لموظفيها، في حين أشار (28.52%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالجوانب والأسس التي تحقق جودة برامج الرعاية الصحية في هذه الوزارات.

ومن جهة أخرى يتضح من الجدول رقم (٢٩) بأن (32.31%) من المبحوثين يدركون ويتفقون (بدرجة عالية) باهتمام الوزارة بكل ما من شأنه الإهتمام بجودة برامج الرعاية الصحية لموظفيها، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (2.77) وانحراف معياري (0,79)، وهذا يعني بأن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة برامج الرعاية الصحية في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٢٩) أن (46.61%) من المبحوثين يلمسون إهتمام الوزارات الفلسطينية بتبني إجراءات فاعلة تقلل من تعرض الموظفين للأضرار

الصحية أثناء قيامهم بأعمالهم، وأن (44.34%) من المبحوثين يشعرون بأن إجراءات بيئة العمل في الوزارات تتيح لهم الاستفادة من خدمات التأمين الصحي التي تلبي إحتياجاتهم ومتطلباتهم الصحية، في المقابل أكد (43.44%) من المبحوثين أن الوزارات الفلسطينية لا تعمل على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها. كما أشار (39.82%) من المبحوثين الى أن الموظفون في الوزارات الفلسطينية لا يتلقون خدمات العلاج من التأمين الصحي بإجراءات سهلة وميسرة، وهذا يستدعي من الحكومة الفلسطينية إيلاء التأمين الصحي الحكومي والمطبق على كافة الموظفين في الوظيفة العمومية الإهتمام اللازم من خلال تطويره وتحديثه باستمرار بالإستفادة من نظم التأمينات الصحية المطبق في الدول المحيطة والأقليم والنظم العالمية، بحيث يشمل كافة المتطلبات والخدمات الصحية لهؤلاء الموظفين.

السؤال الفرعي التاسع : ما هو واقع جودة برامج المسؤولية الإجتماعية في الوزارات الفلسطينية؟

لإجابة السؤال الفرعي التاسع (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع جودة برامج المسؤولية الإجتماعية في الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣٠).

جدول (30) نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة برامج المسؤولية الاجتماعية في
الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
54	تقدم الوزارة خدماتها لموظفيها على أسس تفضيلية	5.88	13	30.77	68	33.03	73	28.05	62	2.26	5	3.19	1.02
55	يجري الإهتمام في الوزارة بتخفيض معدلات البطالة من خلال إستيعاب جزء من العاطلين عن العمل.	7.69	17	19.00	42	28.96	64	38.91	86	5.43	12	3.17	0.93
56	تستوعب الوزارة جزءاً من ذوي الإعاقة ضمن طواقمها.	5.43	12	18.10	40	39.82	88	34.39	76	2.26	5	3.17	0.97
57	يتعامل موظفو الوزارة مع المواطنين المراجعين معاملة طيبة	7.69	17	10.41	23	41.63	92	38.01	84	2.26	5	3.15	1.04
58	تدعم الوزارة المشروعات التي تحقق بيئة خضراء.	6.79	15	15.84	35	34.84	77	38.91	86	3.62	8	3.10	0.91
59	تتم مراعاة الأوضاع الإقتصادية للمواطنين عند تحدي رسوم/ أسعار الخدمات التي تقدمها الوزارة بمقابل مالي	8.14	18	15.38	34	29.86	66	42.08	93	4.52	10	2.90	0.95
	متوسط النسب المئوية	6.937		18.25		34.69		36.72		3.392			
0.69	الدرجة الكلية	%25.18		%34.69		%40.11						3.11	

ويتضح من نتائج إستجابات المبحوثين حول السؤال الفرعي التاسع (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) أن هناك تبايناً في إدراك المبحوثين لواقع جودة برامج المسؤولية الاجتماعية في الوزارات الفلسطينية، حيث أشار (25.18%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بالجوانب التي تعزز جودة برامج المسؤولية الاجتماعية في هذه الوزارات، في حين أشار (34.69%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) ببرامج المسؤولية المجتمعية في هذه الوزارات.

ومن جهة أخرى يتضح من الجدول رقم (30) بأن (40.11%) من المبحوثين يدركون ويتفقون (بدرجة عالية) بإهتمام الوزارة بجودة برامج المسؤولية المجتمعية فيها، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.11)، وهذا يعني أن درجة إهتمام الوزارات الفلسطينية بجودة برامج المسؤولية المجتمعية في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٣٠) بأن (30.31%) من المبحوثين يؤكدون بإهتمام الوزارات الفلسطينية بتبنى إجراءات فاعلة لتعزيز جودة برامج المسؤولية الإجتماعية في هذه الوزارات، من خلال تقديم الوزارة خدماتها لموظفيها على أسس تفضيلية، وأن (44.34%) من المبحوثين يلمسون بأن الوزارات الفلسطينية تولي الإهتمام بتخفيض معدلات البطالة من خلال إستيعاب جزء من العاطلين عن العمل فيها. بينما أشار 23.52% بأنه يتم مراعاة الأوضاع الاقتصادية للمواطنين ومنتقي الخدمات عند تحديد الرسوم والأسعار للخدمات التي تقدمها الوزارات بمقابل مالي للمواطنين، وأن (22.63%) يلمسون بأن الوزارات تدعم المشروعات التي تحقق بيئة خضراء في المجتمع ، ويرى الباحث بأن ما تقوم به الحكومة من خدمات وتسهيلات تصب جميعها في خانة التسهيل على المواطنين وخدمتهم بتسيير أمورهم وقضاياهم بكل يسر وإحترام وبما لا يخدش كرامتهم، وأن ما تقوم به الحكومة أيضا ينصب كذلك بتعزيز المسؤولية الإجتماعية للحكومة بكافة أذرعها من خلال الأخذ بعين الإعتبار لظروف المواطنين المادية عند تحديدها للرسوم التي ستجبي لقاء الخدمات المقدمة، وكذلك إهتمام الوزارات بتعيين نسبة من موظفيها من ذوي الإحتياجات الخاصة بالمجتمع بالوظائف المختلفة فيها.

السؤال الفرعي العاشر: ما هو واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لدى موظفي الوزارات الفلسطينية ؟

لإجابة السؤال الفرعي العاشر (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول)، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على كل فقرة من فقرات هذا المحور (واقع الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية)، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣١).

جدول (31) نتائج استجابات المبحوثين حول واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للموظفين في الوزارات الفلسطينية

ت	الفقرات	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60	الوقت المتبقي للموظف بعد دوامه في الوزارة يكفيه للقيام بواجباته الإجتماعية.	0.90	2	12.67	28	40.27	89	42.99	95	3.17	7	0.78
61	يخصص نظام الوزارة عدداً كافياً من الأيام للإجازات المرضية.	6.79	15	27.15	60	34.84	77	26.24	58	4.98	11	0.73
62	يخصص نظام الوزارة عدداً كافياً من الأيام للإجازات السنوية.	3.17	7	6.33	14	65.16	144	21.27	47	4.07	9	0.84
63	تشارك الوزارة موظفيها في مناسباتهم الإجتماعية (السارة/الحرزينة).	2.26	5	18.55	41	47.06	104	28.05	62	4.07	9	1.10
64	نظام الوزارة يساعد موظفيها في تحقيق التوازن الكافي بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الإجتماعية	10.86	24	18.55	41	31.22	69	33.03	73	6.33	14	1.00
	متوسط النسب المئوية	4.796		16.65		43.71		30.32		4.524		
	الدرجة الكلية	21.40%		43.71%		34.82%						0.63

ويتضح من نتائج إستجابات المبحوثين من خلال السؤال الفرعي العاشر (المنبثق عن السؤال الرئيس الأول) ضمن الجدول رقم (31) بأن هناك تبايناً في إدراك المبحوثين لواقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لموظفي الوزارات الفلسطينية، وقد أشار (21.40%) من المبحوثين إلى ضعف الإهتمام من قبل الوزارات الفلسطينية بالجوانب التي تعزز جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للموظفين في هذه الوزارات، في حين أشار (34.69%) من المبحوثين إلى أن الوزارات الفلسطينية تهتم (بدرجة متوسطة) بالموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لموظفيها.

ومن جهة أخرى يتضح من الجدول رقم (31) بأن (34.82%) من المبحوثين يدركون ويتفقون (بدرجة عالية) باهتمام الوزارات بجودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل في الوزارات الفلسطينية، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذا المحور حوالي (3.13) وانحراف معياري (0,63)، وهذا يعني أن درجة إهتمام المسؤولين في الوزارات الفلسطينية بجودة برامج المسؤولية المجتمعية في هذه الوزارات هي درجة متوسطة بصورة عامة.

ويلاحظ من إستجابات المبحوثين الواردة في الجدول (٣١) أن (46.16%) من المبحوثين يدركون إهتمام الوزارات بالوقت المتبقي للموظفين بعد إنتهاء دوامهم في الوزارات وكفايته للقيام بواجباتهم الأسرية والإجتماعية، وأن (31.22%) من المبحوثين يلمسون بأن الوزارات الفلسطينية تولي الإهتمام اللازم براحة الموظفين فيها، حيث يتيح النظام المطبق في الوزارات تخصيص عددا كافيا من الأيام للإجازات المرضية. بينما أشار (29.41%) بأن النظام في الوزارات لا يساعد الموظفين بما فيه الكفاية بتحقيق التوازن الكافي بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الإجتماعية، وقد أشار (20.81%) من المبحوثين بأن الوزارة لا تشارك موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة) على حد سواء.

وحسب رأي الباحث فإن الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل للموظفين في الوزارات الفلسطينية يكتسب أهمية بالغة كون الموظف لا يمكن أن يحجب عن حياته خارج العمل بإيجابياتها وسلبياتها وما يمكن أن يؤثره ذلك على نفسيته ورضاه ومن ثم إنتاجيته، ولهذا فالوزارات الفلسطينية مطالبة بإيلاء هذه الموازنة للموظفين داخل العمل وحياتهم الشخصية خارج العمل أهمية بالغة لما لها من تأثير إيجابي على نفسيات الموظفين بما يعزز من شعورهم وملاستهم على أرض الواقع بهذا العنصر من عناصر جودة حياة العمل مطبقا في هذه الوزارات، وبالتالي على ولائهم التنظيمي وإنعكاس ذلك على إنجازاتهم وإنتاجهم بتقديم الخدمات للمواطنين على أكمل وجه.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول: ما هو واقع جودة حياة العمل بعناصره المختلفة في الوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من إستجابات المبحوثين .

جدول (32) ملخص نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع جودة حياة العمل بغضاه

المختلفة في الوزارات الفلسطينية

رقم المحور	المحاور الفرعية لجودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	واقع جودة النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية	2.81	0.77	٥٦,٢	متوسط
٢	واقع جودة التكامل التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية	2.90	0.78	٥٨	متوسط
3	واقع جودة رواتب (أجور) الموظفين في الوزارات الفلسطينية	2.29	0.72	٤٥,٨	منخفض
4	واقع جودة الحوافز في الوزارات الفلسطينية	2.21	0.73	٤٤,٢	منخفض
5	واقع النمو الوظيفي المطبق في الوزارات الفلسطينية	2.90	0.72	٥٨	متوسط
6	واقع جودة الأمان الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية	3.20	0.78	٦٤	متوسط
7	واقع جودة برامج الأمن والسلامة المهنية لموظفي الوزارات الفلسطينية	3.05	0.89	٦١	متوسط
8	واقع جودة برامج الرعاية الصحية لموظفي الوزارات الفلسطينية	2.77	0.79	٥٥,٤	متوسط
9	واقع جودة برامج المسؤولية الإجتماعية في الوزارات الفلسطينية	3.11	0.69	٦٢,٢	متوسط
10	واقع جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل لدى موظفي الوزارات الفلسطينية	3.13	0.63	٦٢,٦	متوسط
	الدرجة الكلية لواقع جودة حياة العمل بأبعدها المختلفة في الوزارات الفلسطينية	2.84	0.61	٥٦,٨	متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (٣٢) حول نتائج إستجابات المبحوثين لواقع جودة حياة العمل بأبعدها المختلفة في الوزارات الفلسطينية، بأن أهم محور من هذه المحاور والتي إتفقت إلى حد ما حسب عينة الدراسة هو محور جودة الأمان الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٧٨)، يليه محور جودة الموازنة بين العمل في الوزارات الفلسطينية والحياة خارج العمل في هذه الوزارات بمتوسط (٣,١٣)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٦٣)، وكانت أقل درجة موافقة من محاور واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية حسب إستجابات عينة الدراسة والتي كانت بدرجة متوسطة هو محور جودة برامج الرعاية الصحية بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، وإنحراف معياري بلغ (٠,٧٩) كما أشار الجدول أعلاه بعدم إتفاق المبحوثين على محوري جودة الراتب (الأجر) بمتوسط حسابي (2.29)، وإنحراف معياري (٠,٧٩) ومحور جودة الحوافز بمتوسط حسابي (2,21)، وإنحراف معياري (٠,٧٣)، وبالتالي فإنه يتضح من الجدول رقم (٣٤) كذلك بأن المتوسطات الحسابية لمحاور جودة حياة العمل الكلية تراوحت بين (٣,٢٠ - ٢,٢١)، وإنحراف معياري تراوح ما بين (٠,٧٨ - ٠,٧٣) ضمن درجة كلية بلغت (٠,٦١)، وبنسبة تراوحت ما بين (٤٤,٠٩ - ٤٤,١١) وبدرجة كلية بلغت (٥٦,٨٣) وكانت الدرجة الكلية لمحاور جودة حياة العمل (٢,٨٤)، والتي تشير بموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرات الكلية لهذه

المحاور عدا ما تمت الإشارة إليه من عدم إتفاق المبحوثين على واقع محوري جودة الراتب وجودة الحوافز للموظفين في الوزارات الفلسطينية.

وكتعقيب على نتائج وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية الواردة في الجدول رقم (٣٢)، فقد إتضح بأن هناك إتفاق بين عينة الدراسة بضرورة إهتمام الوزارات الفلسطينية بمحاور جودة حياة العمل لديها وخاصة دعم الوزارات ببناء علاقات مترابطة داخل العمل، وربط رواتب الموظفين بجدول غلاء المعيشة، وزيادة إهتمام الوزارات بتقديم المكافآت لموظفيها بكافة أنواعها، وإيلاء موضوع التدريب الملائم للموظفين أهمية أكبر والمرتبط بصورة مباشرة بطبيعة أعمالهم، وزيادة إهتمام الوزارات بموضوع تخفيض ضغوط العمل ومسبباتها عن كاهل الموظفين، وتحديث وتطوير نظم إجراءات العلاج الطبي لموظفيها، وضرورة أن تهتم الوزارات بإحداث نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية داخل العمل والحياة الأسرية لموظفيها خارج العمل بما يشعر هؤلاء العاملين بتغيرات جذرية وكبيرة تجري ضمن هذا الإطار بما يعزز من ولائهم لهذه الوزارات، وإيلاء الظروف والأوضاع الإستثنائية التي يمر بها الوطن وقضيته وخاصة الظروف القاهرة للإحتلال وعبث وعردة المستوطنين والممارسات الممنهجة للتضييق على المواطنين الفلسطينيين لحملهم على الإستسلام وتمير مخططات الإحتلال بإقتلاعهم من أرضهم التي يتشبثون بها، مما يلقي بأعباء إضافية على كاهل هؤلاء الموظفين الحكوميين والذين يمثلون الحكومة الفلسطينية والتي وجدت أصلا لخدمتهم من خلال برامجها وخططها بتثبيت المواطنين فوق أرضهم ومقدساتهم، وهذا يتطلب من الحكومة العمل بكل ما من شأنه بأن يلمس هؤلاء الموظفين بمدى إهتمام الوزارات بعناصر جودة حياة العمل فيها وتطبيقها على أرض الواقع بما يرضي هؤلاء الموظفين ويشعرهم بأن هناك إهتمام حقيقي على أرض الواقع يجري تطبيقه ويحس ويشعر بها هؤلاء الموظفين بما يجعل جودة حياة العمل جزءا من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين وانعكاس ذلك على أدائهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني: ما هو واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟ ويتفرع من هذا السؤال ثلاث من الأسئلة الفرعية هي:

1.2.2.3 السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من إستجابات المبحوثين.

جدول (٣٣) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الرقم	العبرة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن الوزارة (التي أعمل بها) أمام الآخرين.	9.05	20	13.57	30	22.17	49	49.77	110	5.43	12	3.32	1.05
٢	أفضل العمل في هذه الوزارة على العمل في أية مؤسسة أخرى.	6.79	15	15.38	34	24.89	55	44.80	99	8.14	18	3.29	1.06
٣	أشعر أن المشكلات التي تواجه الوزارة هي مشكلاتي.	6.79	15	9.50	21	46.15	102	29.41	65	8.14	18	3.29	1.09
٤	أشعر بالفخر عندما أقول للآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة.	6.79	15	17.65	39	31.22	69	36.20	80	8.14	18	3.23	0.97
٥	أشعر بالسعادة لعملي في هذه الوزارة.	7.24	16	18.55	41	19.91	44	46.15	102	8.14	18	3.21	1.05
٦	أشعر أن عواظي ترتبط بهذا الوزارة (التي أعمل فيه حاليا).	8.14	18	14.93	33	36.20	80	33.48	74	7.24	16	3.17	1.04
٧	أرى أن عملي الحالي في هذا الوزارة هو فرصة مناسبة لي.	5.88	13	20.81	46	32.13	71	36.65	81	4.52	10	3.13	0.99
٨	المناخ الودّي الإيجابي في الوزارة يشجعني على التمسك للبقاء فيها.	11.3	25	27.15	60	20.81	46	34.84	77	5.88	13	2.97	1.15
٩	إتيمائي للوزارة لا يمكن أن تعوضه أية مؤسسة أخرى.	6.79	15	31.22	69	20.81	46	41.18	91			2.96	1.00
١٠	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في مؤسسة أخرى.	15.8	35	20.36	45	28.96	64	33.94	75	0.90	2	2.84	1.09
	متوسط النسب المئوية	8.46		18.91		28.325		38.64		6.2811		3.14	0.88
	الدرجة الكلية	%27.41		%28.325		%44.92							

يلاحظ من الجدول رقم (٣٣) بأن الدرجة الكلية ل فقرات هذا المحور والتي أشارت إلى موافقة بدرجة متوسطة لعينة الدراسة من الموظفين في الوزارات الفلسطينية على فقرات هذا المحور هي (44.92%) حيث يتفقون بأن لديهم ولاء عاطفي (بدرجة متوسطة) من خلال عملهم في هذه الوزارات وبمتوسط حسابي كلي بلغ (3.14) من أصل (5) وانحراف معياري بلغ (0.88)، ويشعر الموظفون بالفخر بدرجة متوسطة أيضا عند حديثهم عن الوزارة (التي يعملون بها) أمام الآخرين، وبمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري بلغ (1.05)، كما أنهم يفضلون العمل في

الوزارات التي يعملون بها بدرجة متوسطة أيضا على العمل في أية مؤسسات أخرى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.06)، أما المتفقيين بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (28.325%)، وفي المقابل فقد وجد بأن إستجابات المبحوثين الذين كانت إستجاباتهم متدنية على فقرات هذا المحور كانت نسبتهم (27.41%)، حيث كانت أقل الفقرات موافقة هي صعوبة إيجاد فرصة عمل مناسبة للموظفين في مؤسسات أخرى بمتوسط مقداره (2.84) وانحراف معياري (1.09). وأن إنتمائهم للوزارات التي يعملون بها لا يمكن أن تعوضه أية مؤسسة أخرى بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (1.00)، مما يشير إلى درجة متوسطة من الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وهذا يتطلب زيادة الإهتمام وتعزيز كل ما من شأنه زيادة إستجابات هؤلاء الموظفين نحو مفردات الولاء العاطفي التي تنمي ولائهم للوزارات التي يعملون بها.

السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من إستجابات المبحوثين.

جدول (٣٤) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية

الرقم	العبارة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		ت	النسبة	العدد	%	العدد	النسبة	الرقم	العبارة	ت	النسبة		
١	أحرص على عمل كل ما يساعد وزارتي على تحقيق أهدافها.	12	5.43	61	27.60	71	32.13	72	32.58	5	2.26	3.43	0.86
٢	أطمح من خلال عملي في هذه الوزارة إلى الوصول إلى مناصب أعلى تتسجم مع قدراتي الوظيفية.	2	0.90	38	17.19	53	23.98	118	53.39	10	4.52	3.40	0.92
٣	لوزارتي فضل على في بناء حياتي الوظيفية.	12	5.43	60	27.15	47	21.27	91	41.18	11	4.98	3.19	0.95
٤	إن بقائي للعمل في هذا الوزارة ينبع من حاجتي المالية للعمل.	17	7.69	26	11.76	60	27.15	98	44.34	20	9.05	3.19	0.91
٥	لن أترك عملي في هذه الوزارة للعمل في مؤسسة أخرى حتى لو قدمت لي امتيازات أفضل.	13	5.88	75	33.94	35	15.84	85	38.46	13	5.88	3.13	1.04
٦	تركي العمل في الوزارة سيكون له إنعكاس مالي سلبي على حياتي.	7	3.17	31	14.03	65	29.41	103	46.61	15	6.79	3.05	1.09
٧	المكاسب المادية المتحققة من عملي في الوزارة تعزز إندفاعي نحو العمل.	9	4.07	39	17.65	82	37.10	83	37.56	8	3.62	2.99	0.96
٨	سبب عملي في هذه الوزارة هو عدم حصولي على عمل في مؤسسة أخرى.	14	6.33	60	27.15	81	36.65	48	21.72	18	8.14	2.98	1.04
	الدرجة الكلية		4.86		22.06		27.94		39.48		5.66	3.17	0.59
	المجاميع الكلية للموافقات				26.92%		27.94%		45.14%				

يلاحظ من الجدول رقم (٣٤) بأن (45.14%) من الموظفين في الوزارات الفلسطينية يتفقون بأن لديهم ولاء مستمر من خلال عملهم في هذه الوزارات، وقد بلغت الدرجة الكلية لفقرات هذا المحور والتي تشير إلى موافقة عينة الدراسة على فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.17) من أصل (5) بإنحراف معياري بلغ (0.59)، وأشارت إستجابات المبحوثين بأنهم حريصون على عمل كل ما شأنه مساعدة وزاراتهم على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (0.86)، كما أن الموظفين يطمحون من خلال عملهم في هذه الوزارات للوصول إلى مناصب أعلى تتسجم مع قدراتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (3.40) وإنحراف معياري (0.92)، أما المتفقين بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (27.94%)، بينما وجد بأن إستجابات المبحوثين الذين كانت إستجاباتهم متدنية على فقرات هذا المحور كانت نسبتهم (26.92%)، حيث كانت أقل الفقرات موافقة من المبحوثين هي بأن سبب عمل هؤلاء الموظفين في الوزارات الفلسطينية يعزى لعدم حصولهم على فرصة عمل مناسبة في

مؤسسة أخرى بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.04)، وأن المكاسب المادية المتحققة من عملهم تعزز من إندفاعهم نحو العمل بهذه الوزارات بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (0.96)، مما يشير بالمحصلة الإجمالية إلى درجة متوسطة من الولاء المستمر لهؤلاء الموظفين بهذه الوزارات، وهذا يتطلب من الوزارات الفلسطينية زيادة الإهتمام وتعزيز كل ما من شأنه إغناء إستجابات هؤلاء الموظفين نحو مفردات الولاء المستمر، والتي من الممكن أن تنمي ولائهم للوزارات التي يعملون بها من خلال توفير بيئة عمل جاذبة لهؤلاء الموظفين تمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف الوزارة التي يعملون بها على حد سواء.

السؤال الفرعي الثالث: ما هو واقع الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة لإستجابات المبحوثين.

جدول (٣٥) نتائج إستجابات المبحوثين حول واقع الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الرقم	العبرة	لا اتفق بشدة		لا اتفق		نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت	النسبة	ت		
١	التزامي الأخلاقي نحو هذه الوزارة يدفعني الى البقاء فيها.	3.17	7	18.10	40	28.51	63	48.87	108	1.36	3	3.45	0.90
٢	أحرص على أن أبقي في عملي في هذه الوزارة حتى لو عانت من مصاعب مالية.	1.81	4	16.29	36	36.65	81	42.99	95	2.26	5	3.43	0.79
٣	لدي الرغبة في أداء جهود متميزة تساعد وزارتي في تحقيق النجاح.	0.90	2	12.67	28	32.13	71	50.68	112	3.62	8	3.37	0.84
٤	هناك توافق بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه الوزارة التي أعمل فيها.	0.90	2	18.55	41	22.17	49	51.58	114	6.79	1	3.28	0.83
٥	تربطني بعلمي في الوزارة روابط معنوية تشجعني على التمسك بها.	2.26	5	15.38	34	26.24	58	55.20	122	0.90	2	3.27	0.88
٦	لدي قناعة أن هذه الوزارة توفر لي فرصة العمل الأفضل المناسبة لي.	0.90	2	22.17	49	36.20	80	40.72	90			3.17	0.80
٧	توفر لي هذه الوزارة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة.	0.90	2	23.53	52	38.91	86	35.75	79	0.90	2	3.12	0.81
	الدرجة الكلية	1.55		18.10		31.54		46.54		2.64		3.30	0.69
	المجاميع الكلية للموافقات	%19.65		%31.54		%49.18							

يلاحظ من الجدول رقم (٣٥) بأن (49.18%) من العاملين في الوزارات الفلسطينية يتفقون بأن لديهم ولاء مستمر من خلال عملهم في الوزارات الفلسطينية بمتوسط حسابي ضمن الدرجة الكلية بلغ (3.30) من أصل (5) بإنحراف معياري بلغ (0.69)، وأشارت إستجابات المبحوثين بأن لديهم التزام أخلاقي نحو الوزارة التي يعملون بها مما يدفعهم للبقاء والعمل بها بمتوسط حسابي (3.45) وإنحراف معياري (0.90)، كما أنهم حريصون على البقاء في أعمالهم في الوزارات التي يعملون بها حتى لو عانت من مصاعب مالية بمتوسط حسابي (3.43) وإنحراف معياري (0.79)، أما المتفقين بدرجة متوسطة على بنود هذا المحور فقد كانت نسبتهم (31.54%)، بينما وجد بأن إستجابات المبحوثين الذين كانت استجاباتهم متدنية على فقرات هذا المحور كانت نسبتهم (19.65%)، حيث كانت أقل الفقرات موافقة من المبحوثين هي عدم توفير الوزارات الفرص للموظفين لديها لإبراز طاقاتهم الكامنة إلى حد ما بمتوسط حسابي (3.12) وإنحراف معياري (0.81)، وأن الموظفين ليس لديهم القناعة الكافية بأن الوزارات توفر لهم فرصة العمل الأفضل المناسبة لهم بمتوسط حسابي (3.17) وإنحراف معياري (0.80)، مما يشير بالمحصلة إلى درجة متوسطة من الولاء العاطفي أيضاً لهؤلاء الموظفين، وهذا يتطلب من الوزارات

السلطانية الإهتمام بالعمل على زيادة الإهتمام بكل ما من شأنه إغناء إستجابات هؤلاء الموظفين نحو مفردات الولاء العاطفي، والتي ستعمل بالتاكيد على تنمية ولائهم الأخلاقي للوزارات التي يعملون بها من خلال توفير بيئة عمل جاذبة لهؤلاء الموظفين تمكنهم من تحقيق أهدافهم وأهداف الوزارة التي يعملون بها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني : ما هو واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى الموظفين في الوزارات السلطانية؟

جدول (٣٦) النسب ودرجات الموافقة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الموافقة
1	الولاء الأخلاقي	3.30	0.69	65.97	متوسطة
2	الولاء المستمر	3.17	0.59	63.39	متوسطة
3	الولاء العاطفي	3.14	0.58	62.82	متوسطة
	الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية)	3.19	0.67	63.89	متوسطة

يشير الجدول رقم (٣٦) بأن أهم محاور الولاء التنظيمي في الوزارات السلطانية كان الولاء الأخلاقي بنسبة مئوية بلغت (65.97%) وبمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري بلغ (0.69)، يليه محور الولاء المستمر بنسبة مئوية بلغت (63.39%) بمتوسط حسابي بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.59)، وقد كان أقل المحاور موافقة هي الولاء العاطفي بنسبة مئوية بلغت (62.82%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.14) وبانحراف معياري بلغ (0.58)، وقد كانت موافقات واستجابات المبحوثين لمكونات هذا المحور الكلية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (63.89) وبمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري بلغ (0.67).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث: هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل و الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات السلطانية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله الى الفرضيات الصفرية الآتية :-

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء التنظيمي بابعاده المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

إختبار الفرضيات :-

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى إستخدم الباحث معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة أثر واقع جودة حياة العمل على الولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (٣٧) نتائج معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة اثر واقع جودة حياة العمل على الولاء الإخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الولاء الاخلاقي			أبعاد جودة حياة العمل	الرقم
معامل إرتباط	مستوى الدلالة	الدلالة		
٠,٦٦٤	٠,٠٠	دالة	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	١
٠,٦٧٠	٠,٠٠	دالة	جودة التكامل الاخلاقي	٢
٠,٥٥٦	٠,٠٠	دالة	جودة الراتب (الأجر)	٣
٠,٤٥٢	٠,٠٠	دالة	جودة الحوافز	٤
٠,٥٥٠	٠,٠٠	دالة	جودة النمو الوظيفي	٥
٠,٧٣٦	٠,٠٠	دالة	جودة الأمان الوظيفي	٦
٠,٦٤٠	٠,٠٠	دالة	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	٧
٠,٥٩٦	٠,٠٠	دالة	جودة برامج الرعاية الصحية	٨
٠,٤٧٦	٠,٠٠	دالة	جودة المسؤولية الاجتماعية	٩
٠,٣٥٢	٠,٠٠	دالة	جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل	١٠
٠,٧٣٢	٠,٠٠	دالة	جودة حياة العمل (الدرجة الكلية)	

يشير الجدول رقم (٣٧) إلى وجود اثر معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة على الولاء الأخلاقي من جهة أخرى لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا بأن قيمة معامل الإرتباط (٠,٧٣٢) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وأنه نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى .

ومرد ذلك حسب رأي الباحث فإن من شأن إهتمام الوزارات الفلسطينية بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها أو جزء منها أن يسهم بوجود ولاء أخلاقي عند هؤلاء الموظفين والذين لديهم

القناعة بأن الوزارات الفلسطينية توفر لهم فرص العمل المناسبة والأفضل بالنسبة لهم، ويظهر هذا الولاء من خلال الروابط المعنوية التي تربط هؤلاء الموظفون بأماكن عملهم تشجعهم على التمسك بها، وعدم ترك العمل إلى أماكن أخرى حتى لو عانت هذه الوزارات مصاعب مالية كما هو حاصل على أرض الواقع من المصاعب المالية الجمة التي تعاني منها موازنة السلطة الفلسطينية جراء إجراءات الإحتلال الإسرائيلي والحصار على مقومات الإقتصاد الفلسطيني، ورغم ذلك فإن الموظفين ما زالوا وسيبقون متمسكين بالعمل بهذه الوظائف من خلال إلتزامهم الأخلاقي والوطني.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية. للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية إستخدم معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة اثر واقع جودة حياة العمل على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (٣٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون لقياس دلالة الاثر لواقع جودة حياة العمل على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

الرقم	الولاء المستمر		
	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
١	٠,٥٦٤	٠,٠٠٠	دالة
٢	٠,٦٢١	٠,٠٠٠	دالة
٣	٠,٤٧٠	٠,٠٠٠	دالة
٤	٠,٤٤٥	٠,٠٠٠	دالة
٥	٠,٥٥٤	٠,٠٠٠	دالة
٦	٠,٥٦٠	٠,٠٠٠	دالة
٧	٠,٥٤٢	٠,٠٠٠	دالة
٨	٠,٦٤٨	٠,٠٠٠	دالة
٩	٠,٤٥٩	٠,٠٠٠	دالة
١٠	٠,٣١٦	٠,٠٠٠	دالة
	٠,٦٦١	٠,٠٠٠	دالة

يشير الجدول رقم (٣٨) إلى وجود اثر معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة على الولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، أي كلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء المستمر لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا بأن قيمة معامل الارتباط (٠,٦٦١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وأنه نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

وتفسير ذلك حسب رأي الباحث بأن تطبيق عناصر جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية أو جزء منها على الأقل من شأنه رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين حالتهم النفسية، خاصة إذا ما تم تطبيق النمط القيادي المناسب في هذه الوزارات، والذي من خلاله يشعر الموظف بأهميته

ويعطى المجال بالمشاركة بالقرارات التي تخص عمله، وكذلك تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية بحيث يؤدي ذلك لعمل كل ما من شأنه راحة الموظف وتلبية حاجاته مما يعطيه المجال ليقدم كل ما لديه من طاقات وإمكانات ضمن بيئة عمل تشجع على الإثراء الوظيفي والنمو والتطور والإرتقاء كل ذلك يساعد هؤلاء الموظفين على الرضا الوظيفي مما ينمي لديه ويعزز ولائهم للوزارات التي يعملون بها.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة إستخدم الباحث معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة أثر جودة حياة العمل على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (٣٩) نتائج معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة اثر جودة حياة العمل على الولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

الرقم	الولاء العاطفي		
	معامل إرتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
١	٠,٧٠٦	٠,٠٠	دالة
٢	٠,٧٣٩	٠,٠٠	دالة
٣	٠,٦١٠	٠,٠٠	دالة
٤	٠,٤٩٩	٠,٠٠	دالة
٥	٠,٦٠٦	٠,٠٠	دالة
٦	٠,٨٠٨	٠,٠٠	دالة
٧	٠,٦٠٣	٠,٠٠	دالة
٨	٠,٧١٨	٠,٠٠	دالة
٩	٠,٥٨٥	٠,٠٠	دالة
١٠	٠,٥١٩	٠,٠٠	دالة
	٠,٨١٣	٠,٠٠	دالة

يشير الجدول رقم (٣٩) إلى وجود أثر معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية على الولاء العاطفي من جهة أخرى، أي كلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء العاطفي لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا بأن قيمة معامل الإرتباط (٠,٨١٣) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وأنه نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة .

ويعزى ذلك حسب ما يراه الباحث إلى أن إهتمام الوزارات الفلسطينية بتطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها، وشعور الموظفين بنتائج هذا التطبيق على أرض الواقع، يجعل هؤلاء الموظفون يفتخرون بإنتمائهم لهذه الوزارات وعملهم فيها من خلال المناخ الودي والإيجابي الذي يشجع

الموظفين على التمسك بالعمل في هذه الوزارات، كما يشعر الموظفون بأن أي مشكلة تعترض هذه الوزارات هي مشكلة الموظف الخاصة وبالتالي يعمل كل ما من شأنه المساهمة بحلها بكل ما أوتي من قوة والمشاركة مع الزملاء وأصحاب الشأن بمحاصرتها وإنهائها، بما يعطي الموظف قناعة بأن العمل في هذه الوزارات لا يعوضه العمل بأي مؤسسة أخرى.

لا يوجد اثر معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لجودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء التنظيمي بعناصره المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (٤٠) نتائج معامل إرتباط بيرسون لقياس دلالة الاثر لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

الولاء التنظيمي			أبعاد جودة حياة العمل	الرقم
الدلالة	مستوى الدلالة	معامل إرتباط		
دالة	٠,٠٠	٠,٧٣	جودة النمط القيادي السائد في المنظمة	١
دالة	٠,٠٠	٠,٧٦	جودة التكامل المستمر	٢
دالة	٠,٠٠	٠,٦٢	جودة الراتب (الأجر)	٣
دالة	٠,٠٠	٠,٥٢	جودة الحوافز	٤
دالة	٠,٠٠	٠,٦٤	جودة النمو الوظيفي	٥
دالة	٠,٠٠	٠,٨٠	جودة الأمان الوظيفي	٦
دالة	٠,٠٠	٠,٦٦	جودة برامج الأمن والسلامة المهنية	٧
دالة	٠,٠٠	٠,٧٤	جودة برامج الرعاية الصحية	٨
دالة	٠,٠٠	٠,٥٨	جودة المسؤولية الاجتماعية	٩
دالة	٠,٠٠	٠,٤٧	جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل	١٠
دالة	٠,٠٠	٠,٨٣	جودة حياة العمل (الدرجة الكلية)	

يشير الجدول رقم (٤٠) إلى وجود اثر معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) $\alpha \leq$ بين جودة حياة العمل بعناصره المختلفة على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية من جهة أخرى، أي كلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا بأن الدرجة الكلية لأبعاد جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية كانت (٠,٨٣) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائية، وأنه نظرا لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية فهذا يدعو إلى رفض الفرضية الرابعة.

وحسب رأي الباحث وكتفسير لنتائج إختبار هذه الفرضية الرئيسة فإن تطبيق عناصر جودة حياة العمل أو جزء منها في الوزارات الفلسطينية من شأنه زيادة ولاء هؤلاء الموظفين لهذه الوزارات من

خلال الولاء الأخلاقي والولاء المستمر والولاء العاطفي، وسيعطي ذلك دفعة قوية للإنطباع العام وما يلمسه العاملون في وظائفهم من خلال الإهتمامات بهم ماديا ومعنويا، والإهتمام بصحتهم وسلامتهم وعلاقاتهم داخل وخارج العمل، وكذلك تمكين هؤلاء الموظفين وإثرائهم وتدريبهم وإعطائهم الفرص للرقى والتقدم في وظائفهم من خلال توسيع وإعادة تنظيم العمل وإتاحة الفرص لصيانة الموارد البشرية بما يفتح المجال أمامهم للرضا الوظيفي والذي بدوره يعزز لديهم الولاء لهذه الوزارات، وبذل كل الجهود الكامنة لمصلحة هذا العمل خاصة بأن العمل في الوظيفة العمومية هدفه تقديم الخدمات للمواطنين وأن هؤلاء الموظفين واجهة هذه الوزارات وعمادها بتماسهم المباشر مع المواطن الفلسطيني الذي يعاني الأمرين ويحتاج لتقديم كافة الخدمات له نظرا لما يواجهه من ممارسات الإحتلال، وحاجته لهذه الوزارات وما تقدمه من خدمات وبكافة المجالات لتعزيز صموده على أرضه.

الخاتمة

ملخص النتائج والتوصيات

من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة وفي ضوء التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج، وكذلك الخروج ببعض التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تستفيد منها الوزارات الفلسطينية وذوي الشأن في الوظيفة العامة وهي كما يأتي :

١- ملخص النتائج:

- خلصت الدراسة بأن الوزارات الفلسطينية ومن خلال بعض الأنماط القيادية السائدة فيها، لا تشعر الموظفين بأنها تتعامل معهم بعدالة واحترام وبشكل إنساني، ولا تعمل على ترسيخ بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين، ولا تعمل بما فيه الكفاية على إشراك الموظفين باتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها ومن ضمنها التخطيط الإستراتيجي لوحدهم الإدارية .
- أكدت الدراسة على ضعف الإهتمام بجودة التكامل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية من خلال ضعف تشجيع بناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد بين الموظفين، وتشجيع العمل ضمن الفريق لتحقيق أهداف الوزارة، وعدم طلب الوزارات من موظفيها بيانات يومية ودورية عن سير العمل لما لذلك من أهمية لخلق بيئة مواتية لجودة حياة العمل وبالتالي اعتبار ذلك جزءا من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات .
- خرجت الدراسة بعدم كفاية الرواتب والأجور في الوزارات الفلسطينية وتلبيتها لطموحات واحتياجات الموظفين، وأن هذه الرواتب والأجور غير مربوطة بجدول غلاء المعيشة، ولا تتلائم قيمتها وحجم ونوع العمل الذي يقومون به، وأن هذه الرواتب غير عادلة مقارنة بما يتقاضاه العاملون بنفس المؤهلات وشروط الوظائف في مؤسسات وشركات أخرى في القطاعين الأهلي والخاص خارج نطاق الوظيفة العمومية، وبالتالي فإن هذه الرواتب لا تكاد تسد الحد الأدنى من متطلبات الحياة الأساسية لتوفير حياة كريمة لهم ولأسرهم.
- توصلت الدراسة بأن السياسات السائدة في الوزارات الفلسطينية لا تتيح حصول الموظفين على حوافز مادية ومعنوية عادلة تتلائم مع إنجازاتهم، وأن هذه الحوافز وإن قدمت فإنها لا

تقدم لمستحقيها كنتيجة لأعمالهم أو ابداعهم أو تميزهم، وعدم وجود معايير واضحة وعادلة لمنحها مما يجعل تدخل العلاقات الشخصية أمر حتمي ويديهي في هذا المجال مما يشعر الموظفين بعدم الرضا .

○ أما بخصوص النمو الوظيفي فقد أثبتت نتائج الدراسة بضعف سياسات العمل في الوزارات الفلسطينية من خلال ضعف تحفيز الموظفين على تطوير قدراتهم للترقية لوظائف أخرى ضمن الهيكل التنظيمي، وعدم إتاحة هذه الوظائف الفرص بشكل كافي للترقية لوظائف أعلى، وأن هناك ضعفا باهتمامات الوزارات بتعزيز مهارات الموظفين ضمن الوظائف التي يشغلونها من خلال البرامج التدريبية المتخصصة التي تعمل على تطوير القدرات الخاصة بطبيعة العمل، وشعور الموظفين بأن الوظيفة التي يقومون بها لا تشمل على جوانب من التحدي والإستقلالية لتقديم الكثير من المساهمات ذات المعنى للوزارة والمجتمع، وكذلك عدم حصول الموظفين على هامش معقول للتأثير على وظيفتهم من خلال أعمالهم التي توصف غالبا بالروتين القاتل والأعمال النمطية والعمل المعاد والمكرر والذي يعمل على قتل الإبداع والتميز وتشكل ضغوط لعمل لدى الموظفين.

○ خلصت الدراسة إلى وجود تخوفات لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بخصوص عنصر الأمان الوظيفي وذلك من خلال عدم إسهام نقابة العاملين في الوظيفة العمومية من معالجة مشكلاتهم، وعدم المفاضلة بين الموظفين من خلال أعمالهم وأدائهم في أغلب الأوقات، وبالتالي ضرورة العمل على إزالة هذه التخوفات كونها عنصر هام من عناصر تطبيق جودة حياة العمل في هذه الوزارات.

○ أشارت نتائج الدراسة إلى بأن الوزارات الفلسطينية لا تعمل بما فيه الكفاية على خلق بيئة وظروف عمل ملائمة ومريحة لموظفيها، وأن طبيعة تصميم بيئة العمل في هذه الوزارات لا تساعد على توفير السلامة والصحة المهنية، ولا تشعر الموظفين بالإرتياح ولا تسهم بتخفيض ضغوط العمل، وكذلك قلة تنفيذ برامج تدريبية بهذا المجال تساعد بتحقيق الأمن والسلامة المهنية للموظفين بما يحقق لهم الحماية والوقاية من إصابات وحوادث العمل ووضائه.

○ عبر الموظفين في الوزارات الفلسطينية عن عدم رضاهم عن جودة البرامج الصحية التي يتم تقديمها لهم من خلال رزمة التأمين الصحي الحكومي خاصة عدم تلقيهم لخدمات العلاج

من التامين الصحي ضمن إجراءات سلسلة وسهلة، وعدم رضاهم من الإقتطاعات من رواتبهم والتي لا تتلائم مع مستوى دخلهم .

○ خرجت الدراسة بوجود تباين واضح لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية من خلال عدم وجود نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية خارج ساعات العمل من خلال عدم مساندة الموظفين في السراء والضراء في مناسباتهم الإجتماعية، وتشجيع اللجان الإجتماعية فيها، ومن خلال الإهتمام بكفاية أيام الإجازات السنوية والمرضية والعارضة لهم، بما يعمل على رضاهم ويعزز الولاء التنظيمي لديهم.

○ توصلت الدراسة بأن الوزارات الفلسطينية تحتاج للمزيد من الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية حيث خرجت النتائج لأن الوزارات لا تقدم بما فيه الكفاية لخدماتها لموظفيها على أسس تفضيلية، وكذلك لا تسهم بما فيه الكفاية بخفض معدلات البطالة في المجتمع، وضعف استيعاب هذه الوزارات لنسب معقولة من العاطلين عن العمل في المجتمع، وأن الوزارات الفلسطينية لا تستوعب الكثير من ذوي الإعاقة ضمن طواقمها المختلفة .

○ خرجت الدراسة بأن هناك ضعف بالثقة بين الإدارة والموظفين في الوزارات الفلسطينية من خلال عدم إيجاد بيئة تشجع المناخ التنظيمي السائد على تقليل والحد من الصراعات داخل الوحدات الإدارية، مما يعمل على الحد من البيئة المشجعة لجودة حياة العمل في هذه الوزارات .

○ أكدت الدراسة على عدم إيلاء الوزارات الفلسطينية الإهتمام الكافي بتدريب المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية على طبيعة وجدوى ومردودات تطبيق جودة حياة العمل بعناصرها وتطبيقاتها المختلفة، وكيفية تعاطي هذه الإدارات مع هذا المنهج الإداري الحديث.

○ أكدت الدراسة بأن تقارير الأداء الدورية والسنوية للموظفين في الوزارات الفلسطينية يشوبها الكثير من الخلل وعدم الموضوعية من خلال إحساس الموظفين بالظلم، وتدخّل العلاقات الشخصية بهذه التقييمات بشكل واضح، وأن هذه التقارير غير مبنية على أسس ومعايير مهنية عادلة، مما يعمل ويؤدي إلى تدمير الموظفين في الوظيفة العمومية ويقتل الإبداع لديهم وبالتالي خلق بيئة عمل غير مواتية لتطبيق جودة حياة العمل في هذه الوزارات.

○ توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الوزارات الفلسطينية لجودة حياة العمل يحتاج للكثير من الجهد والعمل كي يندرج هذا المنهج الإداري الحديث ضمن الأولويات في هذه الوزارات،

والتي أخذت معظم الدول والإدارات الحديثة بتطبيقه، كون هذا المنهج من المفترض أن يعمل كرافعة وكداعم للبناء المؤسسي والتنمية البشرية المستدامة، وبما ينمي الإداء الكلي في هذه الوزارات والمؤسسات بكافة أنواعها وتبعياتها، وزيادة تأثيرها على مجمل الأنشطة والمهام وعلاقتها بالبيئة الخارجية وتحقيق أهداف هذه الوزارات على المديين القريب والبعيد بما يؤدي لتقليل دوران العمل والغياب والتأخر عن الدوم وبالتالي يشجع الموظفين على القيام بالأعمال التطوعية ومجهودات إضافية في الوزارات بما يعزز من الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لهؤلاء الموظفين.

○ توصلت الدراسة بعدم شمول السياسات والإستراتيجيات في الوزارات الفلسطينية اعتبار جودة حياة العمل هدف رئيس ضمن أهدافها وإستراتيجياتها لرفع أداء الموظفين وتعظيم أهمية الموارد البشرية فيها، وإعادة تحليل مكونات العناصر البشرية فيها، ودراسة الأساليب التي تستند إليها الإدارة بالتعامل مع العناصر البشرية فيها.

○ خلصت الدراسة بوجود أثر وعلاقة معنوية بدرجة متوسطة بين عناصر جودة حياة العمل للموظفين في الوزارات الفلسطينية، وهي عناصر (جودة النمط القيادي، التكامل المؤسسي، النمو الوظيفي، الأمان الوظيفي، برامج الأمن والسلامة المهنية، برامج الرعاية الصحية، المسؤولية المجتمعية، والموازنة بين العمل والحياة خارج العمل)، ويتصدر هذه العناصر جودة الأمان الوظيفي بنسبة مؤوية بلغت (٦٤%) وبوسط حسابي بلغ (٣,٢٠)، يليه جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل بنسبة مؤوية بلغت (٦٢,٦%) ووسط حسابي بلغ (٣,١٣)، وإختلاف إستجاباتهم بوجود أثر وعلاقة معنوية بدرجة ضعيفة للعناصر الأخرى وهي (جودة الرواتب والمكافآت، وجودة الحوافز)، وقد بلغت قيم المتوسطات الحسابية الكلية لهما (٢,٢١-٣,٢٠) على التوالي، أما الدرجة الكلية لجودة حياة العمل بإبعادها المختلفة للموظفين في الوزارات الفلسطينية بدرجة متوسطة بنسبة مؤوية كلية بلغت (٥٦,٨%) وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٢,٨٤) .

○ وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة للولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة للموظفين في الوزارات الفلسطينية والمتمثلة (بالولاء الأخلاقي، الولاء المستمر، والولاء العاطفي)، وأن أهم محاور الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية كان الولاء الأخلاقي بوجود علاقة معنوية ايجابية وذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بين واقع جودة حياة

العمل والولاء الأخلاقي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، بنسبة مئوية بلغت (65.97%) وبوسط حسابي (3.30)، يليه محور الولاء المستمر ووجود علاقة معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بين واقع جودة حياة العمل والولاء المستمر لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وبنسبة مئوية بلغت (63.39%) بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وقد كان أقل المحاور موافقة من قبل المبحوثين هي الولاء العاطفي ووجود علاقة معنوية إيجابية وذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بين واقع جودة حياة العمل والولاء العاطفي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وبنسبة مئوية بلغت (62.82%) وبمتوسط حسابي مقداره (3.14)، وقد كانت موافقات وإستجابات المبحوثين لمكونات هذا المحور الكلية بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية (63.89) وبمتوسط حسابي (3.19).

○ وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل بمتغيراته المختلفة لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية من جهة والولاء التنظيمي بمتغيراته المختلفة من جهة أخرى، فكلما زادت جودة حياة العمل بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية زاد الولاء التنظيمي لهؤلاء الموظفين والعكس صحيح. ويظهر من الجدول أيضا بأن قيمة معامل الارتباط كانت (0,83) عند مستوى الدلالة (0,000) وبناء على هذه النتائج فقد رفضت الفرضية الصفرية الإجمالية والتي تشير إلى أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0,05$) بين جودة حياة العمل بمتغيراتها المختلفة من جهة والولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية من جهة أخرى.

٢-التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة واطلاع الباحث على الأدبيات المتعلقة بهذا المنهج الإداري الحديث فقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات لتقديمها لذوي الشأن وللجهات ذات العلاقة وأصحاب القرار في السلطة الفلسطينية وهذه الوزارات ليتم الأخذ والإهتمام بها وتطبيقها على أرض الواقع، ولتسهم بالشروع وتعزيز تطبيق عناصر جودة حياة العمل في هذه الوزارات وغيرها من المؤسسات العامة للدولة، والتي تؤدي في حالة الإهتمام بها وتطبيقها تعزيز وزيادة رضا الموظفين بما يزيد من الولاء التنظيمي لهم، وقد قام الباحث بتقسيم هذه التوصيات إلى قسمين هما :-

توصيات خاصة

- ضرورة قيام الوزارات الفلسطينية بتطوير أنماطها القيادية السائدة فيها بالعمل على ترسيخ بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين، تساعد على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بأريحية مع ضرورة هؤلاء الموظفين بالخطط الإستراتيجية المتعلقة بأقسامهم وأعمالهم واتخاذ القرارات فيها، وضرورة تعزيز الأنماط القيادية التي تدعم وتشجع تطبيق جودة حياة العمل في الوزارات ومنها نمط القيادة التحويلية، والإبتعاد عن الأنماط التي لا تتوافق وتشجع تطبيق جودة حياة العمل كالنمط الأوتقراطي الدكتاتوري وغيره من الأنماط التي تحد من دعم هذا التطبيق، وضرورة تخلي المديرين عن دورهم التقليدي بإصدار الأوامر بصورة دكتاتورية وبشكل منفرد وغير إنساني.
- الإهتمام الوزارات الفلسطينية بالتكامل التنظيمي من خلال تشجيع بناء علاقات تسعى لزيادة أواصر التكاتف والتعاقد بين الموظفين، وتشجيع العمل ضمن الفريق لتحقيق أهداف الوزارة، لما لذلك من أهمية في خلق بيئة مواتية لجودة حياة العمل وبالتالي اعتبار ضرورة إعتبار ذلك جزءا من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات .
- إعادة النظر بسلم الرواتب والأجور والتعويضات المطبق حاليا على الموظفين في الوظيفة العامة في فلسطين ضمن نظام الخدمة المدنية، وضرورة العمل على ربط هذه الرواتب بجدول غلاء المعيشة، للحد من تآكل قيمتها مع مرور الزمن، ولتتوافق مع تشكيلة مشتريات المستهلك الفلسطيني، ودراسة إمكانية ربط تقديم هذه الرواتب والأجور للموظفين بمدى التطوير والتغيير وزيادة المسؤوليات والأعباء التي طرأت على الوظيفة من خلال الوصف الوظيفي، وربطها كذلك بمدى مساهمتهم وتفاعلهم ببرامج المشاركة ضمن برامج جودة حياة العمل في هذه الوزارات، بما يحقق الرضا عن هذه الرواتب وبما يلبي طموحات الموظفين العموميين ومتطلبات العيش الكريم لهم ولأسرهم، للخروج بنتائج إيجابية يرضى عنها الموظفين وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم.
- ضرورة قيام الوزارات الفلسطينية بتعزيز توجهاتها بتقديم الحوافز المناسبة لموظفيها باشكالها المختلفة المادية والمعنوية والوقائية التي تشمل ظروف العمل، ساعات العمل، المكان الصحي للعمل، بحيث يعتمد تقديم هذه الحوافز بناء على نتائج الأعمال والمهارات المكتسبة ولمن

يتميز ويبدع في عمله ويضيف قيمة مضافة للعمل الذي يقوم به، وذلك ضمن أسس ومبادئ ومعايير عادلة وواضحة وشفافة ومهنية.

○ ضرورة إعادة النظر للنمو الوظيفي للموظفين في الوظيفة العمومية وذلك من خلال توفير الفرص للموظفين لإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم ورفع معنوياتهم وتهيئة الظروف لذلك وكذلك الإهتمام بمحتوى العمل وظروفه بجعل الوظائف أكثر تحدياً وتفتح الأبواب أمامهم للتطوير المهني والترقية والإبداع وبالتالي التميز، واتباع جداول العمل المرنة أينما أمكن، وذلك لتمكين الموظفين من القيام بأعمالهم الموكلة إليهم باستغراق وظيفي مرضي، بحيث ينعكس ذلك على التفوق النوعي بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية من قبل هذه الوزارات بما يعزز من تمسك هؤلاء الموظفين بأعمالهم ويزيد من إنتمائهم وولائهم للوظيفة وللوزارات التي يعملون بها.

○ ضرورة تعزيز الوزارات الفلسطينية لجودة الأمان الوظيفي للموظفين ضمن الوظيفة العامة والمتعلقة بنظام العقوبات وتطويره بما يعزز من التعامل مع الموظفين بإنسانية أكبر كي تسود بيئة العمل أجواء تدعم الأمان الوظيفي ضمن قانون العمل الفلسطيني النافذ، مع ضرورة تطوير واعتماد نظام تقييم عصري وموضوعي للموظفين في الوظيفة العمومية ضمن معايير ومقاييس عادلة وشفافة وواضحة ومعلنة، مع ضرورة تطوير نظام الترقيات، والعمل على المفاضلة بين الموظفين بناء على إبداعاتهم وأدائهم وتميزهم دون النظر لأي إعتبارات أخرى، وربط تقييم الأداء بالإنجاز والتميز والإبداع الفعلي على أرض الواقع بعيداً عن التقديرات والتدخلات الشخصية .

○ ضرورة أن تولي الوزارات الفلسطينية الإهتمام بتوفير ظروف وبيئة عمل مادية ومعنوية وسلامة وصحة مهنية متجددة وملائمة للعمل فيها، تعمل على تلبية احتياجات الموظفين وراحتهم للحد من تعرضهم للأخطار التي تهدد سلامتهم وأمنهم وتجنبهم الحوادث والإصابات وأمراض العمل، لما لذلك من أهمية بالغة بتخفيف الضيق وعدم الراحة والملل والضغط في بيئة العمل للوصول إلى رضا الموظفين وبالتالي تعزيز وولائهم وإنتمائهم.

○ زيادة إهتمام السلطة الفلسطينية بجودة برامج الرعاية الصحية المقدمة للموظفين في الوظيفة العمومية، من خلال التأمين الصحي الحكومي ومراجعتة وتطويره وشموله لخدمات صحية ورزم إضافية بما يلبي الإحتياجات الصحية للموظفين وعائلاتهم .

- التركيز على علاقات العمل الإجتماعية والرفاهية الإجتماعية من خلال مراعاة الأوضاع الإقتصادية للمواطنين عند تقديم الخدمات لهم من قبل الدولة، وعدم المس بكرامتهم الإنسانية، وتعزيز تعيين ذوي الإحتياجات الخاصة في الوظائف المختلفة لما له من دور بالخروج بعدد من المخرجات التنظيمية والفردية والإجتماعية والذي قليلا ما تهتم به الإدارات بمختلف أنواعها ومستوياتها.
- إيلاء موضوع الموازنة بين العمل ومتطلباته والحياة خارج العمل للموظفين في الوظيفة العمومية أهمية خاصة، من خلال الإهتمام بتشجيع بناء علاقات مترابطة داخل العمل، وتطوير السياسات والإجراءات التي من شأنها زيادة الإهتمام بالمشاكل والقضايا التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون خارج العمل، والعمل على تعزيز العلاقات الودية والإجتماعية والإنسانية بين الموظفين، بما ينعكس على قيام الموظفين بأعمالهم بإيجابية ويشعرهم بالرضا المؤدي للولاء التنظيمي.

توصيات عامة

- ضرورة عقد دورات وورش عمل متقدمة ومتخصصة للمدراء العامين والمدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في الوزارات الفلسطينية تتعلق بطبيعة وجدوى تطبيق برامج جودة حياة العمل وكيفية التعاطي مع هذا التطبيق، والمردودات التي ستعود على الوظيفة العامة والموظفين والمستفيدين جراء هذا التطبيق.
- ضرورة تغيير النظرة للموظفين العموميين في الوظيفة العامة من مجرد مستخدمين عاديين وإعتبارهم كتكاليف إضافية في الوزارات الفلسطينية، إلى إعتبارهم شركاء وأصول ذات قيمة تتساوى قيمتهم بالأصول الرأسمالية في هذه الوزارات أو تزيد، لما لذلك من أثر بتحفيز الموظفين من أجل إبراز كافة طاقاتهم وإمكاناتهم وانعكاسها على العمل .
- أهمية أن يكون تطبيق برامج جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية بمنأى عن الخلافات والتجاذبات بكافة أشكالها، وموضع مساومة وتفاوض بين أطراف العمل وذلك للخروج بمخرجات حقيقية لمصلحة العاملين والعمل والمستفيدين دون إستثناء.
- ضرورة أن تعمل الوزارات الفلسطينية على بذل المزيد من الجهود لبناء وتشجيع ونشر ثقافة جودة حياة العمل بكافة معاييرها وعناصرها لتنعكس هذه الثقافة على كافة أعمالها وأنشطتها لبناء وتعزيز جودة حياة عمل بكافة مفاصل العمل في هذه الوزارات. وإتخاذ الإجراءات الضرورية من ذوي العلاقة في الوزارات الفلسطينية والجهات المختصة بالموارد البشرية فيها

للعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية باتجاه تشجيع الإدارة الذاتية ومهام العمل المرنة والرقابة الذاتية والتحسين المستمر في الأداء.

● تشجيع فرق العمل وحلقات الجودة بكافة الأنشطة والمهام في الوزارات الفلسطينية لتخفيض التكاليف وتحسين جودة المخرجات فيها، وتعزيز التعاون بين الموظفين في المهام المختلفة، من أجل إنجاز الأعمال المشتركة بما يعزز شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به خصوصاً لدى أولئك الموظفين الذين يؤدون أعمالاً روتينية ونمطية مملة.

● ضرورة إزالة تخوف الإدارات والمستويات الإدارية العليا في الوزارات الفلسطينية من آثار وتبعات تطبيق برامج جودة حياة العمل وإمكانية مقاومتهم لهذا التغيير من خلال مشاركة عناصر من مستويات إدارية دنيا باتخاذ القرارات بما يشعرون بتهديد مواقعهم ووجودهم على رأس هذه المستويات الإدارية .

● ضرورة شمول السياسات والإستراتيجيات في الوزارات الفلسطينية اعتبار جودة حياة العمل هدف رئيس ضمن أهدافها وإستراتيجياتها لرفع أداء الموظفين وتعظيم أهمية الموارد البشرية فيها، وإعادة تحليل مكونات العناصر البشرية فيها، ودراسة الأساليب التي تستند إليها الإدارة بالتعامل مع العناصر البشرية فيها، وبالتالي اعتبار ذلك كأحد الإستراتيجيات الفعالة بتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين ومتلقي الخدمات من هذه الوزارات .

○ **ضرورة** التركيز على المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهتم بالموارد البشرية كالإثراء الوظيفي وتصميم وإعادة تصميم الأعمال والإستعانة بالخرائط التوضيحية للإنجاز، وإجراء تغييرات بتدفق وتناول المعلومات وتقديم الخدمات المساندة للموظفين، مع عدم إغفال تطويع التكنولوجيا الحديثة في مجمل الأعمال الحكومية من خلال تطبيق الحكومة الإلكترونية في الوزارات الفلسطينية، وهذا يتطلب العمل على تغيير بعض محتويات وإجراءات ومسارات ومراحل وسلاسل هذه الأعمال بما يؤدي إلى إعادة توزيع أعباء العمل تطويره بما يسهم بتحسين العمليات، وبما يعود على وضا الموظفين وزيادة ولائهم وبالتالي جودة الخدمات المقدمة لمتلقي هذه الخدمات والحصول على رضاهم .

○ زيادة الإهتمام بتهيئة المناخ التنظيمي والصحي الملائم للعمل في الوزارات الفلسطينية من خلال الإهتمام بتطوير السياسات والإستراتيجيات في الوزارات الفلسطينية بما يدعم ويشجع علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين، ووضع الخطط الإستراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى والتي من شأنها إيجاد وتحسين برامج جودة حياة العمل في الوزارات، مع

ضرورة أن تتضمن الخطط الإستراتيجية للوزارات الفلسطينية تطبيق عناصر جودة حياة العمل فيها واعتبارها جزءا من الثقافة التنظيمية بما يشعر الموظفين بالراحة ويخفف ضغوط العمل عن كاهلهم، ويعزز لديهم الرضا وبالتالي الولاء التنظيمي.

○ ضرورة إعادة هندسة الموارد البشرية Reengineering في الوزارات الفلسطينية لإكساب الموظفين فيها المهارات اللازمة، من خلال إعادة صيانة الموارد البشرية والنظر لهذه العناصر البشرية باعتبارها الأساس بتكوين القيمة، وضرورة إيجاد العلاقات الإيجابية بين الإدارة والموظفين، وإيلاء موضوع تطوير قدرات الموظفين في الوزارات الفلسطينية وتمكينهم الإهتمام اللازم من خلال التدريب ضمن الإحتياجات التدريبية الفعلية والملائمة لطبيعة أعمال هؤلاء الموظفين بعدالة، وخاصة تدريب الرؤساء والمرؤوسين على مبادئ العلاقات الديمقراطية بالعمل كون ذلك يساهم بدعم المستوى المرتفع لجودة حياة العمل فيها، وأثره الفعال على الدافع للعمل وبالتالي على الإبداع التنظيمي، ولما له كذلك من نتائج إيجابية تعمل على إثراء العمل وزيادة الرضا والولاء لهؤلاء الموظفين بما ينعكس على تقديم خدمات مميزة للمواطن الفلسطيني .

○ تعزيز الدور الذي تقوم به المدرسة الوطنية للتدريب التابعة لديوان الموظفين العام من خلال برنامج الريادة وإعداد القادة في الوظيفة العمومية ضمن برامج الترقيات للموظفين المرشحين لتبوء مناصب إدارية وإشرافية عليا في الدولة، وضرورة شمول البرنامج لكافة الشرائح وفئات الموظفين الذين يتولون الوظائف الإشرافية ضمن الفئات الوسطى والدنيا كونهم قادة في هذه المواقع، مع ضرورة شمول البرنامج للتدريب على معايير جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية لما له من أهمية باستقرار الموظفين العامين ورضاهم الوظيفي ومن ثم تأثير ذلك على زيادة الولاء التنظيمي.

● في حالة تطبيق الوزارات الفلسطينية لعناصر جودة حياة العمل فيها فهناك ضرورة قيام هذه الوزارات بإجراء التحديث والتطوير المستمر لبرامج جودة حياة العمل فيها، وقياس أثر هذا التطبيق دوريا على نفسيات الموظفين والمستفيدين ورضاهم.

مقترحات لدراسات مستقبلية :-

يقترح الباحث إكمالاً للجوانب التي لم تشملها الدراسة عناوين لدراسات مستقبلية في هذا

المجال وهي كما يأتي :-

- أثر جودة حياة العمل على المناخ التنظيمي.
- الأنماط القيادية وأثرها على جودة حياة العمل.
- جودة حياة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي.
- صيانة الموارد البشرية كمدخل لتحسين جودة حياة العمل.
- جودة برامج الرعاية الصحية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الوظيفة العامة .
- المسؤولية الإجتماعية وأثرها على جودة حياة العمل.
- تقييم أثر جودة حياة العمل وعلاقته برضا العاملين في القطاعات المختلفة.
- أثر عوامل المناخ التنظيمي على جودة حياة العمل .

المصادر والمراجع

أولاً :- المصادر العربية :

١. ابراهيم، نهال (٢٠١١): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء في شركات القطاع الخاص والشركات متعددة الخيارات، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
٢. أبو النصر، مدحت(٢٠٠٥)، Porter. Steers ,R .mow day .R. an Bonlain، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، طبعة ١ إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة،
٣. أبو بكر، مصطفى(٢٠٠٥)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
٤. أبو شيخة، نادر(2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٥. الأحمدى، طلال (2004)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (٢٤) عدد(١)، يونيو.
٦. أزهرى، سليمان(٢٠١٢)، المراجعة ودورها في التحقق من الوفاء بالمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .
٧. البريدي، عبد الله(٢٠٠٥).مجلة التدري والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني،العدد ٧١، يناير، السعودية.
٨. بلبل، نادر،(٢٠٠٦)، أثر العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية طبقت على مصرف الشام الإسلامي"، مشروع بحث مقترح للحصول على درجة الماجستير للتأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

٩. البليبيسي، أسامة (٢٠١٢)، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. تيشوري عبد الرحمن (٢٠١٠)، جودة حياة العمل، مؤسسة الحوار المتمدن، الموقع الإلكتروني الرئيسي للكاتب.
١١. جاب الله، رفعت، (١٩٨٨)، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، بل برنت ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
١٢. جاد الرب، سيد (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، الإسماعيلية، جمهورية مصر العربية.
١٣. جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت (٢٠٠٤)، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة: رفاعي رفاعي، و بسيوني إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، إدارة السلوك في المنظمات.
١٤. حريم ، حسين (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. حريم، حسن (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات - منظور كلي - الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٦. حمود، خضر (٢٠٠٧): إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٧. الخشالي، جاد الله (٢٠٠٣)، "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول.
١٨. خليفات، عبد الفتاح، والملاحمة، منى (٢٠٠٩)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية"، مجلة جامعة دمشق، العدد ٢٥، مجلد ٣ . من ٥٥٩.
١٩. الدرادكة، مأمون (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٢٠. دسوقي، موسى (٢٠٠٤)، "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق في مدن القناة، بحث منشور في المجلة العلمية لجامعة الأزهر، العدد ٧٤".
٢١. الدكتور، محمد (٢٠١٣)، جودة حياة العمل، الموقع الإلكتروني للدكتور محمد الدكتور، نقلا عن جزء من بحث الدكتور عبد الحميد المغربي، جامعة المنصورة، دمياط، مصر.
٢٢. الدوسري، سعد (٢٠٠٥): "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية للمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية .
٢٣. ديوان الفتوى والتشريع ٢٠٠٩، السلطة الوطنية الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
٢٤. ذويب، أيمن (٢٠١٤)، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، دراسة ميدانية " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠ ، العدد ١، ص ١٩٥-٢١١.
٢٥. ريان، عادل (2003)، "أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، مجلد (22) ، العدد (١) .
٢٦. ريبيرت ميثاس، وجون ماكسون (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، شعاع للنشر والتوزيع، ص ١٠٠-١٠١ .
٢٧. الزعبي ، مروان (٢٠٠٩)، جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي و الرفاه النفسي للموظفين، كلية العلوم الإجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
٢٨. زويلف، مهدي (١٩٩٤)، إدارة الافراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط١، دار مجدلاني للنشر والتوزيع عمان، المملكة الاردنية الهاشمية .
٢٩. سعد ، ياسين (٢٠١٠)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

٣٠. السويدان، طارق، والعدلوني، محمد، (٢٠٠٣)، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار إين حزم، بيروت، لبنان.
٣١. السويطي، شبلي (٢٠١١)، المزايا المأمولة من تطبيق الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها ومعوقاتها " دراسة إستطلاعية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية"، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر الحكومة الالكترونية ودورها في انجاح الخطط التنموية، جامعة مستغانم، الجزائر.
٣٢. سيد محمد، جاد الرب (٢٠٠٨)، جودة الحياة في العمل (QWL) في منظمات الأعمال العصرية، دار العشرى للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٣٣. شريف، عمار (١٩٩٣) " أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية في الإدارة العامة في المملكة الاردنية الهاشمية، دراسة ميدانية. مركز التميز في الخدمات المكتبية للجامعات الأردنية الرسمية، (COE).
٣٤. الشماع، حسن (٢٠٠٤)، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
٣٥. الشمري، (٢٠١٠)، مقال في جريدة الرياض، تاريخ ٣٠-١٠-٢٠١٠، الإدارة بالمشاركة، المملكة العربية السعودية.
٣٦. الشنطي، محمود (٢٠١٦)، "أثر ممارسات القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، عمان، الأردن .
٣٧. صالح، أماني (٢٠١٣)، "واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة سلمان بن عبد العزيز"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد التاسع والثلاثون/ الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية.
٣٨. الطعامة، أحمد (1997)، "أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن"، مركز أبحاث الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
٣٩. عارف، محمد (٢٠١١): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

- ٤٠ . عباس، سهيلة،(٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، طبعة ١، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ٤١ . عبد الباقي ، صلاح الدين(٢٠٠٥).مباديء السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص٣١٧.
- ٤٢ . عبد الباقي، صلاح،(2000)، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ٤٣ . العتيبي، سعود ، السواط ، مطلق عوض الله (1997) ، " الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (19 ، عدد ، 7 .
- ٤٤ . العتيبي، سعود، والسواط، عوض الله(1997) ، " الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد (19) ، عدد (7).
- ٤٥ . العجمي، راشد (١٩٩٨)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلد ٢٠، عدد ٢٢، مارس .
- ٤٦ . عصفور، أمل (٢٠٠٨)، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٤٧.
- ٤٧ . علاقي ،مدنى ،(١٩٩٣)، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- ٤٨ . علام، محمد(١٩٩١)،حدود المسؤولية الإجتماعية: إطار فكري لمراجعة الأداء الإجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم الثالث، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع، ص ١٨-٢٠.
- ٤٩ . العنزي، سعد، والفضل، سماء (٢٠٠٧)، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥.
- ٥٠ . القانون الأساس المعدل(٢٠٠٣)، سلسلة التشريعات الوطنية والمواثيق الدولية، إصدار الهيئة الوطنية لحقوق الإنسان " ديوان المظالم "، رام الله، فلسطين .

٥١. قانون الخدمة المدنية الفلسطيني واللوائح المنظمة له (٢٠١١)، قانون رقم (٤) لسنة ١٩٨٨، مجلة الوقائع الفلسطينية، العدد الرابع والعشرون الصادر بتاريخ ١-٩-١٩٩٨، إصدار الهيئة الوطنية لحقوق الإنسان، "ديوان المظالم"، رام الله، فلسطين.
٥٢. القحطاني، سالم (٢٠٠٨)، القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر لطباعة والتغليف، الرياض، السعودية.
٥٣. القحطاني، محمد (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
٥٤. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
٥٥. القريوتي، محمد (١٩٨٩)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. ص ٤٩.
٥٦. الكتبي، أمينة (٢٠٠١)، قياس الولاء التنظيمي في المجال الشرطي، دراسة ميدانية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥٧. كردي، أحمد (٢٠١٠)، نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، منشورات المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية .
٥٨. لوتاه، حمده (٢٠٠٢)، "العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة"، رسالة ماجستير منشورة، الناشر، الهيئة العليا للإصلاح الزراعي، الإمارات العربية المتحدة .
٥٩. اللوزي، موسى (٢٠٠٣)، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٦٠. مجلة التدريب والتقنية (٢٠٠٥)، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد ٧١ يناير، الرياض، السعودية .
٦١. المرسي، وآخرون (٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٦٢. المصري، سعيد(١٩٩٩)، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
٦٣. مصطفى، ماهر (١٩٩٩)، " أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد السادس والثلاثون، مارس كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٦٤. المعاني، أيمن، (1999)، "الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية"، دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية، مجلد (21)، عدد 78 .
٦٥. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الإستغراق الوظيفي": دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية.
٦٦. منشورات المدرسة الوطنية للتدريب، ديوان الموظفين العام، رام الله ، فلسطين، ٢٠١٥ .
٦٧. منشورات ديوان الموظفين العام، رام الله ، فلسطين، ٢٠١٥ .
٦٨. منصور، فهمي،(١٩٩٨)، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، الجزء الأول، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٦٩. منظومة القضاء والتشريع في فلسطين - المقتفي -، اعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.
٧٠. منظومة القضاء والتشريع في فلسطين ، المقتفي ، إعداد معهد الحقوق، جامعة بيرزيت .
٧١. النعمي، أحمد مصطفى (١٩٩٧)، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٧٢. النعمي، محمد (٢٠٠٨): إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، للإنتاج والعمليات والخدمات، داره اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٧٣. نوربرت هرمان (٢٠٠٣) ، الإدارة بالتوافق، ط١، مكتبة العبيكان ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٢٠٦.
٧٤. الهيتي، خالد (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
٧٥. هيجان، عبد الرحمن(1998) ، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي " ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
٧٦. وزارة المالية الفلسطينية (٢٠١٤)، قانون الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية، الإدارة العامة للموازنة العامة.
٧٧. يزغش محمد،(٢٠٠٧)، الثقافة المهنية في الفكر الحديث، دراسة ميدانية على منسوبي جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ص ٢٠.
٧٨. اليوسف، منصور(٢٠١٣)، التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد ١٠٦، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:-

- 1) Allen N.J & Meyer J.P(1990).Athree- Commitment conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol(10) ,no(1) pp61-89.
- 2) Anderson .C.R, Management Skills, functions and Organization Performance, Allyn & Bacon, Inc., London; 1998.
- 3) Anitha B.(1988). Quality of Work Life In commercial Banks. Discovery Pulishing Home, India, New Delhi.
- 4) Anukool Manish Hyde & al, a Study of Quality of Wok Life and Organizational Commitment among academicians, Pacific Business Review International, 4(4), 2012, p: 133.
- 5) Ashwini J, Dr. D. Anand, Quality of Work Life Evaluation among Service Sector Employees, *IOSR Journal of Business and Management*,
- 6) Benders, Jos & Van de Looij, Grank (1994) "Not Just money: Quality of working life as Employment strategy ", International Jornal of Health care Quality Assurance, Vol .7. No. 6, PP.9-15.
- 7) Cassio, Wayne f., Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life. Profits (New York; MCGrow- Hill, Inc., 1993).
- 8) Chen, Z, and Francesco A2000"Employee Demography. Organizational, Commitment and Turnover> Do cultural differences matter .Vo153, No.6.
- 9) Cotton, L., Vollrath, D. Froggatt, K. Lengnick, and K. Jennings, 'Employee participation; Diverse forms and different outcomes Academy of Management Review, No. 13 1988, pp. 8-22.

- 10) Davis, Keith, Human Behavior at Work: Organizational Behavior (New York: McGraw Hill Company, 1993).
- 11) Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996) "The Impact of human resource Management Practices on perceptions of organizational Performance" , Academy of Management Journal ,Vol.39,No.4, PP949-969.
- 12) Ellinger, C., & Nissen, B. A Case Study of a Failed QWL Program: Implications for Labor Education. Labor Studies Journal, Winter; 1987, p: 198.
- 13) Evans J.R. (2008) Quality & Performance excellence: Management, organization, and strategy, Fifth Edition, Thomson, South- Western, U.S.A.
- 14) Fields, M.W. & Thacker, J.w., (1992) "Influence of Quality of work life on company and Union Commitment, Academy of management Journal, Vol.35, No.,2 PP. 439-450.
- 15) Fisherm Barrym (1996). Developig An ISO9000-Quality lough Broraygh University, U.K.
- 16) Ghazal, (2014), "The relationship between work life Quality and Effectiveness of High school Teachers in Tehran City. Department of educational management, Science and Research Branch, Islamic Azad University. Tehran. Iran.
- 17) Havlovic.S.J, Quality of work life and human resource outcomes, Industrial relations, vol.30, n°3, 1991, p; 496.
- 18) Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr and L.A., Schlesinger (1997) "The service profit chain, New York: The free Press.

- 19) Ismail, U., & Froko, F., "Safety Climate as a Predictor of Quality of Work life": An, Empirical Study among Miners in Ghana, *European Journal of Business and Management* Vol.6(2010), www.iiste.org.
- 20) Jones, F. & Fletcher, B. (2003). Job control and health. In M. Schabracq, J. & Winnubst, A. & Cooper, C. *Handbook of work and health psychology*. 2nd ed. John Wiley : New York.
- 21) Kamal & Bhatti & Tahir, (2004) Impact of Employee Participation on Job, Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity, *International Review of Research Papers*, Vol 3No.2, June, Pp.54–68.
- 22) Kast, F.E., & Rosenweig, J.F., (1985), *Organization Management System Contingency Approach*, McGraw–Hill, New York.
- 23) Konrad, A.M. & Mangel, R. (2000), 'The Impact of work programs on firm Productivity', *Strategic Management Journal*, Vol.21, No. 12, PP.1225– 1237.
- 24) Krim, R. M., & Arthur, M. B. Quality of work life in City Hall: Toward an integration of political and organizational realities. *Public*
- 25) Lau, R. M., May, B.E, *Awing–win paradigm for Quality of Work Life and Business Performance*, *Human Resource Development Quarterly*, San Francisco, vol.9, n°3 ;1998, p :211.
- 26) Lawler, E, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, CA; Brooks) .
- 27) Lawler, E., and Ledford E., "Productivity and the Quality of Work Life", *National Productivity Review*, N.2, 1982 pp. 2–6.
- 28) Lawler, E., and Mohrman S.A. Quality Circleriaffer the Fad, *Harvard Business Review*, Jan– Feb, 1985, PP. 65–71.

- 29) Lawler, E., Motivation in Work
- 30) Leigh L. Thompson, Making the Team, A guide For Managers, Third Edition, Person Prentice Hall, 2008, pp4–6.
- 31) Lewis, P.s., Goodman, S.H. & fan dt, P.M. (1995), Management challenges in the 21st, century, New York, West Publishing Co., P. 372.
- 32) Leyland, M. Lucas, (2010), The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices, The Learning organization, Vol, No. 5. Pp 419–436.
- 33) Marchiori, D.M. and Henkin, A.B. (2004). Organizational Commitment of a health Profession Faculty Dimension Correlations – Medical Teacher. (4) pp. 12–23.
- 34) Mathis, Robert L., and John H. Jackson, Personnel/ Human Resource Management (New York; 1996) 523.
- 35) Miljus, R.c., ' Key Ingredients in cooperative Initiatives' Personnel, April, 1986, 69.
- 36) Milkovich, George, and William Glueck, Personnel/ Human Resource Management; A Diagnostic Approach, Business Applications, Inc., 1997.
- 37) Milorad M. Novicevic and et al (2011), Integrating Barnards and contemporary views of industrial relations and HRM, Journal of Management History. Vol. 17, No 1 Pp, 126–138.
- 38) Moskal, S, "Quality of Life in the Factory: How far have We Come, "Industry Week, Jan, 1989, pp. 12–16.
- 39) Nurick, J, ' Participation in Organizational change, Human Relations, no. 35, 1982, pp.413–430.

- 40) Orerily, C. and Caldwell, D. The commitment and Job Tenure of New Employee: some Evidence of Post Decisional Justification”, Administrative Science Quarterly, vol.26. 1980.
- 41) Organizations,1993, (Monterey, CA: Brooks).
- 42) Ozley, Lee M. and Judith S. Ball, "Quality of Work life: Initiating Successful Efforts in Labor– Management Organization, " the Personnel Administrator, vol. 27, no. 5, May 1982, p.27.
- 43) Porter. Steers ,R .mow day .R. an Bonlain ,P “Organizational Commitment ,Job satisfaction and Turnover among Psychiatric technicians”, journal of applied peg chologg, vol,59,No 5 ”1974 .
- 44) *Richard & Manilall(2014)*, The influence of Quality of Work Life on Employee Job Satisfaction, Job Commitment and Tenure Intention in the Small and Medium Enterprise Sector, Vaal University of Technology, South Africa.
- 45) Samuel M. Na Et al (2004) Leadership in teams: managerial responses, team performance Management, Vol. 10, 3/4.Pp.45–52.
Samuel M. Na
- 46) Saporito, B, the Revolt against Working Smarter, Fortune, July, 1986, pp. 58–65.
- 47) Shekarian, H., Dehaghani, Z., and Aghei, E. (2014). Investigating the Relationship between Transformational Leadershp and Organaizational Justice with the Quality of Work Life (Case Study: the Staff of the Directorate General for Health Insurance of Isfahan Province). Management research report. 2(2): 903–912.

- 48) Sockell, D., "The Legality of Employee Participants Programs in Unionized Firms," *Industrial and labor relations Review*, 40 (1984): 541.
- 49) Surya Kumar.Shani. A Study on Quality of work life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. *International Journal of Management Vol.Issue I (2013) .PP.2.*
- 50) *Volume 16(2014) PP1.*
- 51) Walton. Richard E., (1973)" Quality of working life: What is it?" *Slan Management Review,, Vol .15, No. 1, PP .11-21.*
- 52) www.alriyadh.com
- 53) Zilli , A.& Sufiyan,A (2014), *Quality of Work Life and Ego-Strength as a Predictor of Organizational Commitment: study of Managerial Personnel, National institute of Technology, Odisha, India.*

الملاحق الخاصة بدراسة الحالة

القطاع الحكومي في فلسطين

القانون الأساس المعدل للسلطة الفلسطينية

مقدمة :-

مثلما كانت ديمومة التصاق الشعب العربي الفلسطيني بارض ابائه واجداده التي نشأ عليها حقيقة عبرت عنها وثيقة اعلان الاستقلال الصادرة عن المجلس الوطني الفلسطيني، واكدها ظواهر الثبات في المكان والزمان والحفاظ على الهوية الوطنية واجتراح معجزات النضال، فان هذه العلاقة العضوية بين الشعب والتاريخ والارض استمرت تؤكد ذاتها خلال السعي الدؤوب والمستمر لحمل العالم على الاعتراف بحقوق الشعب العربي الفلسطيني وكيانه الوطني على قدم المساواة مع غيره من الشعوب. ان ميلاد السلطة الوطنية الفلسطينية على ارض الوطن فلسطين، ارض الاباء والاجداد، يأتي في سياق الكفاح المرير والمستمر، الذي قدم خلاله الشعب الفلسطيني الالف الشهداء والجرحى والاسرى من خيرة ابنائه ، لاجل نيل حقوقه الوطنية الثابتة المتمثلة في حق العودة وتقرير المصير واقامة الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف بقيادة منظمة التحرير الفلسطينية الممثل الشرعي والوحيد للشعب العربي الفلسطيني اينما وجد. وفي اطار المرحلة الانتقالية التي نجمت عن اتفاق اعلان المبادئ، شكلت مسالة بناء السلطة الوطنية الفلسطينية باعمدها الثلاثة: التشريعية والتنفيذية والقضائية واحدة من المهام الوطنية العاجلة. وبانشاء المجلس التشريعي الفلسطيني عبر الانتخابات العامة الحرة والمباشرة، بات واضحا ان اقرار قانون اساسي مناسب للمرحلة الانتقالية، هو القاعدة لتنظيم العلاقة المتبادلة بين السلطة والشعب، وهو الخطوة الاولى على طريق تحديد المعالم المميزة للمجتمع المدني المؤهل لتحقيق الاستقلال، وهو في الوقت ذاته القاعدة الاساسية لسن التشريعات والقوانين الموحدة للوطن الفلسطيني. لقد قرر هذا القانون الاساسي الاسس الثابتة التي تمثل الوجدان الجماعي لشعبنا، بمكوناته الروحية ، وعقيدته الوطنية، وانتمائه القومي، كما اشتمل في ابوابه على مجموعة من القواعد والاصول الدستورية المتطورة، سواء فيما يتصل بضمان الحقوق والحريات العامة والشخصية على اختلافها بما يحقق العدل والمساواة للجميع دون تمييز، او فيما يخص مبدا سيادة القانون، وتحقيق التوازن بين السلطات، مع توضيح الحدود الفاصلة بين

اختصاصات كل منها، بحيث تكفل لها الاستقلالية من ناحية، والتكامل في الاداء من ناحية اخرى، وذلك في سبيل المصلحة الوطنية العليا التي هي رائد الجميع. ان كون هذا القانون الاساسي المؤقت قد شرع لفترة انتقالية مؤقتة، فهو يشكل بالبداية خطوة اساسية على طريق تحقيق الحقوق الوطنية والتاريخية الثابتة للشعب العربي الفلسطيني، ولا يصادر على اي نحو حقه في مواصلة السعي والعمل من اجل العودة وتقرير المصير، بما في ذلك اقامة الدولة الفلسطينية بعاصمتها القدس الشريف وهي اولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين مسرى نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم) ومهد سيدنا المسيح عليه السلام. كما ان احكامه المؤقتة لا تسقط حقا لفلسطيني، حيثما وجد، في التمتع بحقوق متساوية مع مواطنيه على ارض الوطن. ان هذا القانون الاساسي المؤقت يستمد قوته من ارادة الشعب الفلسطيني وحقوقه الثابتة ونضاله الدؤوب والذي مارس حقه الديمقراطي في انتخاب رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية واعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني ، ليبدأ بتنظيم وبناء اسس الحياة التشريعية الديمقراطية في فلسطين، وفي الوقت نفسه فان وضع هذا القانون، واقراره من قبل المجلس التشريعي، ينطلق من حقيقة ان منظمة التحرير الفلسطينية هي الممثل الشرعي والوحيد للشعب العربي الفلسطيني. بسم الله الرحمن الرحيم مذكرة ايضاحية للقانون الاساسي المعدل استنادا للمادة (١١١) (من القانون الاساسي التي تعطي المجلس التشريعي صلاحية تعديل القانون الاساسي بموافقة اغلبية ثلثي اعضائه، فقد رأى المجلس ضرورة تعديل القانون الاساسي وذلك باستحداث منصب رئيس الوزراء في السلطة الوطنية الفلسطينية وتحويل صلاحياته وكافة الضوابط القانونية والسياسية الناضمة لعمله، وتوضيح شكل العلاقة التي تربطه برئيس السلطة الوطنية الفلسطينية والسلطة التشريعية. وبموجب هذا التعديل اقتضى الامر اعادة ترتيب بعض الاحكام الواردة في القانون الاصلي بحيث اصبح الباب المتعلق بصلاحيات رئيس السلطة الوطنية هو الباب الثالث في القانون المعدل وذلك مقابل تاخير الباب المتعلق بالسلطة التشريعية الى باب لاحق وهو الباب الرابع. اما الباب الخامس بموجب التعديل والمتعلق بمجلس الوزراء فقد تضمن كيفية تشكيل الحكومة من قبل رئيس الوزراء وكيفية نيلها ثقة المجلس والصلاحيات الممنوحة لمجلس الوزراء ورئيسه، وشكل العلاقة ما بين رئيس الوزراء ورئيس السلطة الفلسطينية. وقد ارتأى المجلس اثناء مناقشة القانون المعدل ان لا ضرورة لاضافة بعض العبارات المتعلقة بعرض كل ما يتعلق بالحكومة من تشكيل واقالة واستقالة من قبل رئيس مجلس الوزراء على رئيس السلطة الوطنية

الفلسطينية وذلك باعتبار ان هذا الامر عرف سياسيا اجمع المجلس عليه اثناء مناقشاته دون حاجة الى افراده في مادة في متن القانون.

احمد قريع (ابو علاء)

رئيس المجلس التشريعي الفلسطيني

الباب الأول

المادة ١ فلسطين جزء من الوطن العربي الكبير، والشعب العربي الفلسطيني جزء من الامة العربية والوحدة العربية هدف يعمل الشعب الفلسطيني من اجل تحقيقه

المادة ٢ الشعب مصدر السلطات ويمارسها عن طريق السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية على اساس مبدا الفصل بين السلطات على الوجه المبين في هذا القانون الاساسي

المادة ٣ القدس عاصمة فلسطين

المادة ٤ الاسلام هو الدين الرسمي في فلسطين ولسائر الديانات السماوية احترامها وقدسيتها . مبادئ الشريعة الاسلامية مصدر رئيسي للتشريع. اللغة العربية هي اللغة الرسمية

المادة ٥ نظام الحكم في فلسطين نظام ديمقراطي نيابي يعتمد على التعددية السياسية والحزبية وينتخب فيه رئيس السلطة الوطنية انتخابا مباشرا من قبل الشعب وتكون الحكومة مسؤولة امام الرئيس والمجلس التشريعي الفلسطيني

المادة ٦ مبدا سيادة القانون اساس الحكم في فلسطين، وتخضع للقانون جميع السلطات والاجهزة والهيئات والمؤسسات والاشخاص

المادة ٧ الجنسية الفلسطينية تنظم بالقانون

المادة ٨ يكون علم فلسطين بالالوان الاربعة والابعاد والمقاييس المعتمدة من منظمة التحرير الفلسطينية وهو العلم الرسمي للبلاد

الباب الثاني

الحقوق والحريات العامة

المادة ٩ الفلسطينيون امام القانون والقضاء سواء لا تمييز بينهم بسبب العرق او الجنس او اللون او الدين او الراي السياسي او الاعاقة

المادة ١٠ حقوق الانسان وحرياته الاساسية ملزمة وواجبة الاحترام. تعمل السلطة الوطنية الفلسطينية دون ابطاء على الانضمام الى الاعلانات والمواثيق الاقليمية والدولية التي تحمي حقوق الانسان

المادة ١١ الحرية الشخصية حق طبيعي وهي مكفولة لا تمس. لا يجوز القبض على احد او تفتيشه او حبسه او تقييد حريته باي قيد او منعه من التنقل الا بامر قضائي وفقا لاحكام القانون، ويحدد القانون مدة الحبس الاحتياطي، ولا يجوز الحجز او الحبس في غير الاماكن الخاضعة للقوانين الصادرة بتنظيم السجون

المادة ١٢ يبلغ كل من يقبض عليه او يوقف باسباب القبض عليه او ايقافه، ويجب اعلامه سريعا بلغة يفهمها بالاتهام الموجه اليه، وان يمكن من الاتصال بمحام، وان يقدم للمحاكمة دون تاخير

المادة ١٣ لا يجوز اخضاع احد لاي اكراه او تعذيب، ويعامل المتهمون وسائر المحرومين من حرياتهم معاملة لائقة. يقع باطلا كل قول او اعتراف صدر بالمخالفة لاحكام الفقرة الاولى من هذه المادة

المادة ١٤ المتهم برئ حتى تثبت ادانته في محاكمة قانونية تكفل له فيها ضمانات الدفاع عن نفسه ، وكل متهم في جنائية يجب ان يكون له محام يدافع عنه

المادة ١٥ العقوبة شخصية، وتمنع العقوبات الجماعية، ولا جريمة ولا عقوبة الا بنص قانوني، ولا توقع عقوبة الا بحكم قضائي، ولا عقاب الا على الافعال اللاحقة لنفاد القانون

المادة ١٦ لا يجوز اجراء اي تجربة طبية او علمية على احد دون رضاه قانوني مسبق، كما لا يجوز اخضاع احد للفحص الطبي او للعلاج او لعملية جراحية الا بموجب قانون، ينظم القانون احكام نقل الاعضاء وغيرها من مستجدات التقدم العلمي للاغراض الانسانية المشروعة

المادة ١٧ للمساكن حرمة، فلا تجوز مراقبتها او دخولها او تفتيشها الا بامر قضائي مسبب ووفقا لاحكام القانون، يقع باطلا كل ما يترتب على مخالفة احكام هذه المادة، ولمن تضرر من جراء ذلك الحق في تعويض عادل تضمنه السلطة الوطنية الفلسطينية

المادة ١٨ حرية العقيدة والعبادة وممارسة الشعائر الدينية مكفولة شريطة عدم الاخلال بالنظام العام او الاداب العامة

المادة ١٩ لا مساس بحرية الراي، ولكل انسان الحق في التعبير عن رايه ونشره بالقول او الكتابة او غير ذلك من وسائل التعبير او الفن مع مراعاة احكام القانون

المادة ٢٠ حرية الاقامة والتنقل مكفولة في حدود القانون

المادة ٢١ يقوم النظام الاقتصادي في فلسطين على اساس مبادئ الاقتصاد الحر. ويجوز للسلطة التنفيذية انشاء شركات عامة تنظم بقانون. حرية النشاط الاقتصادي مكفولة ، وينظم القانون قواعد الاشراف عليها وحدودها. الملكية الخاصة مصونة، ولا تتزع الملكية ولا يتم الاستيلاء على العقارات او المنقولات الا للمنفعة العامة وفقا للقانون في مقابل تعويض عادل او بموجب حكم قضائي. لا مصادرة الا بحكم قضائي

المادة ٢٢ ينظم القانون خدمات التامين الاجتماعي والصحي ومعاشات العجز والشيخوخة ورعاية اسر الشهداء والاسرى ورعاية الجرحى والمتضررين والمعاقين واجب ينظم القانون احكامه، وتكفل السلطة الوطنية لهم خدمات التعليم والتامين الصحي والاجتماعي

المادة ٢٣ المسكن الملائم حق لكل مواطن، وتسعى السلطة الوطنية لتامين المسكن لمن لا ماوى له.

المادة ٢٤ التعليم حق لكل مواطن، والزامي حتى نهاية المرحلة الاساسية على الاقل ومجاني في المدارس والمعاهد والمؤسسات العامة. تشرف السلطة الوطنية على التعليم كله وفي جميع مراحل مؤسساته وتعمل على رفع مستواه. يكفل القانون استقلالية الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحث العلمي، ويضمن حرية البحث العلمي والابداع الادبي والثقافي والفني، وتعمل السلطة الوطنية على تشجيعها واعانتها. تلتزم المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة بالمناهج التي تعتمدها السلطة الوطنية وتخضع لاشرفها

المادة ٢٥ العمل حق لكل مواطن وهو واجب وشرف وتسعى السلطة الوطنية الى توفيره لكل قادر عليه. تنظم علاقات العمل بما يكفل العدالة للجميع ويوفر للعمال الرعاية والامن والرعاية الصحية والاجتماعية. التنظيم النقابي حق ينظم القانون احكامه. الحق في الاضراب يمارس في حدود القانون.

المادة ٢٦ للفلسطينيين حق المشاركة في الحياة السياسية افرادا وجماعات ولهم على وجه الخصوص الحقوق الاتية :- تشكيل الاحزاب السياسية والانضمام اليها وفقا للقانون. تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والروابط والاندية والمؤسسات الشعبية وفقا للقانون. التصويت

والترشيح في الانتخابات لاختيار ممثلين منهم يتم انتخابهم بالاقتراع العام وفقا للقانون. تقلد المناصب والوظائف العامة على قاعدة تكافؤ الفرص. عقد الاجتماعات الخاصة دون حضور افراد الشرطة، وعقد الاجتماعات العامة والموكب والتجمعات في حدود القانون

المادة ٢٧ تاسيس الصحف وسائر وسائل الاعلام حق للجميع يكفله هذا القانون الاساسي وتخضع مصادر تمويلها لرقابة القانون . حرية وسائل الاعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة وحرية الطباعة والنشر والتوزيع والبعث، وحرية العاملين فيها، مكفولة وفقا لهذا القانون الاساسي والقوانين ذات العلاقة. تحظر الرقابة على وسائل الاعلام، ولا يجوز انذارها او وقفها او مصادرتها او الغاؤها او فرض قيود عليها الا وفقا للقانون وبموجب حكم قضائي

المادة ٢٨ لا يجوز ابعاد اي فلسطيني عن ارض الوطن او حرمانه من العودة اليه او منعه من المغادرة او تجريده من الجنسية او تسليمه لاية جهة اجنبية

المادة ٢٩ رعاية الامومة والطفولة واجب وطني، وللاطفال الحق في:- الحماية والرعاية الشاملة، ان لا يستغلوا لاي غرض كان ولا يسمح لهم بالقيام بعمل يلحق ضررا بسلامتهم او بصحتهم او بتعليمهم. الحماية من الايذاء والمعاملة القاسية، يحرم القانون تعريض الاطفال للضرب والمعاملة القاسيتين من قبل ذويهم، ان يفصلوا اذا حكم عليهم بعقوبة سالبة للحرية عن البالغين وان يعاملوا بطريقة تستهدف اصلاحهم وتتناسب مع اعمارهم

المادة ٣٠ التقاضي حق مصون ومكفول للناس كافة ، ولكل فلسطيني حق اللجوء الى قاضيه الطبيعي، وينظم القانون اجراءات التقاضي بما يضمن سرعة الفصل في القضايا. يحظر النص في القوانين على تحصين اي قرار او عمل اداري من رقابة القضاء. يترتب على الخطا القضائي تعويض من السلطة الوطنية يحدد القانون شروطه وكيفياته

المادة ٣١ تنشأ بقانون هيئة مستقلة لحقوق الانسان ويحدد القانون تشكيلها ومهامها واختصاصها وتقدم تقاريرها لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي الفلسطيني

المادة ٣٢ كل اعتداء على اي من الحريات الشخصية او حرمة الحياة الخاصة للانسان وغيرها من الحقوق والحريات العامة التي يكفلها القانون الاساسي او القانون، جريمة لا تسقط الدعوى الجنائية ولا المدنية الناشئة عنها بالتقادم، وتضمن السلطة الوطنية تعويضا عادلا لمن وقع عليه الضرر.

المادة ٣٣ البيئة المتوازنة النظيفة حق من حقوق الانسان والحفاظ على البيئة الفلسطينية وحمايتها من اجل اجيال الحاضر والمستقبل ومسؤولية وطنية

الباب الثالث

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

المادة ٣٤ ينتخب رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية انتخابا عاما ومباشرا من الشعب الفلسطيني وفقا لاحكام قانون الانتخابات الفلسطيني

المادة ٣٥ يؤدي الرئيس قبل مباشرة مهام منصبه اليمين التالية امام المجلس التشريعي بحضور رئيس المجلس الوطني ورئيس المحكمة العليا (اقسم بالله العظيم ان اكون مخلصا للوطن ومقدساته، وللشعب وتراثه القومي، وان احترم النظام الدستوري والقانون ، وان ارعى مصالح الشعب الفلسطيني رعاية كاملة ، والله على ما اقول شهيد

المادة ٣٦ مدة رئاسة السلطة الوطنية هي المرحلة الانتقالية، ويتم انتخاب الرئيس بعد ذلك وفقا للقانون، وقد عدلت هذه المادة كما يأتي(مدة رئاسة السلطة الفلسطينية هي اربع سنوات وبحق للرئيس ترشيح نفسه لفترة رئاسية ثانية على أن لا يشغل منصب الرئاسة أكثر من دورتين متتاليتين .

المادة ٣٧ يعتبر مركز رئيس السلطة الوطنية شاغرا في اي من الحالات الاتية:-

١ . الوفاة

٢ . الاستقالة المقدمة الى المجلس التشريعي الفلسطيني اذا قبلت باغلبية ثلثي اعضائه .

٣ . فقد الأهلية القانونية وذلك بناء على قرار من المحكمة الدستورية العليا وموافقة المجلس التشريعي باغلبية ثلثي اعضائه.

اذا شغر مركز رئيس السلطة الوطنية في اي من الحالات السابقة يتولى رئيس المجلس التشريعي الفلسطيني مهام رئاسة السلطة الوطنية مؤقتا لمدة لا تزيد عن ستين يوما تجرى خلالها انتخابات حرة ومباشرة لانتخاب رئيس جديد وفقا لقانون الانتخابات الفلسطيني

المادة ٣٨ يمارس رئيس السلطة الوطنية سلطاته ومهامه التنفيذية على الوجه المبين في هذا القانون

المادة ٣٩ رئيس السلطة الوطنية هو القائد الاعلى للقوات الفلسطينية

المادة ٤٠ يعين رئيس السلطة الوطنية ممثلي السلطة الوطنية لدى الدول والمنظمات الدولية والهيئات الاجنبية وينهى مهامهم، كما يعتمد ممثلي هذه الجهات لدى السلطة الوطنية الفلسطينية المادة ٤١ يصدر رئيس السلطة الوطنية القوانين بعد اقرارها من المجلس التشريعي الفلسطيني خلال ثلاثين يوما من تاريخ احالتها اليه، وله ان يعيدها الى المجلس خلال ذات الاجل مشفوعة بملاحظاته واسباب اعتراضه والا اعتبرت مصدرة وتنتشر فوراً في الجريدة الرسمية . اذا رد رئيس السلطة الوطنية مشروع القانون الى المجلس التشريعي وفقا للاجل والشروط الواردة في الفقرة السابقة تعاد مناقشته ثانية في المجلس التشريعي، فاذا اقره ثانية باغلبية ثلثي اعضائه اعتبر قانونا وينشر فوراً في الجريدة الرسمية

المادة ٤٢ لرئيس السلطة الوطنية حق العفو الخاص عن العقوبة او تخفيفها، واما العفو العام او العفو عن الجريمة فلا يكون الا بقانون

المادة ٤٣ لرئيس السلطة الوطنية في حالات الضرورة التي لا تحتمل التأخير في غير ادوار انعقاد المجلس التشريعي، اصدار قرارات لها قوة القانون، ويجب عرضها على المجلس التشريعي في اول جلسة يعقدها بعد صدور هذه القرارات والا زال ما كان لها من قوة القانون، اما اذا عرضت على المجلس التشريعي على النحو السابق ولم يقرها زال ما يكون لها من قوة القانون

المادة ٤٤ تحدد بقانون مخصصات رئيس السلطة الوطنية وتعيوضاته

المادة ٤٥ يختار رئيس السلطة الوطنية رئيس الوزراء ويكلفه بتشكيل حكومته وله ان يقيله او يقبل استقالته، وله ان يطلب منه دعوة مجلس الوزراء للانعقاد

المادة ٤٦ يساعد مجلس الوزراء الرئيس في اداء مهامه وممارسة سلطاته على الوجه المبين في هذا القانون الاساسي.

الباب الرابع

السلطة التشريعية

المادة ٤٧ المجلس التشريعي الفلسطيني هو السلطة التشريعية المنتخبة. بما لا يتعارض مع احكام هذا القانون يتولى المجلس التشريعي مهامه التشريعية والرقابية على الوجه المبين في نظامه الداخلي. مدة هذا المجلس هي المرحلة الانتقالية

المادة ٤٨ يتألف المجلس التشريعي من ثمانية وثمانين عضواً منتخباً وفقاً للقانون. إذا شغل مركز عضو أو أكثر بسبب الوفاة أو الاستقالة أو فقد الأهلية تجري انتخابات فرعية في الدائرة المعنية وفقاً للقانون لانتخاب خلف له.

المادة ٤٩ قبل الشروع بالأعمال يقسم كل عضو اليمين التالية أمام المجلس: - أقسم بالله العظيم أن أكون مخلصاً للوطن، وأن أحافظ على حقوق الشعب والأمة ومصالحهما وأن أحترم القانون، وأن أقوم بواجباتي حق القيام والله على ما أقول شهيد.

المادة ٥٠ ينتخب المجلس في أول اجتماع له رئيساً ونائبين للرئيس وأميناً للسر يكونون هيئة مكتب رئاسة المجلس، ولا يجوز الجمع بين عضوية هذا المكتب وبين رئاسة السلطة الوطنية أو الوزارة أو أي منصب حكومي آخر.

المادة ٥١ قبل المجلس استقالة أعضائه، ويضع نظامه الداخلي وقواعد مساءلة أعضائه، بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون الأساسي والمبادئ الدستورية العامة، وله وحده المحافظة على النظام والأمن أثناء جلساته أو أعمال لجانته، وليس لرجال الأمن التواجد في أرجائه إلا بناء على طلب رئيس المجلس أو رئيس اللجنة على حسب الأحوال

المادة ٥٢ يفتتح رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية الدورة العادية الأولى للمجلس، ويلقي بيانه الافتتاحي.

المادة ٥٣ لا تجوز مساءلة أعضاء المجلس التشريعي جزائياً أو مدنياً بسبب الآراء التي يبديونها، أو الوقائع التي يوردونها، أو لتصويتهم على نحو معين في جلسات المجلس التشريعي أو في أعمال اللجان، أو لأي عمل يقومون به خارج المجلس التشريعي من أجل تمكينهم من أداء مهامهم النيابية. لا يجوز التعرض لعضو المجلس التشريعي بأي شكل من الأشكال، ولا يجوز إجراء أي تفتيش في امتعته أو بيته أو محل إقامته أو سيارته أو مكتبه، وبصفة عامة أي عقار أو منقول خاص به طيلة مدة الحصانة. لا يجوز مطالبة عضو المجلس التشريعي بالإدلاء بشهادة عن أمر يتعلق بأفعاله أو أقواله أو عن معلومات حصل عليها بحكم عضويته في المجلس التشريعي أثناء العضوية أو بعد انتهائها إلا برضائه وبموافقة المجلس المسبقة. لا يجوز في غير حالة التلبس بجناية اتخاذ أية إجراءات جزائية ضد أي عضو من أعضاء المجلس التشريعي الفلسطيني على أن يبلغ المجلس التشريعي فوراً بالإجراءات المتخذة ضد العضو ليتخذ المجلس ما يراه مناسباً، وتتولى هيئة المكتب هذه المهمة إذا لم يكن المجلس منعقداً. لا يجوز

عضو المجلس التشريعي التنازل عن الحصانة من غير اذن مسبق من المجلس، ولا تسقط الحصانة بانتهاء العضوية وذلك في الحدود التي كانت تشملها مدة العضوية.

المادة ٥٤ لا يجوز لعضو المجلس التشريعي ان يستغل عضويته في اي عمل من الاعمال الخاصة، وعلى اي نحو. يقدم كل عضو في المجلس التشريعي اقرارا بالذمة المالية الخاصة به وبزوجه وباولاده القصر مفصلا فيه كل ما يملكون من ثروة، عقارا ومنقولا في داخل فلسطين وخارجها، وما عليهم من ديون، ويحفظ هذا الاقرار مغلقا وسريا لدى محكمة العدل العليا، ولا يجوز الاطلاع عليه الا باذن المحكمة وفي الحدود التي تسمح بها

المادة ٥٥ يتقاضى عضو المجلس التشريعي مكافاة شهرية يحددها القانون

المادة ٥٦ لكل عضو من اعضاء المجلس الحق في :- التقدم الى السلطة التنفيذية بكل الطلبات الضرورية والمشروعة اللازمة لتمكينه من ممارسة مهامه النيابية. اقتراح القوانين، وكل اقتراح تم رفضه لا يجوز اعادة تقديمه في نفس دور الانعقاد السنوي. توجيه الاسئلة والاستجابات الى الحكومة او الى احد الوزراء، ومن في حكمهم، ولا يجوز مناقشة الاستجواب الا بعد مرور سبعة ايام من تقديمه الا اذا قبل الموجه اليه الاستجواب الرد والمناقشة حالا او في اجل اقل، كما انه يجوز تقصير هذا الاجل في حالة الاستعجال الى ثلاثة ايام بموافقة رئيس السلطة الوطنية.

المادة ٥٧ يجوز لعشرة من اعضاء المجلس التشريعي، بعد استجواب، التقدم بطلب سحب الثقة من الحكومة او من احد الوزراء، ولا يجوز التصويت على هذا الطلب الا بعد مضي ثلاثة ايام على الاقل من تقديمه ، ويصدر القرار بموافقة اغلبية اعضاء المجلس. يترتب على سحب الثقة انتهاء ولاية من سحبت منه.

المادة ٥٨ للمجلس ان يكون لجنة خاصة، او يكلف احدى لجانته، من اجل تقصي الحقائق في اي امر عام، او في احدى الادارات العامة

المادة ٥٩ يقر المجلس التشريعي الخطة العامة للتنمية، ويحدد القانون طريقة اعدادها وعرضها على المجلس.

المادة ٦٠ ينظم القانون الاحكام الخاصة باعداد الموازنة العامة واقرارها والتصرف في الاموال المرصودة فيها ، وكذلك الموازنات الملحقة والتطويرية وميزانيات الهيئات والمؤسسات العامة، وكل مشروع تساهم فيه السلطة بما لا يقل عن خمسين بالمائة من راسماله

المادة ٦١ مع مراعاة ما ورد في المادة (٩٠) من هذا القانون الاساسي:- على الحكومة عرض مشروع الموازنة على المجلس التشريعي قبل شهرين على الاقل من بدء السنة المالية. يعقد المجلس التشريعي جلسة خاصة لمناقشة مشروع قانون الموازنة السنوية فيقره بالتعديلات قبل بدء السنة المالية الجديدة او يعيده الى الحكومة في مدة اقصاها شهر من تاريخ تقديمه اليه مصحوبا بملاحظات المجلس لاستكمال المقتضيات المطلوبة واعادته الى المجلس التشريعي لاقراره. يتم التصويت على الموازنة بابا بابا. لا يجوز اجراء المناقلة بين ابواب الميزانية الا بالاتفاق بين المجلس التشريعي والسلطة التنفيذية.

المادة ٦٢ يجب عرض الحساب الختامي لميزانية السلطة الوطنية على المجلس التشريعي في مدة لا تزيد على سنة واحدة من تاريخ انتهاء السنة المالية، ويتم التصويت عليه بابا بابا

الباب الخامس

السلطة التنفيذية

المادة ٦٣ مجلس الوزراء (الحكومة) هو الاداة التنفيذية والادارية العليا التي تضطلع بمسؤولية وضع البرنامج الذي تقره السلطة التشريعية موضع التنفيذ، وفيما عدا ما لرئيس السلطة الوطنية من اختصاصات تنفيذية يحددها القانون الاساسي، تكون الصلاحيات التنفيذية والادارية من اختصاص مجلس الوزراء

المادة ٦٤ يتكون مجلس الوزراء من رئيس الوزراء وعدد من الوزراء لا يتجاوز اربعة وعشرين وزيرا. يحدد في قرار التعيين الوزارة التي تسند الى كل وزير

المادة ٦٥ فور تكليفه من قبل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية يتولى رئيس الوزراء تشكيل حكومته خلال ثلاثة اسابيع من تاريخ اختياره، وله الحق في مهلة اخرى اقصاها اسبوعان اخران فقط. اذا اخفق رئيس الوزراء في تشكيل حكومته خلال الاجل المذكور او لم يحصل على ثقة المجلس التشريعي وجب على رئيس السلطة الوطنية استبداله باخر خلال اسبوعين من تاريخ اخفاقه او من تاريخ جلسة الثقة حسب مقتضى الحال، وتتنطبق على رئيس الوزراء الجديد الاحكام الواردة في الفقرة اعلاه

المادة ٦٦ فور اختيار رئيس الوزراء لاعضاء حكومته يتقدم بطلب الى المجلس التشريعي لعقد جلسة خاصة للتصويت على الثقة بهم بعد الاستماع والانتهاء من مناقشة البيان الوزاري المكتوب الذي يحدد برنامج وسياسة الحكومة، على ان تعقد الجلسة في موعد اقصاه اسبوع من تاريخ

الطلب. يتم التصويت على الثقة برئيس الوزراء واعضاء حكومته مجتمعين، ما لم تقرر الاغلبية المطلقة خلاف ذلك. تمنح الثقة بالحكومة اذا صوتت الى جانبها الاغلبية المطلقة لاعضاء المجلس التشريعي

المادة ٦٧ بعد الحصول على الثقة بهم وقبل مباشرة اعمالهم يؤدي رئيس الوزراء واعضاء حكومته امام رئيس السلطة الوطنية اليمين الدستورية المنصوص عليها في المادة ٣٥ من القانون الاساسي

المادة ٦٨ يمارس رئيس الوزراء ما يلي:- تشكيل مجلس الوزراء او تعديله او اقالة او قبول استقالة اي عضو او ملء الشاغر فيه. دعوة مجلس الوزراء للانعقاد في جلسته الاسبوعية او عند الضرورة، او بناء على طلب رئيس السلطة الوطنية، ويضع جدول اعماله. ترؤس جلسات مجلس الوزراء. ادارة كل ما يتعلق بشؤون مجلس الوزراء. الاشراف على اعمال الوزراء والمؤسسات العامة التابعة للحكومة. اصدار القرارات اللازمة في حدود اختصاصاته وفقا للقانون. توقيع اللوائح او الانظمة التي يصادق عليها مجلس الوزراء. يقوم رئيس الوزراء بتعيين نائب له من بين وزرائه ليقوم باعماله عند غيابه

المادة ٦٩ يختص مجلس الوزراء بما يلي :- وضع السياسة العامة في حدود اختصاصه، وفي ضوء البرنامج الوزاري المصادق عليه من المجلس التشريعي. تنفيذ السياسات العامة المقررة من السلطات الفلسطينية المختصة. وضع الموازنة العامة لعرضها على المجلس التشريعي. اعداد الجهاز الاداري، ووضع هيكله، وتزويده بكافة الوسائل اللازمة، والاشراف عليه ومتابعته. متابعة تنفيذ القوانين وضمن الالتزام باحكامها، واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك. الاشراف على اداء الوزارات وسائر وحدات الجهاز الاداري لواجباتها واختصاصاتها والتنسيق فيما بينهما مسؤولية حفظ النظام العام و الامن الداخلي. مناقشة الاقتراحات مع الجهات المختلفة ذات العلاقة بالفقرتين (٦ و٧) اعلاه، وسياساتها في مجال تنفيذ اختصاصاتها. ا. انشاء او الغاء الهيئات والمؤسسات والسلطات او ما في حكمها من وحدات الجهاز الاداري التي يشملها الجهاز التنفيذي التابع للحكومة، على ان ينظم كل منها بقانون. تعيين رؤساء الهيئات والمؤسسات المشار اليها في البند (١) اعلاه والاشراف عليها وفقا لاحكام القانون. تحديد اختصاصات الوزارات والهيئات والسلطات والمؤسسات التابعة للجهاز التنفيذي كافة، وما في حكمها. اية اختصاصات اخرى تناط به بموجب احكام القانون

المادة ٧٠ لمجلس الوزراء الحق في التقدم الى المجلس التشريعي بمشروعات القوانين واصدار اللوائح واتخاذ الاجراءات اللازمة لتنفيذ القوانين

المادة ٧١ يختص كل وزير في اطار وزارته على وجه الخصوص بما ياتي :- اقتراح السياسة العامة لوزارته والاشراف على تنفيذها بعد اقرارها. الاشراف على سير العمل في وزارته واصدار التعليمات اللازمة لذلك. تنفيذ الموازنة العامة ضمن الاعتمادات المقررة لوزارته. اعداد مشروعات القوانين الخاصة بوزارته وتقديمها لمجلس الوزراء. يجوز للوزير تفويض بعض سلطاته الى وكيل الوزارة، او غيره من موظفي الادارة العليا في وزارته، في حدود القانون.

المادة ٧٢ على كل وزير ان يقدم الى مجلس الوزراء تقارير تفصيلية عن نشاطات وزارته وسياساتها وخططها ومنجزاتها مقارنة بالاهداف المحددة للوزارة في اطار الخطة العامة، وكذلك عن مقترحاتها وتوصياتها بشأن سياستها في المستقبل. وتقدم هذه التقارير بشكل دوري منتظم كل ثلاثة اشهر بحيث يكون مجلس الوزراء على اطلاع واف بسياسات كل وزارة ونشاطاتها

المادة ٧٣ بدعوة من رئيس الوزراء تعقد جلسات مجلس الوزراء بصورة دورية اسبوعيا، او عند الضرورة، ولا يجوز لغير الوزراء حضور هذه الجلسات الا بناء على دعوة مسبقة من رئيس الوزراء. تكون جلسات مجلس الوزراء موثقة

المادة ٧٤ رئيس الوزراء مسؤول امام رئيس السلطة الوطنية عن اعماله وعن اعمال حكومته

• الوزراء مسؤولون امام رئيس الوزراء كل في حدود اختصاصه وعن اعمال وزارته

• رئيس الوزراء واعضاء حكومته مسؤولون المجلس التشريعي مسؤولية فردية وتضامنية

المادة ٧٥ لرئيس السلطة الوطنية الحق في احالة رئيس الوزراء الى التحقيق فيما قد ينسب اليه من جرائم اثناء تاديته اعمال وظيفته او بسببها وذلك وفقا لاحكام القانون لرئيس الوزراء الحق في احالة اي من الوزراء الى التحقيق استنادا الى اي من الاسباب المشار اليها في الفقرة (١) اعلاه وذلك وفقا لاحكام القانون

المادة ٧٦ يوقف من يتهم من الوزراء عن مهام منصبه فور صدور قرار الاتهام، ولا يحول انتهاء خدمته دون الاستمرار في اجراءات التحقيق والمتابعة. يتولى النائب العام او من يمثله من اعضاء النيابة العامة اجراءات التحقيق والاتهام وتنم المحاكمة امام المحكمة المختصة، وتتبع الاحكام والقواعد المقررة في قانوني العقوبات والاجراءات الجزائية. تسري الاحكام السابقة على نواب الوزراء ووكلاء الوزارات ومن في حكمهم

المادة ٧٧ يجوز لعشرة اعضاء من المجلس التشريعي التقدم بطلب الى رئيس المجلس لعقد جلسة خاصة لطرح الثقة بالحكومة او باحد الوزراء بعد استجوابه. يتم تحديد موعد اول جلسة بعد مضي ثلاثة ايام على تقديم الطلب ولا يجوز ان يتجاوز موعدها اسبوعين من ذلك التاريخ

المادة ٧٨ يتم حجب الثقة عن رئيس الوزراء وحكومته بالاغلبية المطلقة لاعضاء المجلس التشريعي. يترتب على حجب الثقة عن رئيس الوزراء وحكومته انتهاء ولايتهم عند انتهاء ولاية رئيس الوزراء واعضاء حكومته يمارسون اعمالهم مؤقتا باعتبارهم حكومة تسيير اعمال ولا يجوز لهم ان يتخذوا من القرارات الا ما هو لازم وضروري لتسيير الاعمال التنفيذية لحين تشكيل الحكومة الجديدة

المادة ٧٩ عند قيام المجلس التشريعي بالاغلبية المطلقة لاعضائه بحجب الثقة عن رئيس الوزراء، او عنه وعن اعضاء حكومته مجتمعين يقدم رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بديلا خلال مهلة اقصاها اسبوعان تبدا من تاريخ حجب الثقة، ويخضع رئيس الوزراء الجديد لاحكام هذا الباب. حال قيام المجلس التشريعي بحجب الثقة عن واحد او اكثر من اعضاء الحكومة يقدم رئيس الوزراء بديلا في الجلسة التالية على الا يتجاوز موعدها اسبوعين من تاريخ حجب الثقة.

١. يعد تعديلا وزاريا اية اضافة او تغيير يطال حقيبة وزارية او وزيرا او اكثر من اعضاء مجلس الوزراء ما دام لم يبلغ ثلث عددهم.

٢. عند اجراء تعديل وزارى او اضافة احد الوزراء او ملء الشاغر لاي سبب كان يتم تقديم الوزراء الجدد خلال مدة اقصاها اسبوعان من تاريخ التعديل او الشغور للمجلس التشريعي في اول جلسة يعقدها للتصويت على الثقة بهم وفقا لاحكام هذه المادة.

٣. لا يجوز لرئيس الوزراء او لاي من الوزراء ممارسة مهام منصبه الا بعد الحصول على الثقة به من المجلس التشريعي

المادة ٨٠ على رئيس الوزراء وكل وزير ان يقدم اقرارا بالذمة المالية الخاصة به وبزوجه وباولاده القصر، مفصلا فيه كل ما يملكون من عقارات ومنقولات واسهم وسندات واموال نقدية داخل فلسطين وخارجها، وما عليهم من ديون الى رئيس السلطة الوطنية الذي يضع الترتيبات اللازمة للحفاظ على سريتها وتبقى سريه ولا يجوز الاطلاع عليها الا باذن من المحكمة العليا عند الاقتضاء. لا يجوز لرئيس الوزراء او لاي وزير من الوزراء ان يشتري او يستاجر شيئا من املاك الدولة، او احد الاشخاص المعنوية العامة ، او ان تكون له مصلحة مالية في اي عقد من

العقود التي تبرمها الجهات الحكومية او الادارية، كما لا يجوز له طوال مدة وزارته ان يكون عضوا في مجلس ادارة اي شركة او ان يمارس التجارة او اي مهنة من المهن او ان يتقاضى راتبا اخر او اي مكافآت او منح من اي شخص اخر وبأي صفة كانت غير الراتب الواحد المحدد للوزير ومخصصاته

المادة ٨١ تحدد بقانون مخصصات رئيس الوزراء والوزراء ومن في حكمهم

المادة ٨٢ يشترط فيمن يعين رئيسا للوزراء او وزيرا ان يكون فلسطينيا متمتعا بكامل حقوقه المدنية والسياسية

المادة ٨٣ تعتبر الحكومة مستقلة ويعاد تشكيلها وفقا لاحكام هذا الباب في الحالات التالية: فور بدء ولاية جديدة للمجلس التشريعي بعد حجب الثقة عن رئيس الوزراء او عن رئيس الوزراء وحكومته، او عن ثلث عدد الوزراء على الاقل. اية اضافة او تغيير او شغور او اقالة تشمل ثلث عدد اعضاء مجلس الوزراء على الاقل. وفاة رئيس الوزراء. استقالة رئيس الوزراء او استقالة ثلث عدد اعضاء الحكومة على الاقل. اقالة رئيس الوزراء من قبل رئيس السلطة الوطنية

المادة ٨٤ قوات الامن والشرطة قوة نظاميه وهي القوة المسلحة في البلاد وتتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الامن والنظام العام والاداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات. تنظم قوات الامن والشرطة بقانون

المادة ٨٥ تنظم البلاد بقانون في وحدات ادارة محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخابا مباشرا على الوجه المبين في القانون. ويحدد القانون اختصاصات وحدات الادارة المحلية ومواردها المالية وعلاقتها بالسلطة المركزية ودورها في اعداد خطط التنمية وتنفيذها، كما يحدد القانون اوجه الرقابة على تلك الوحدات ونشاطاتها المختلفة. ويراعى عند التقسيم المعايير السكانية والجغرافية والاقتصادية والسياسية للحفاظ على الوحدة الترابية للوطن ومصالح التجمعات فيه

المادة ٨٦ يكون تعيين الموظفين العموميين، وسائر العاملين في الدولة وشروط استخدامهم وفقا للقانون

المادة ٨٧ ينظم بقانون كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، وعلى ديوان الموظفين بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالادارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رايه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالادارة العامة، والعاملين بها

المادة ٨٨ فرض الضرائب العامة والرسوم، وتعديلها والغاؤها، لا يكون الا بقانون، ولا يعفى احد من ادائها كلها او بعضها، في غير الاحوال المبينة في القانون

المادة ٨٩ يبين القانون الاحكام الخاصة بتحصيل الاموال العامة وباجراءات صرفها

المادة ٩٠ تحدد بداية السنة المالية ونهايتها وتنظم الموازنة العامة بقانون، واذا لم يتيسر اقرار الموازنة العامة قبل ابتداء السنة المالية الجديدة، يستمر الانفاق باعتمادات شهريه بنسبة ١٢/١ (واحد من اثني عشر) لكل شهر من موازنة السنة المالية

المادة ٩١ يؤدي الى الخزينة العامة جميع ما يقبض من الايرادات بما فيها الضرائب والرسوم والقروض والمنح، وكل الارباح والعوائد التي تعود على السلطة الوطنية الفلسطينية من ادارة املاكها او نشاطها، ولا يجوز تخصيص اي جزء من اموال الخزينة العامة او الانفاق منها لاي غرض، مهما كان نوعه، الا وفق ما يقرره القانون. وفقا لاحكام القانون يجوز للسلطة الوطنية الفلسطينية تكوين احتياطي مالي استراتيجي لمواجهة المتغيرات وحالات الطوارئ

المادة ٩٢ تعقد القروض العامة بقانون، ولا يجوز الارتباط باي مشروع يترتب عليه انفاق مبالغ من الخزينة العامة لفترة مقبلة الا بموافقة المجلس التشريعي

المادة ٩٣ ينظم القانون الاحكام الخاصة بسلطة النقد والمصارف وسوق الاوراق المالية وشركات الصرافة والتامين وسائر المؤسسات المالية والائتمانية. يعين محافظ سلطة النقد بقرار من رئيس السلطة الوطنية ويصادق على تعيينه من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني.نظم القانون الاحكام الخاصة بسلطة النقد والمصارف وسوق الاوراق المالية وشركات الصرافة والتامين وسائر المؤسسات المالية والائتمانية. يعين محافظ سلطة النقد بقرار من رئيس السلطة الوطنية ويصادق على تعيينه من قبل المجلس التشريعي الفلسطيني

المادة ٩٤ يحدد القانون القواعد والاجراءات الخاصة بمنح الامتيازات او الالتزامات المتعلقة باستغلال موارد الثروة الطبيعية والمرافق العامة، كما يبين احوال التصرف بالعقارات المملوكة للدولة وغيرها من الاشخاص المعنوية العامة، او القواعد والاجراءات المنظمة لها

المادة ٩٥ يعين القانون قواعد منح المرتبات والمعاشات والتعويضات والاعانات والمكافآت التي تتقرر على الخزينة العامة، والجهات التي تتولى تطبيقها، ولا يجوز صرف اية مبالغ استثنائية الا في الحدود المعينة قانونيا

المادة ٩٦ ينشا بقانون ديوان للرقابة المالية والادارية على اجهزة السلطة كافة، بما في ذلك مراقبة تحصيل الايرادات العامة والانفاق منها في حدود الموازنة. ويقدم الديوان لكل من رئيس السلطة الوطنية والمجلس التشريعي تقريرا سنويا او عند الطلب، عن اعماله وملاحظاته. يعين رئيس ديوان الرقابة المالية والادارية بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية وبمصادقة المجلس التشريعي الفلسطيني

الباب السادس

السلطة القضائية

المادة ٩٧ السلطة القضائية مستقلة، وتتولاها المحاكم على اختلاف انواعها ودرجاتها، ويحدد القانون طريقة تشكيلها واختصاصاتها وتصدر احكامها وفقا للقانون، وتعلن الاحكام وتنفذ باسم الشعب العربي الفلسطيني

المادة ٩٨ القضاة مستقلون، لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون، ولا يجوز لاية سلطة التدخل في القضاء او في شؤون العدالة

المادة ٩٩ تعيين القضاة ونقلهم وانتدابهم وترقيتهم ومساءلتهم يكون بالكيفية التي يقرها قانون السلطة القضائية. القضاة غير قابلين للعزل الا في الاحوال التي يجيزها قانون السلطة القضائية

المادة ١٠٠ ينشا مجلس اعلى للقضاء ويبين القانون طريقة تشكيله واختصاصاته وقواعد سير العمل فيه، ويؤخذ رايه في مشروعات القوانين التي تنظم اي شان من شؤون السلطة القضائية بما في ذلك النيابة العامة

المادة ١٠١ المسائل الشرعية والاحوال الشخصية تتولاها المحاكم الشرعية والدينية وفقا للقانون . تنشأ المحاكم العسكرية بقوانين خاصة، وليس لهذه المحاكم اي اختصاص او ولاية خارج نطاق الشأن العسكري

المادة ١٠٢ يجوز بقانون انشاء محاكم ادارية للنظر في المنازعات الادارية والدعاوى التأديبية، ويحدد القانون اختصاصاتها الاخرى، والاجراءات التي تتبع امامها

المادة ١٠٣ تشكل محكمة دستورية عليا بقانون وتتولى النظر في:- دستورية القوانين واللوائح او النظم وغيرها. تفسير نصوص القانون الاساسي والتشريعات. الفصل في تنازع الاختصاص بين الجهات القضائية وبين الجهات الادارية ذات الاختصاص القضائي .
يبين القانون طريقة تشكيل المحكمة الدستورية العليا، والاجراءات الواجبة الاتباع، والاثار المترتبة على احكامها

المادة ١٠٤ تتولى المحكمة العليا مؤقتا كل المهام المسندة للمحاكم الادارية والمحكمة الدستورية العليا ما لم تكن داخله في اختصاص جهة قضائية اخرى وفقا للقوانين النافذة

المادة ١٠٥ جلسات المحاكم علنية، الا اذا قررت المحكمة ان تكون سرية مراعاة للنظام العام او الاداب وفي جميع الاحوال يتم النطق بالحكم في جلسة علنية

المادة ١٠٦ الاحكام القضائية واجبة التنفيذ والامتناع عن تنفيذها او تعطيل تنفيذها على اي نحو جريمة يعاقب عليها بالحبس، والعزل من الوظيفة اذا كان المتهم موظفا عاما او مكلفا بخدمة عامة، وللمحكوم له الحق في رفع الدعوى مباشرة الى المحكمة المختصة، وتضمن السلطة الوطنية تعويضا كاملا له

المادة ١٠٧ يعين النائب العام بقرار من رئيس السلطة الوطنية بناءً على تنسيب من المجلس الاعلى للقضاء وبمصادقة المجلس التشريعي الفلسطيني. يتولى النائب العام الدعوى العمومية باسم الشعب العربي الفلسطيني ويحدد القانون اختصاصات النائب العام وواجباته

المادة ١٠٨ ينظم القانون طريقة تشكيل النيابة العامة واختصاصاتها. شروط تعيين اعضاء النيابة العامة ونقلهم وعزلهم ومساءلتهم يحددها القانون

المادة ١٠٩ لا ينفذ حكم الاعدام الصادر من اية محكمة الا بعد التصديق عليه من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

الباب السابع

أحكام حالة الطوارئ

المادة ١١٠ عند وجود تهديد للامن القومي بسبب حرب او غزو او عصيان مسلح او حدوث كارثة طبيعية يجوز اعلان حالة الطوارئ بمرسوم من رئيس السلطة الوطنية لمدة لا تزيد عن ثلاثين يوما. يجوز تمديد حالة الطوارئ لمدة ثلاثين يوما اخرى بعد موافقة المجلس التشريعي الفلسطيني باغلبية ثلثي اعضائه. يجب ان ينص مرسوم اعلان حالة الطوارئ بوضوح على

الهدف والمنطقة التي يشملها والفترة الزمنية، يحق للمجلس التشريعي ان يراجع الاجراءات والتدابير كلها او بعضها التي اتخذت اثناء حالة الطوارئ وذلك لدى اول اجتماع عند المجلس عقب اعلان حالة الطوارئ او في جلسة التمديد ايها اسبق واجراء الاستجواب اللازم بهذا الشأن المادة ١١١ لا يجوز فرض قيود على الحقوق والحريات الاساسية الا بالقدر الضروري لتحقيق الهدف المعلن في مرسوم اعلان حالة الطوارئ

المادة ١١٢ يجب ان يخضع اي اعتقال ينتج عن اعلان حالة الطوارئ للمتطلبات الدنيا التالية:

- اي توقيف يتم بمقتضى مرسوم اعلان حالة الطوارئ يراجع من قبل النائب العام او المحكمة المختصة خلال مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوما من تاريخ التوقيف
- يحق للموقوف ان يوكل محاميا يختاره

المادة ١١٣ لا يجوز حل المجلس التشريعي الفلسطيني او تعطيله خلال فترة حالة الطوارئ او تعليق احكام هذا الباب

المادة ١١٤ تلغى جميع الاحكام التي تنظم حالات الطوارئ المعمول بها في فلسطين قبل نفاذ هذا القانون الاساسي بما في ذلك احكام انظمة الدفاع (الطوارئ) الانتدابية لعام 1945م

الباب الثامن

أحكام عامة وانتقالية

المادة ١١٥ يعمل باحكام هذا القانون الاساسي مدة المرحلة الانتقالية ويمكن تمديد العمل به الى حين دخول الدستور الجديد للدولة الفلسطينية حيز التنفيذ

المادة ١١٦ تصدر القوانين باسم الشعب العربي الفلسطيني، وتنتشر فور اصدارها في الجريدة الرسمية، ويعمل بها بعد ثلاثين يوما من تاريخ نشرها ما لم ينص القانون على خلاف ذلك

المادة ١١٧ لا تسري احكام القوانين الا على ما يقع من تاريخ العمل بها، ويجوز عند الاقتضاء في غير المواد الجزائية النص على خلاف ذلك

المادة ١١٩ يلغى كل ما يتعارض مع احكام هذا القانون الاساسي المعدل

المادة ١٢٠ يلغى كل ما يتعارض مع احكام هذا القانون الاساسي المعدل

المادة ١٢١ يسري هذا القانون الاساسي المعدل من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية

صدر بمدينة رام الله بتاريخ: ١٨/مارس/٢٠٠٣ ميلادية الموافق: ١٥/محرم/ ١٤٢٤ هجرية
ياسر عرفات رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

قرارات مجلس الوزراء الفلسطيني

أولاً :- قرار مجلس الوزراء رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٥ م بلائحة نقل الموظفين الموجودين في
الخدمة المدنية

مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ ولا سيما المادة (١٠٣ و ١٠٨)
منه، وعلى القانون المعدل لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ م وبناءً على ما أقره
مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بمدينة رام الله بتاريخ ٩/٥/٢٠٠٥ م تحت رقم (٩/١٣) قرر
ما يلي :

مادة (١) ينقل الموظفون العاملون في الخدمة المدنية إلى الفئات والدرجات الواردة في الجدول
رقم (١) الملحق بالقانون المعدل على النحو التالي: ينقل الموظف الذي يحمل درجة A1 أو
درجة A2 أو درجة A3 أو درجة A4 إلى الدرجة المقابلة لدرجته في الفئة العليا. ينقل الموظف
الذي يحمل مسمى مدير (C, B,A) إلى الدرجة المقابلة لدرجته في الفئة الأولى. ينقل الموظف
الذي يعمل في إحدى وظائف الاختصاص وحاصل على مؤهل دكتوراة في الطب البشري أو
بورده فلسطيني في الطب البشري أو ما يعادله إلى الدرجة الثانية في الفئة الثانية. ينقل الموظف
الذي يعمل في إحدى وظائف الاختصاص وحاصل على مؤهل دكتوراة عدد ١ الطب البشري إلى
الدرجة الثالثة في الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يعمل في إحدى وظائف الاختصاص وحاصل
على ماجستير طب إلى الدرجة الثالثة في الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يعمل في إحدى
وظائف الاختصاص وحاصل على بكالوريوس طب مع دبلوم عالي إلى الدرجة الرابعة مع أربع
أقدميات في الفئة الثانية ينقل الموظف الذي يعمل في إحدى وظائف الاختصاص وحاصل على
بكالوريوس طب بشري إلى الدرجة الرابعة مع ثلاث أقدميات في الفئة الثانية ينقل الموظف الذي
يعمل في إحدى وظائف الاختصاص ويحمل شهادة ماجستير هندسة أو ماجستير طب أسنان،
أو ماجستير صيدلة، أو ماجستير طب بيطري أو ماجستير حقوق مع إجازة محاماة أو ماجستير
هندسة زراعية إلى الدرجة الرابعة مع أربع أقدميات في الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يحمل
بكالوريوس هندسة أو بكالوريوس طب أسنان أو بكالوريوس صيدلة أو بكالوريوس طب بيطري أو

بكالوريوس حقوق مع إجازة محاماة أو بكالوريوس هندسة زراعية خمس سنوات إلى الدرجة الرابعة في الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يحمل شهادة ماجستير عدا ما ذكر في البند رقم (٨) إلى الدرجة الخامسة مع أربع أقدميات في الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يحمل مؤهل جامعي (بكالوريوس) أو بكالوريوس هندسة زراعية أربع سنوات ويعمل في إحدى وظائف الاختصاص إلى الدرجة الخامسة من الفئة الثانية. ينقل الموظف الذي يحمل شهادة دبلوم ثلاث سنوات ويعمل في إحدى الوظائف الكتابية والفنية إلى الدرجة السادسة مع أدميتين في الفئة الثالثة. ينقل الموظف الذي يحمل شهادة دبلوم مع شامل ويعمل في احد الوظائف الكتابية والفنية إلى الدرجة السادسة مع أدمية واحدة في الفئة الثالثة. ينقل الموظف الذي يحمل شهادة دبلوم سنتين بدون شامل ويعمل في إحدى الوظائف الكتابية والفنية إلى الدرجة السادسة في الفئة الثالثة. ينقل الموظف الذي يحمل شهادة دبلوم أقل من سنتين أو مؤهل ثانوية عامة أو لم ينه التعليم الجامعي ويعمل في إحدى الوظائف الكتابية والفنية إلى الدرجة السابعة في الفئة الثالثة. ينقل الموظف الذي يعمل بإحدى الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل والورش الميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى وغيرها وحاصل على مؤهل علمي في مجال التخصص إلى الدرجة الثامنة في الفئة الرابعة. ينقل الموظف الذي يعمل بإحدى الوظائف الحرفية في مجالات التشغيل والصيانة والحركة والنقل والورش الميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى وغيرها بغض النظر عن المؤهل العلمي إلى الدرجة التاسعة في الفئة الرابعة ينقل الموظف الذي يعمل بإحدى الوظائف الخدماتية كالحراس والسعاة ومن في حكمهم إلى الدرجة العاشرة في الفئة الخامسة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

مادة (٢) تؤدي عملية نقل الموظفين إلى الدرجات والفئات المحددة بالقانون إلى زيادة رواتبهم الإجمالية التي كانوا يتقاضونها قبل النقل بنسبة لا تقل عن (٨%) ثمانية في المائة، وبخلاف ذلك تزداد علاوة طبيعة العمل لغايات تحقيق هذه الزيادة فقط .

مادة (٣) يلغى كل حكم يتعارض مع أحكام هذه اللائحة .

مادة (٤) على جميع الجهات المختصة- كل فيما يخصه- تنفيذ أحكام هذه اللائحة، ويعمل بها اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٥/٧/١م وتنتشر في الجريدة الرسمية .

صدر في مدينة رام الله بتاريخ : ٢٠٠٥/٥/٩م الموافق: ١/ ربيع آخر/١٤٢٦ هـ أحمد قريع (أبو علاء). رئيس مجلس الوزراء

ثانيا - قرار لمجلس الوزراء رقم (١٢) لسنة ٢٠١١ وهو النظام المعدل لنظام منح علاوة
المخاطرة

مجلس الوزراء

استناداً لأحكام القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣م وتعديلاته، ولا سيما المادة (٧٠) منه،
والى القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م بشأن إصدار قانون الخدمة المدنية وتعديلاته، ولا سيما
الفقرة (ز) من المادة (٥١) منه، وبعد الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم (٧٨) لسنة
٢٠٠٥م بإصدار نظام منح علاوة المخاطرة، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٥م
بشأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م، وبناءً على ما أقره
مجلس الوزراء في جلسته الأسبوعية المنعقدة في مدينة رام الله بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٣م، أصدر
النظام الآتي :

مادة (١) يشار إلى نظام علاوة المخاطرة لسنة ٢٠٠٥م والصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٧٨)
لسنة ٢٠٠٥م لغايات هذا التعديل بالنظام الأصلي .

مادة (٢) تعدل المادة (٢) من النظام الأصلي لتصبح على النحو الآتي :تقوم الدوائر الحكومية
بتحديد الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط منح علاوة المخاطرة وإرسالها إلى ديوان الموظفين
العام، الذي يصدر قراراً بمنح هذه العلاوة، بعد مصادقة مجلس الوزراء على ذلك، ويبلغ الجهة
المختصة بالصرف بعد اعتمادها من وزارة المالية .

مادة (٣) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا النظام .

مادة (٤) على جميع الجهات المختصة - كلٌ فيما يخصه - تنفيذ أحكام هذا النظام، ويعمل به
من تاريخ صدوره، وينشر في الجريدة الرسمية .

صدر في مدينة رام الله بتاريخ 2011/12/13 ميلادية الموافق / ١٨ : محرم ١٤٣٣ هجرية سلام
فياض رئيس الوزراء

ثالثاً - قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥م بلائحة علاوة طبيعة العمل والعلاوة الإدارية

مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على قانون الخدمة رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ ولا سيما المادة (٣، ٥١، ١٠٨) منه، وعلى القانون المعدل لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥م، وبناءً على ما أقره مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بمدينة رام الله بتاريخ ٩/٥/٢٠٠٥م تحت رقم (٩/١٣) قرر ما يلي :

مادة (١) يمنح الموظف الذي يعمل في إحدى الوظائف المدرجة في الجدول الملحق بهذه اللائحة من راتبه الأساسي علاوة طبيعة عمل حسب النسبة المئوية المقابلة لكل درجة وظيفية أو مهنة .

مادة (٢) تمنح العلاوة الإدارية المبينة في الجدول رقم (٢) (الملحق بالقانون المعدل لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥ للموظف الذي يشغل وظيفة إشرافية حسب الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية .

مادة (٣)

يحدد ديوان الموظفين العام- بالتنسيق مع وزارة المالية والدائرة المعنية -الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط منح علاوة طبيعة العمل والعلاوة الإدارية .

مادة (٤) يوقف صرف علاوة طبيعة العمل و/ أو العلاوة الإدارية في حال زوال السبب الذي صرفت من أجله .

مادة (٥) يضاف إلى راتب الموظف الحاصل على المؤهلات العلمية العليا المبينة أدناه المبالغ المحددة مقابل كل مؤهل إلى علاوة طبيعة العمل :التخصص المبلغ دكتوراه طب بشري أو البورد الفلسطيني أو ما يوازيه ٨٠٠ شيكل، دكتوراه عدا الطب البشري ٥٠٠ شيكل، ماجستير طب بشري ٤٠٠ شيكل، ماجستير /هندسة- طب أسنان- صيدلة- بيطرة- أشعة - دبلوم علوم طبية (بعد البكالوريوس أو ما يعادلها) ٣٠٠ شيكل، ماجستير باقي التخصصات ٢٠٠ شيكل.

مادة (٦)

يضاف ما قيمته خمسون بالمائة (٥٠%) من الراتب الأساسي للعاملين في السلك الدبلوماسي في مقر وزارة الشؤون الخارجية .

مادة (٧) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذه اللائحة .

مادة (٨) على جميع الجهات المختصة- كل فيما يخصه- تنفيذ أحكام هذه اللائحة، ويعمل بها اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٥/٧/١م وتنتشر في الجريدة الرسمية .

صدر في مدينة رام الله بتاريخ: ٢٠٠٥/٥/٩ ميلادية الموافق: ١/ ربيع آخر/١٤٢٦ هجرية .
أحمد قريع (أبو علاء) رئيس مجلس الوزراء

رابعاً :- قرار مجلس الوزراء رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٥م بلائحة العلاوة الاجتماعية
مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨ ولا سيما المواد (٣ و٥١) منه، وعلى القانون المعدل لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥م وبناءً على ما أقره مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بمدينة رام الله بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٩م تحت رقم (٣/١٥) قرر ما يلي :
مادة (١) يمنح الموظف عن زوجه غير الموظف الذي لا يعمل علاوة اجتماعية بواقع ستون شهكلاً شهرياً ويوقف صرف هذه العلاوة عن الزوج أو المطلق من تاريخ الوفاة أو الطلاق حسب الأحوال .

مادة (٢) يمنح الموظف علاوة اجتماعية عن أولاده بواقع عشرون شهكلاً شهرياً عن كل ولد وحتى بلوغه سن الثامنة عشرة.

٢- يستمر صرف العلاوة الاجتماعية عن أولاد الموظف في الحالات التالية:

أ - إذا كان يتابع دراسته في أية مؤسسة تعليمية معترف بها ولحين إتمامه دراسته أو إكماله الخامسة والعشرين من العمر أيهما أسبق.

ب _ إذا كان معاقاً أو أصبح غير قادر على العمل بقرار من اللجنة الطبية العليا. إذا كانت بنتاً غير متزوجة وغير موظفة إذا كانت بنتاً مطلقاً أو أرملة وغير موظفة .

٣- إذا كان الزوجان موظفين بالخدمة المدنية تدفع العلاوة الاجتماعية عن الأولاد لأحدهما.

٤ - تمنح العلاوة الاجتماعية عن الأولاد للزوجة إذا كان الزوج معاقاً وغير قادر على العمل

مادة (٣) يثبت الزواج بعقد زواج من المحكمة الشرعية أو بموجب حكم، ويعتبر تاريخ الزواج من تاريخ العقد، وتثبت البنوة بشهادة ميلاد مستخرجة من سجلات الأحوال المدنية أو ما يقوم مقامها رسمياً أو بحكم محكمة .

مادة (4) يقوم الموظف عند حصول تغيير على حالته الاجتماعية بتعبئة النموذج المخصص لذلك على نسختين، تحفظ الأولى في ملف خدمته بالدائرة الحكومية التي يعمل بها وتحال الثانية إلى ديوان الموظفين العام الذي يقوم بإبلاغ الجهة المختصة بالصرف .

مادة (5) كل من يقدم بيانات غير صحيحة أو يمتنع عن الإدلاء بالبيانات المطلوبة منه يعاقب تأديبياً وفقاً لقانون الخدمة المدنية ويسترد منه ما صرف له بدون وجه حق مع عدم الإخلال بمسئوليته الجزائية .

مادة (6) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذه اللائحة .

مادة (7) على جميع الجهات المختصة- كل فيما يخصه- تنفيذ أحكام هذه اللائحة، ويعمل بها اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٥/٧/١ م وتنتشر في الجريدة الرسمية .

صدر في مدينة رام الله بتاريخ: ٢٠٠٥/٥/٩ م الموافق: ١/ ربيع آخر/ ١٤٢٦ هـ أحمد قريع (أبو علاء) رئيس مجلس الوزراء

خامساً:- قرار مجلس الوزراء رقم (١٤) بخصوص لائحة طبيعة العمل الخاصة

مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على قانون الخدمة المدنية رقم ٤ لسنة ١٩٩٨م، ولا سيما المادة (٥١) منه، وعلى قانون رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥م المعدل لقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨م، وعلى قانون نقابة المحامين الفلسطينيين رقم (٣) لسنة ١٩٩٩م، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (٥) لسنة ٢٠٠٨م بلائحة علاوة طبيعة العمل الخاصة بالقانونيين الخاضعين لقانون الخدمة المدنية ، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (٤٥) لسنة ٢٠٠٥م باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٥م بلائحة نقل الموظفين الموجودين في قانون الخدمة المدنية، وعلى قرار مجلس الوزراء رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥م بلائحة علاوة طبيعة العمل العلاوة الإدارية، وبناءً على ما عرضته الأمانة العامة في مجلس الوزراء بالتنسيق مع الجهات المختصة، وبناءً على ما أقره مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة بتاريخ ١٢/٠٦/٢٠١٠م، أصدر ما يلي :

مادة (١) يكون للكلمات الواردة في هذه اللائحة المعاني المخصصة لها أدناه، ما لم تدل القرينة على خلاف ذلك :الموظف القانوني: الشخص المعين بمقتضى أحكام قانون الخدمة المدنية

ويمارس الأعمال القانونية في الإدارة القانونية. الإدارة القانونية: الوحدة المختصة بمتابعة الأعمال والشؤون القانونية والمدرجة ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية .

مادة (٢) تقسم الوظائف القانونية في الدوائر الحكومية إلى المسميات الآتية:

١. المستشار القانوني.

المستشار القانوني المساعد

٣. المساعد القانوني

٤. الباحث القانوني .

مادة (٣) ينقل الموظف القانوني وفقاً لأحكام المادة (١)، الموجود في الخدمة قبل صدور هذه اللائحة ويشغل وظيفة مسماها قانوني ليشغل وظيفة مستشار قانوني وفقاً لما يلي:

أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن اثني عشر عاماً في الوظيفة العمومية كحد أدنى .

أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن عشرة أعوام في الوظيفة العمومية كحد أدنى

أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن ستة أعوام في الوظيفة العمومية كحد أدنى

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة مستشار قانوني من تاريخ صدور اللائحة أن يكون لديه أحد المؤهلات والخبرات الآتية:

درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون وحاصل على إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن ثمانية عشرة عاماً .

درجة الماجستير في الحقوق أو القانون وحاصل إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن خمسة عشرة عاماً .

درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون وحاصل على إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن تسعة أعوام .

مادة (٤) ينقل الموظف القانوني الموجود في الخدمة قبل صدور هذه اللائحة ويشغل وظيفة مسماها قانوني ليشغل وظيفة مستشار مساعد وفقاً لما يلي :

أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن سبعة أعوام في الوظيفة العمومية كحد أدنى .

أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الحقوق أو لقانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن خمسة أعوام في الوظيفة العمومية كحد أدنى .

ج- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن عامين في الوظيفة العمومية كحد أدنى. ٢.

يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة مستشار قانوني مساعد من تاريخ صدور هذه اللائحة أن يكون لديه أحد المؤهلات والخبرات الآتية :

درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون وحاصل على إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن عشرة أعوام

درجة الماجستير في الحقوق أو القانون وحاصل إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن سبعة أعوام

درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون وحاصل على إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لمدة لا تقل عن ثلاثة أعوام .

مادة (٥)

١. ينقل الموظف القانوني الموجود في الخدمة قبل صدور هذه اللائحة ويشغل وظيفة مسماها قانوني ليشغل وظيفة مساعد قانوني وفقاً لما يلي :

أ- أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن أربعة أعوام في الوظيفة العمومية كحد أدنى

ب- أن يكون حاصلاً على درجة الماجستير في الحقوق أو القانون ولديه خدمة فعلية لا تقل عن عامين في الوظيفة العمومية كحد أدنى . ج- أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون.

2. يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة مساعد قانوني أن يكون لديه أحد المؤهلات والخبرات الآتية :
أ. درجة البكالوريوس في الحقوق أو القانون وحاصل إلى إجازة مزاوله مهنة المحاماة النظامية

ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن ستة أعوام

ب- درجة الماجستير في الحقوق أو القانون وحاصل إجازة مزاولة مهنة المحاماة النظامية ولديه خبرة في مجال العمل القانوني بعد إجازة المحاماة المشار إليها لا تقل عن ستة أعوام .ج- أن يكون حائزاً على درجة الدكتوراة في الحقوق أو القانون .

مادة (٦) ينقل الموظف القانوني الموجود في الخدمة قبل صدور هذه اللائحة ويشغل وظيفة مسماها قانوني ولا تنطبق عليه شروط شغل أي من الوظائف القانونية المشار إليها في المواد (٣٤٥) إلى وظيفة باحث قانوني .يشترط فيمن يرشح لشغل وظيفة باحث قانوني اعتباراً من تاريخ صدور هذه اللائحة أن يكون حاصلاً درجة البكالوريوس في الحقوق كحد أدنى .

مادة (٧) تحتسب سنوات الخبرة الخارجية بالمجال القانوني للموظف الموجود بالخدمة قبل صدور هذه اللائحة بموجب كتاب رسمي يصدر عن نقابة المحامين الفلسطينيين بواقع كل سنتين بسنة واحدة وذلك لغايات تحديد المسمى القانوني الذي سيتم نقله إليه فقط، ولا تحتسب كأقدميات لغايات تحديد الدرجة التي سيتم نقله إليها .

مادة (٨)

1-يمنح الموظف القانوني الحاصل على مسمى مستشار قانوني علاوة طبيعة عمل بنسبة ١٥٠ %

يمنح الموظف القانوني الحاصل على مسمى مستشار قانوني مساعد علاوة طبيعة عمل بنسبة ١٣٠ % .

يمنح الموظف القانوني الحاصل على مسمى مساعد قانوني علاوة طبيعة عمل بنسبة ١٢٠% .

يمنح الموظف القانوني الحاصل على مسمى باحث قانوني علاوة طبيعة عمل بنسبة ٧٠% .

مادة (٩) لغايات تحديد المسمى الوظيفي القانوني للموظف الموجود في الخدمة قبل تاريخ صدور هذه اللائحة تحتسب إجازة مزاولة مهنة المحاماة النظامية بواقع سنتان أقدمية لهذه الغاية فقط .

مادة (١٠) مع مراعاة الأقدميات الفعلية في الوظيفة العمومية والهيكل التنظيمي المعتمد لكل دائرة حكومية يتم نقل الموظفين القانونيين على النحو الآتي :

1. ينقل الموظف القانوني الذي تنطبق عليه شروط شغل وظيفة مستشار قانوني إلى الفئة الأولى من الجدول رقم (١) الملحق بقانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة ٢٠٠٥ على أن يتم استنفاد سنوات الحد الأدنى لشغل هذه الوظيفة من أقدميات الموظف الفعلية لغايات تدرجه

بدرجات هذه الفئة، على أن يتم احتساب استنفاد تلك السنوات من بداية التعيين (الدرجة الخامسة-الفئة الثانية)، وبما لا يتجاوز ضعف سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة 2 .

2. ينقل الموظف القانوني الذي تنطبق عليه شروط شغل وظيفة مستشار قانوني مساعد إلى الدرجة الثالثة بالفئة الثانية من الجدول رقم (1) الملحق بقانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005م3 .

3. ينقل الموظف القانوني الذي تنطبق عليه شروط شغل وظيفة مساعد قانوني إلى الدرجة الرابعة بالفئة الثانية من الجدول رقم (1) الملحق بقانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005م4 .

4. ينقل الموظف القانوني الذي تنطبق عليه شروط شغل وظيفة باحث قانوني إلى الدرجة الخامسة بالفئة الثانية من الجدول رقم (1) الملحق بقانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4) لسنة 2005م .

مادة (11) لغايات نقل وتسكين الموظفين القانونيين الموجودين في الخدمة، وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية وأحكام هذه اللائحة على المسميات القانونية الواردة في المادة (2) من هذه اللائحة، يتم استنفاد سنوات الخدمة على أساس درجة بداية التعيين للموظف القانوني (أدنى مربوط الدرجة الخامسة من الفئة الثانية)، ولحين يصبح مستحق لعلاوات جديدة، وبما لا يتجاوز ضعف سنوات الحد الأدنى للبقاء على الدرجة .

مادة (12)

1- بعد انتهاء عملية نقل الموظفين القانونيين الموجودين بالخدمة وفق أحكام هذه اللائحة ومنحهم الدرجات والمسميات التي يستحقونها من تاريخ صدور هذه اللائحة يراعى في عملية تسكينهم ما يلي :

يسكن المستشار القانوني على دائرة شاغرة وفق الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية .

يسكن المستشار القانوني المساعد على قسم شاغر بالهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية

ج- يسكن المساعد القانوني على شعبة شاغرة بالهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية.

د- يعامل الباحث القانوني لهذه الغاية معاملة الموظف الإداري 2 .

٢- لغايات تطبيق البند أعلاه تلتزم جميع الدوائر الحكومية بتصويب أوضاع هيكلها التنظيمية المعتمدة بخصوص الدوائر والوحدات والإدارات القانونية خلال مدة أقصاها شهرين من تاريخ صدور هذه اللائحة وفقاً لما يلي :

أ-الإبقاء على عدد الدوائر المعتمدة لتلك الوحدات أو الإدارة القانونية وفق الهيكل التنظيمي المعتمد للدائرة الحكومية

ب-تحديد عدد الأقسام والشعب التي تتفرع من تلك الدوائر مع ضرورة تحديد أسمائها والوصف الوظيفي والمهام الوظيفية التي تناط بها، مع تحديد شروط شغل الوظيفة .ج-تحديد الدوائر والأقسام والشعب التي لا يشترط في شاغلها أن يكون قانوني .

د- تحديد عدد الباحثين القانونيين اللذين تحتاجهم تلك الدوائر والوحدات والإدارات القانونية وبشكل نهائي .

هـ- تعرض مقترحات وطلبات الدوائر الحكومية بالخصوص على لجنة فنية مختصة تشكل لهذه الغاية النحو الآتي :الأمانة العامة لمجلس الوزراء (مقرراً) وزارة التخطيط والتنمية الإدارية (عضواً) ديوان الموظفين العام (عضواً) الدائرة الحكومية المعنية (عضواً) وزارة المالية (عضواً) وزارة العدل (عضواً).

و- ترفع اللجنة الفنية توصياتها إلى اللجنة الإدارية الدائمة لغايات اعتمادها ويكون قرار الأخيرة نهائياً بالخصوص .

٣- لا تكون الترقية بالنقل من مسمى قانوني أعلى إلا بعد استيفاء كامل شروط شغل المسمى القانوني الجديد إضافة لوجود شاغر على الهيكلية المعتمدة حسب الأصول .

مادة (١٣) تراعى أحكام قانون الخدمة المدنية في التعيين بالوظائف القانونية على أدنى مربوط الفئة والدرجة بالنسبة لجميع التعيينات الجديدة اعتباراً من تاريخ صدور هذه اللائحة .

مادة (١٤) للموظف الذي يشغل وظيفة مدير بالوحدة أو الإدارة العامة القانونية ويزول أعمالاً قانونية الحق في طلب تعديل مسماه الوظيفي إلى إحدى المسميات المنصوص عليها في هذه اللائحة حال انطبقت عليه شروط شغل ذلك المسمى وبهذه الحالة يتم نقله للفئة والدرجة التي يستحقها ويدفع له علاوة طبيعة عمل الوظيفة (المسمى القانوني) التي يتم نقله إليها على أن يتم ذلك خلال فترة شهرين من تاريخ صدور هذه اللائحة .

مادة (١٥) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذه اللائحة .

مادة (١٦) يستحق كل من تسري عليه أحام هذه اللائحة زيادة على راتبه بما لا يقل عن الحد الأدنى (٨%) أسوة بباقي موظفي الخدمة المدنية اللذين تم نقلهم وذلك اعتباراً من تاريخ ٢٠٠٥/٠٧/٠١ م .

مادة (١٧) تسري هذه اللائحة اعتباراً من تاريخ صدورها، ويعمل بها من تاريخ ٢٠٠٥/٠٧/٠١ م صدر في مدينة رام الله بتاريخ ٢٠١٠/٠٦/٢١ م. الموافق: ٠٩/رجب/١٤٣١ هـ .سلام فياض رئيس الوزراء

سادسا :- قرار بقانون رقم (٢) لسنة ٢٠١٤ م بشأن الموازنة العامة للسنة المالية ٢٠١٤ م رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

استناداً لأحكام القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣ م وتعديلاته، ولا سيما أحكام المادة (٤٣) منه، وبعد الاطلاع على قانون تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية رقم (٧) لسنة ١٩٩٨ م، وبناءً على تنسيب مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠١٤/٠٢/٠٤ م، وبناءً على الصلاحيات المخولة لنا، وتحقيقاً للمصلحة العامة، وبإسم الشعب العربي الفلسطيني، أصدرنا القرار بقانون التالي :

مادة (١) تقدر إيرادات ونفقات السلطة للإثني عشر شهراً المنتهية بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٣١ م.

مادة (٢) تقدر المساعدات الخارجية في هذا القرار بقانون بمبلغ (٥،٨٦٥) مليون شيكل .

مادة (٣) تخصص المنح المقدره لتمويل النفقات التطويرية والموضحة في المادة (١/١) ج (لتغطية النفقات التطويرية المقدره في المادة (١/٢/ب)، ولا يجوز الإنفاق منها إلا بالقدر الذي يتحقق حسب الأصول .

مادة (٤) لا يجوز اللجوء إلى الاقتراض من صندوق التأمين والمعاشات أو من سلطة النقد الفلسطينية لتمويل تنفيذ الموازنة العامة . 2. لا يجوز لأي مركز مسؤولية وردت موازنته في هذا القرار بقانون الاقتراض أو السحب على المكشوف من أي بنك محلي أو مؤسسة مالية .

مادة (٥) لا يجوز الاقتراض من القطاع المصرفي في عام ٢٠١٤ م، إلا لغايات تغطية الفجوة التمويلية إن وجدت، على أن لا يتجاوز رصيد الدين القائم بتاريخ 31/12/2014 م، ما كان عليه بتاريخ ٢٠١٣/١٢/٣١ م .

مادة (٦) (تورد جميع الإيرادات والمساعدات والمنح ومصادر التمويل الأخرى إلى حساب الخزينة العامة الموحد .

مادة (٧) يتم الإنفاق من المخصصات الجارية المرصودة في هذا القرار بقانون، بناءً على أوامر مالية شهرية أو ربعية عامة أو خاصة صادرة عن وزير المالية، بناءً على تنسيب مشترك بين مدير عام الموازنة العامة والمحاسب العام وفقاً للخطة النقدية المعدة من قبلهما .

مادة (٨) يتم الصرف على المتأخرات من فوائض التمويل والإيرادات .

مادة (٩)

١. إذا أُنيط تنفيذ أي عمل وردت مخصصاته في فصل مؤسسة عامة ما بمؤسسة عامة أخرى، تنتقل صلاحية الإنفاق من المخصصات الواردة في الأوامر المالية الصادرة عن وزير المالية إلى المسؤول عن الإنفاق في الوزارة أو الهيئة المنفذة بموافقة وزير المالية، بناءً على تنسيب مدير عام الموازنة العامة وبمقتضى أمر مالي جديد.

٢. لا يجوز عقد أي نفقة أو صرف أي سلفة ليس لها مخصصات في هذا القرار بقانون، ولا يجوز الالتزام بأي مبلغ يزيد عن هذه المخصصات.

٣. لا يجوز استعمال المخصصات الواردة في الأوامر المالية لغير الأغراض المحددة لها، ولا يجوز تجاوز المخصصات الواردة في الأوامر المالية الصادرة في هذا القرار بقانون.

٤. لا يجوز صرف أي مبلغ من المخصصات المرصودة لأي مركز مسؤولية إلا بتوقيع المفوض بالإنفاق، أو من يفوضه خطياً من موظفي الفئة العليا، على أن يتم إعلام وزارة المالية بذلك التفويض خطياً.

٥. لا يجوز فتح أي حساب بنكي لأي مركز مسؤولية إلا بإذن خطي من وزير المالية.

٦. لا يجوز صرف راتب أي موظف جديد على حساب مخصصات أي مركز مسؤولية إلا بعد تخصيص الاعتماد المالي له من قبل وزير المالية، وتوقيع قرار تعيينه من قبل الوزير المختص، وإخطار الموظف بذلك خطياً من قبل ديوان الموظفين العام.

٧. إذا لزم أي تعديل على بنود الموازنة العامة المعتمدة للسنة المالية أو إضافة بنود جديدة يترتب عليهما مخصصات إضافية، يتوجب إصدار قرار بقانون ملحق بهذا القرار بقانون. 8 .

٨. لا يجوز إحالة أي عطاء إلا بعد التأكد من توفر المخصصات المالية اللازمة بموجب سند التزام صادر عن مدير عام الموازنة العامة.

٩. يتم صرف النفقة الناتجة عن ظروف طارئة لم تؤخذ بعين الاعتبار حين إعداد هذا القرار بقانون أو لها طبيعة خاصة من مخصصات الإحتياجات المالية بقرار من مجلس الوزراء

بناءً على طلب الوزير المختص بعد دراسته من قبل وزير المالية لتقديم الطلب مع توصياته إلى مجلس الوزراء .

مادة (١٠) يتم الإنفاق من مخصصات النفقات التطويرية المرصودة للمؤسسات العامة بقرار من وزير المالية، بناءً على طلب الوزير المختص وتنسيب مشترك بين مديرعام الموازنة العامة والمحاسب العام .

مادة (١١) يتم الإنفاق من مخصصات النفقات العامة المرصودة في هذا القرار بقانون بقرار من وزير المالية، بناءً على تنسيب مدير عام الموازنة العامة، وذلك بنقل المبلغ المعتمد لموازنة الوزارة المختصة، أو صرفها مركزياً من وزارة المالية .

مادة (١٢) لا يجوز نقل المخصصات من برنامج إلى برنامج آخر في الفصل الواحد إلا بموافقة رئيس الوزراء، بناءً على تنسيب وزير المالية، وبناءً على طلب خطي من الوزير المختص يبرر أسباب النقل.

١ . يجوز نقل المخصصات من مواد النفقات الجارية إلى مواد النفقات الرأسمالية في البرنامج نفسه، بناءً على طلب الوزير المختص وموافقة وزير المالية، وبناءً على تنسيب مدير عام الموازنة العامة ولا يجوز النقل بالعكس.

٢ . يجوز نقل المخصصات بين مواد النفقات الجارية ضمن البرنامج نفسه، كما يجوز نقل المخصصات بين مواد النفقات الرأسمالية في البرنامج نفسه، بناءً على طلب الوزير المختص وموافقة وزير المالية، وبناءً على تنسيب مدير عام الموازنة العامة .

٣ . يجوز نقل المخصصات من مشروع تطويري إلى مشروع تطويري آخر بموافقة وزير المالية، بناءً على طلب الوزير المختص بتنسيب مدير عام الموازنة العامة.

٤ . لا يجوز نقل المخصصات من الرواتب والأجور والعلاوات الواردة في النفقات الجارية لأية مجموعة أخرى أو العكس، باستثناء المساهمات الاجتماعية من النفقات التحويلية.

٥ . يتم نقل المخصصات المرصودة في موازنة أي مركز مسؤولية لأي موظف يتم نقله وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية إلى مركز مسؤولية الجهة المنقول إليها، بموافقة وزير المالية، وبناءً على تنسيب مدير عام الموازنة العامة .

مادة (١٣) لا يتم تعيين أي موظف وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية إلا بعد تخصيص الاعتماد المالي اللازم من قبل وزير المالية.

١. يتم حصر التعيينات في الإحداثيات الملحقة بهذا القرار بقانون.
٢. لا يتم التعيين على بدل الشواغر المتحققة عن سنوات سابقة لأي مركز أو مسؤولية، ولا يتم التعيين على شواغر الموظفين المتقاعدين المدنيين والعسكريين خلال السنة المالية إلا بقرار من مجلس الوزراء بناءً على طلب الجهة المعنية وتنسيب وزير المالية،
٣. لا يتم التعيين على أية إحداثيات سابقة لم يتم إشغالها لأي مركز مسؤولية .
٤. مع مراعاة أحكام المادة (٦/٩) من هذا القرار بقانون، يتم شغل الوظائف الدائمة التي تشغر مؤقتاً وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية واللوائح الصادرة بمقتضاه، بموجب عقد عمل لقاء أجر لا يتجاوز الأجر الموازي المخصص للوظيفة الشاغرة شريطة توفر الاحتياج الفعلي.
٥. مع مراعاة أحكام قانون الخدمة المدنية واللوائح الصادرة بمقتضاه، يتم التعاقد مع الخبراء لقاء أجر لا يتجاوز مبلغ (٤٠٠٠) دولار، في حال عدم توفر الكفاءة المطلوبة لدى موظفي القطاع العام وتوفر الاحتياج الفعلي للتعاقد، شريطة توفر المخصص المالي اللازم بموجب سند التزام مالي صادر عن مدير عام الموازنة العامة.
٦. لا تتم الترقية إلا بعد توفر المخصص المالي اللازم للدرجة المراد الترقية إليها.
٧. لا يجوز الإعلان عن شغور الوظائف بعد نهاية شهر أيلول من العام ٢٠١٤م، على الرغم من توفر الإحداثيات والمخصص المالي.
٨. تعتبر أعمال الموظفين والعمال الذين يعملون على حساب مخصصات المشاريع المعيّنين بموجب عقود عمل منتهية حكماً بانتهاء تلك المشاريع أو نفاذ تلك المخصصات أيهما أقرب .
١٠. تلغى الوظائف التي تشغر نتيجة تصويب أوضاع العاملين عليها .

مادة (١٤)

١. لا يصرف بدل عن العمل الإضافي، وحيثما اقتضت الضرورة يستعاض عن العمل الإضافي بمنح الموظف يوم إجازة مقابل كل ٦ ساعات عمل إضافية، بالإضافة لرصيد إجازاته الرسمية.
٢. يُستثنى الموظفون العاملون في قطاع الصحة، وشؤون المعابر، والعاملون في المراكز الإيوائية في وزارة الشؤون الاجتماعية، وأي موظفين يتم استثناءهم بموجب قرار يصدر عن مجلس الوزراء.

٣. يسري الإستثناء المشار إليه في البند رقم (٢) من هذه المادة على الموظفين العاملين ضمن الفئة الثانية فما دون .

مادة (١٥) منح صلاحية إضافية (٢%) من أجمالي النفقات الجارية لكل من رئيس الوزراء ووزير المالية مجتمعين لمواجهة أي احتياجات إضافية طارئة .

مادة (١٦) تعتبر النفقات وجداول الإحداثاث الوظيفية لكل مركز مسؤولية الملحقه بهذا القرار بقانون جزءاً لا يتجزأ منه .

مادة (١٧) يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا القرار بقانون .

مادة (١٨) يعرض هذا القرار بقانون على المجلس التشريعي في أول جلسة يعقدها لإقراره .

مادة (١٩) على جميع الجهات المختصة، كل فيما يخصه، تنفيذ أحكام هذا القرار بقانون، ويعمل به من تاريخ صدوره، وينشر في الجريدة الرسمية .

صدر في مدينة رام الله بتاريخ: ٢٠١٤/٠٢/١٠ ميلادية الموافق: ١٠/ ربيع الثاني/١٤٣٥

هجرية محمود عباس رئيس دولة فلسطين رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير

الفلسطينية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University

President's Office

Jerusalem - P.O. Box: 51800

Tel: 02/5817237 - 02/5816239

Fax: 02/5816734

Email: yamro@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

مكتب الرئيس

القدس- ص.ب 51800

هاتف: 02/5816239 - 02/5817237

فاكس: 02/5816734

بريد إلكتروني: yamro@qou.edu

Ref.

Date :

الرقم : 15/1944/8218/18

التاريخ : 2015/8/17

سعادة سفير دولة فلسطين في جمهورية السودان المحترم

الموضوع: مساعدة الموظف شبلي السويطي

تحية طيبة وبعد،

فتهدىكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، ونرفق لسعادتكم رسالة الأخ شبلي إسماعيل مرشد السويطي الموظف في جامعة القدس المفتوحة والمسجل لنيل درجة الدكتوراة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في الخرطوم منذ العام 2008، يرجى مساعدته على إعادة قيده وتصويب وضعه في الجامعة نظرا لتأخره بالإلتحاق بالجامعة ومناقشة رسالة الدكتوراه لأسباب قاهرة وطارئة منعتة من الإلتحاق بالجامعة وإتمام مناقشة رسالته التي انجزها والذي سيتوجه للسودان في شهر كانون ثاني القادم 2015 للإقامة لمدة ثمانية أشهر بعد تصويب وضعه في جامعة العلوم والتكنولوجيا في السودان .

وتمتم ذخرا للوطن ومعا وسويا حتى تحقيق أمانى شعبنا الفلسطيني بالتححر وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مرفق:

1. رسالة السيد شبلي السويطي
2. شهادة قيد ووصول الدفع بالجامعة

أ.د. يونس عمرو
رئيس الجامعة



نسخة:

- د. مساعدة الرئيس لشؤون المتابعة المحترمة
- الملف

Al-Quds Open University

President's Office

Jerusalem - P.O. Box: 51800

Tel: 02/5817237 - 02/5816239

Fax: 02/5816734

Email: yamro@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

مكتب الرئيس

القدس - ص.ب 51800

هاتف: 02/5817237 - 02/5816239

فاكس: 02/5816734

بريد الكتروني: yamro@qou.edu

Ref:

Date:

الرقم: ١٥/١٥٣٨/٢٤/٢٠١٥

التاريخ: 2015 / 7 / 8

سماحة الشيخ يوسف ادعيس حفظه الله

وزير الأوقاف والشؤون الدينية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة أ. شبلي السويطي

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أعطر تحياتها، وتأمل من معاليكم تسهيل مهمة أ. شبلي إسماعيل مرشد السويطي والمتحق بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على الفئة المستهدفة في الوزارة وهم (المدرء العلمون، المدرء ورؤساء الأقسام) وذلك بهدف تطبيق أداة الدراسة (المرفقة) للحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد الرسالة على أكمل وجه والتي هي بعنوان: -

" جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية "

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. يونس عمرو

رئيس الجامعة



وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

Al-Quds Open University

President's Office

Jerusalem - P.O. Box: 51800

Tel: 02/5817237 - 02/5816239

Fax: 02/5816734

Email: yamro@qou.edu

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة القدس المفتوحة

ب. الرئيس

ص.ب 51800

02/5817237 - 02/5816239

02/5816734

تبروني: yamro@qou.edu

Ref:

Date:

الرقم: ١٥/١٥٤٥/ج.م.١٤١٤

التاريخ: ٢٥/٧/٢٠١٥

معالي الأستاذ شكري بشارة حفظه الله

السيد الدكتور

السيد
شكري
بشارة
٢٥٠٧٠١٢

وزير المالية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة أ. شبلي السويطي

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أعطر تحياتها، وتأمل من معاليكم تسهيل مهمة أ. شبلي إسماعيل مرشد السويطي والملتحق بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على الفئة المستهدفة في الوزارة وهم (المدرء العامون، المدرء ورؤساء الأقسام) وذلك بهدف تطبيق أداة الدراسة (المرفقة) للحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد الرسالة على أكمل وجه والتي هي بعنوان: -

" جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية "

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. يونس عمرو

رئيس الجامعة



وتفضلوا بقبول فائق الامتنان



12-07-2015

٢٠١٥



جامعة القدس المفتوحة
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

أ. شبلي السويطي
مساعد العميد

فلسطين - رام الله - خلف بلازا مول - ص. ب: 1804
تلفون: 00972-2-2423160 فرعي: 130 فاكس: 00972-2-2424813
جوال: 00972-597777300
بريد إلكتروني: business@qou.edu / sswaitti@qou.edu

Al-Quds Open University

President's Office

Jerusalem - P.O. Box: 51800

Tel: 02/5817237 - 02/5816239

Fax: 02/5816734

Email: yamro@qou.edu



مكتب الرئيس /

القدس - ص. ب. 51800

هاتف: 02/5817237 - 02/5816239

فاكس: 02/5816734

بريد إلكتروني: yamro@qou.edu

Ref:

Date:

الرقم: ١٥/١٥٣٩ / ٢٠١٥/٢١٨

التاريخ: ٢٠١٥/٢١٨

معالي الدكتور جواد عواد حفظه الله

وزير الصحة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة أ. شبلي السويطي

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أعطر تحياتها، وتأمل من معاليكم تسهيل مهمة أ. شبلي إسماعيل مرشد السويطي والملتحق بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على الفئة المستهدفة في الوزارة وهم (المدرء العامون، المدرء ورؤساء الأقسام) وذلك بهدف تطبيق أداة الدراسة (المرفقة) للحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد الرسالة على أكمل وجه والتي هي بعنوان: -

" جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية "

شاكرين لكم حسن تعاونكم

السيد الطاهر

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أ.د. يونس عمرو

رئيس الجامعة





الرقم: وت/ع/ع/٦١٤
التاريخ: ٢٠١٥/٨/٢٢

السيد / ياسين الخالدة
١٥.٨.١٥

السيد أ.د. يونس عسرو المحترم
رئيس جامعة القدس المفتوحة
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مفضة

الإشارة: كتابكم رقم م/ج/م/خ/١٥٣٧/١٥ بتاريخ ٢٠١٥/٧/٨

تهديكم وزارة التربية والتعليم العالي أطيب تحياتها، ونود إعلامكم بالموافقة على قيام " أ. شبلي
إسماعيل مرشد السويطي " بإجراء تزامنه الميدانية بعنوان " جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء
التنظيمي في الإدارات الفلسطينية في الضفة الغربية "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على
المديرين العامين ومديري النوازل ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك بعد التنسيق
المسبق مع المديرين العامين فيها.
راجين تزويدنا بنسخة عن نتائج الدراسة.

مع الاحترام،،،

السيد / ياسين الخالدة

أ. محمد أبو زيد
٢٠١٥



١٥.٨.١٥

وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
صفحة ٤ د. يونس عسرو

نسخة من الألف مائة وتسعة وتسعون من أصل
نسخة الاقتصار: الإدارة العامة للتعليم العام المحترمين.
صفحة/ الأخرة المديرين العامين المحترمين.
(الرجاء تسهيل المهمة)

تم تسليم مضمون الترخيص الإجابانية الخاصة برسالة الدولارات الخاصة
تاريخ كتابتكم يوم ١٥/٨/٢٠١٥ بتاريخ ١٥/٨/٢٠١٥
شكراً لكم ودعمكم وإيمانكم الكبيرين برسائتم التي نود بفتح نسخة من الإدارة
حال استكمالنا أعمالنا طيبين.

نسخة / الملف
٤٠٥



2015/6/29

دولة فلسطين
ديوان الموظفين العام
01-07-2015
صادر رقم: ٢٢
٢٨٦٨١

الاخ الدكتور يونس عمرو - حفظه الله

رئيس جامعة القدس المفتوحة

م. شبل السويطي

٢٠١٥/٦/٢٩

تحية طيبة وبعد

الموضوع / بشأن البيانات التي قمتم بطلبها من ديوان الموظفين العام لاهتمام الباحث الاخ
شبل السويطي

يرجى التكرم بالعلم انه تم اعداد البيانات المطلوبة وتوريدها للاخ شبل السويطي، وهي البيانات المرفقة بهذا
الكتاب، متمنين التوفيق للباحث وللجامعة، ولكم دوام التقدم.

مع فائق الاحترام والتقدير.

موسى ابو زيد
رئيس ديوان الموظفين العام

موسى ابو زيد

المحكمين:

الجامعة والتخصص	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة / إدارة أعمال	د. يوسف أبو فارة	١
جامعة القدس المفتوحة / إدارة أعمال	أ.د. نياح جرار	٢
جامعة القدس المفتوحة / تجارة	د. عطية مصلح	٣
جامعة سكيكدة / الجزائر / إدارة أعمال	د. فريد كورنيل	٤
جامعة القدس المفتوحة / علوم إقتصادية	د. ماجد صبيح	٥
جامعة القدس / علم إجتماع	د. عبد الوهاب الصباغ	٦
جامعة القدس المفتوحة / إدارة أعمال	د. محمود ملحم	٧
جامعة القدس المفتوحة / إدارة أعمال	د. محمد عمرو	٨
جامعة القدس المفتوحة / إدارة أعمال	د. عودة الله مشاركة	٩
جامعة القدس المفتوحة / إدارة عامة	د. صلاح صبري	١٠
وزارة التربية والتعليم العالي / محلل إحصائي	أ. محمد زواهره	١١
جامعة الاستقلال / تربية وعلم نفس / مراجع وخبير إحصائي	د. عايد الحموز	١٢

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا/ كلية الدراسات التجارية
دكتوراه الإدارة العامة

استبانة

أخي المدير أختي المديرية

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة. فأرجو التعاون في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصراحة وموضوعية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك، علما أن إجاباتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع الاحترام والتقدير

الباحث
شبلي اسماعيل السويطي
بإشراف
أ. د. محمد حسن حافظ

القسم الأول: بيانات عامة:

الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:		<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٣٩ - ٣٠
الراتب بالشيكل		<input type="checkbox"/> ٢٠٠٠ شيكل فأقل	<input type="checkbox"/> ٣٠٠١ - ٤٩ <input type="checkbox"/> ٤٠٠٠ - ٤٠٠٠
الوزارة	التعليم العالي	الصحة	الشؤون الاجتماعية
الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> متزوج/ة	<input type="checkbox"/> أعزب/عزباء	<input type="checkbox"/> مطلق/ة أرمل/ة
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة في العمل:	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ - ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٠ سنوات
مكان الإقامة الحالي	<input type="checkbox"/> شمال الضفة	<input type="checkbox"/> وسط الضفة	<input type="checkbox"/> جنوب الضفة
مكان الإقامة الدائم	<input type="checkbox"/> شمال الضفة	<input type="checkbox"/> وسط الضفة	<input type="checkbox"/> جنوب الضفة
المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم

القسم الثاني:

يرجى الإجابة على كل فقرة من الفقرات الآتية بما يعبر عن وجهة نظرك بوضع إشارة (✓) ضمن مقياس الإجابة الذي يقابل الفقرات:

أولاً: جودة النمط القيادي السائد في المنظمة:

الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١ يتعامل المسؤولون في الوزارة مع الموظفين باحترام					
٢ يتفهم المسؤولون في الوزارة حق الموظف في تقديم الشكاوى (التظلم).					
٣ يشركني مسؤولي المباشر في القرارات التي تتعلق بالعمل					
٤ تهتم الوزارة بتحقيق التحسين المستمر لظروف العمل المادية					
٥ يتفهم المسؤولون في الوزارة انتساب أي موظف إلى المؤسسات المهنية التي تدعم حقوقهم.					
٦ يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة بعدالة دون تمييز					
٧ تأخذ الوزارة برأي الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي					
٨ ترسخ الوزارة بيئة عمل تحافظ على روح معنوية عالية لدى الموظفين.					

ثانيا: جودة التكامل التنظيمي:					
الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٩					يتعاون الموظفون معا في الوزارة لانجاز الأعمال
١٠					تحت الوزارة الموظفين على العمل ضمن أسلوب الفريق للتعاون في تحقيق أهداف الوزارة
١١					يطلب المسؤولون تقارير دورية عن انجاز مهام العمل المختلفة
١٢					يهتم المسؤولون بالحصول على بيانات يومية من الموظفين عن سير العمل.
١٣					تركز سياسات الوزارة على بناء بيئة عمل ايجابية تعزز التعاون بين الموظفين.
١٤					تعزز سياسات الوزارة الثقة بين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة.
١٥					تعتمد الوزارة منظومة اتصالات إدارية فاعلة بين الموظفين ضمن المستويات المختلفة.
١٦					تدعم سياسات الوزارة علاقات العمل المتينة التي تحقق أهدافها.

ثالثا: جودة الراتب (الأجر):					
الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١٧					راتبي الذي أتقاضاه من الوزارة مقابل عملي هو راتب عادل قياسا بالرواتب التي يتقاضاها ذوو المؤهلات المشابهة لمؤهلي..
١٨					تتلاءم قيمة الراتب الذي أتقاضاه مع العمل الذي أقوم به.
١٩					راتبي يكفيني للوفاء بمتطلبات الحياة الاعتيادية.
٢٠					الراتب الذي أتقاضاه هو راتب عادل قياسا برواتب من يؤدون مهاما مشابهه لمهام عملي.
٢١					الراتب الذي أتقاضاه من عملي في هذه الوزارة يكفيني لتحقيق طموحاتي في الحياة.
٢٢					أتقاضى نسبة غلاء معيشة تراعي تشكيلة مشترياتي.
٢٣					راتبي مربوط بجدول غلاء المعيشة

رابعاً: رابعاً: جودة الحوافز :					
الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٤					سياسات الوزارة تتيح لي الحصول على حوافز تتوافق مع انجازاتي.
٢٥					تراعي سياسات الوزارة مكافأة الموظفين المتميزين بالحوافز المعنوية.
٢٦					تعتمد الوزارة سياسات تكافئ الموظفين المتميزين بالحوافز المادية/ المالية.
٢٧					أشعر بالرضا عن الحوافز التي حصلت عليها في هذه الوزارة.
٢٨					الموظفون المتميزون يحصلون على حوافز كافية في هذه الوزارة.

خامساً: جودة النمو الوظيفي:					
الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٢٩					الوظيفة التي أقوم بها في هذه الوزارة ذات جوانب من التحدي تدفعني إلى الابداع.
٣٠					بيئة عملي في الوزارة تتيح لي التطوير المهني لقدراتي.
٣١					ضمن عملي في هذه الوظيفة، تتوفر لي فرص للترقية إلى وظائف أخرى.
٣٢					تحفزني سياسات العمل في الوزارة على تطوير قدراتي للترقية لوظائف أخرى.
٣٣					تتيح لي ظروف العمل مجالاً واسعاً لتسخير إمكانياتي في تأدية مهام العمل.
٣٤					تركز سياسات الوزارة على تنفيذ برامج تدريبية تعزز مهارات الموظفين.

سادساً: جودة الأمان الوظيفي:					
الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٣٥					هناك تدرج في تنفيذ العقوبات وفقاً للنظام المعتمد في الوزارة.
٣٦					لم يفصل أي موظف في هذه الوزارة فصلاً تعسفياً.

					٣٧	يتم تثبيت الموظف في وظيفته بعد تحقيقه للشروط التي ينص عليها النظام.
					٣٨	تحقق بيئة العمل في الوزارة الأمان الوظيفي للموظفين ما لم يقصروا في واجباتهم الوظيفية.
					٣٩	تلتزم الوزارة بتطبيق قانون العمل الفلسطيني على موظفيها.
					٤٠	يفاضل المسؤولون بين الموظفين على أساس ادائهم في ضوء أنظمة الوزارة.
					٤١	تسهم نقابة الموظفين في معالجة مشكلاتهم.

سابعاً: جودة برامج الأمن والسلامة المهنية:

الفقرات						
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					٤٢	طبيعة تصميم أماكن العمل في الوزارة تساعد على توفير السلامة المهنية للموظفين.
					٤٣	بيئة العمل في الوزارة تساعد في منع حوادث العمل.
					٤٤	تهتم الوزارة بمعرفة أسباب أي حادث يقع فيها لتلافي حدوثه في المستقبل.
					٤٥	يهتم المسؤولون في الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للموظفين.
					٤٦	يحرص المسؤولون في الوزارة على ان تكون بيئة العمل هادئة خالية من الضوضاء
					٤٧	يهتم المسؤولون بخفض مستوى ضغط العمل لدى الموظفين.

ثامناً: جودة برامج الرعاية:

الفقرات						
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة		
					٤٨	تتبنى الوزارة إجراءات فاعلة تقلل من تعرض الموظفين للأضرار الصحية.
					٤٩	تتيح الوزارة للموظفين خدمات التأمين الصحي التي تلبي احتياجاتهم الصحية.

٥٠	يشترك الموظفون بنسبة مالية في التأمين الصحي تتلاءم مع مستوى دخلهم.				
٥١	يشترك الموظفون في تكاليف العلاج بنسبة قليلة تتناسب مع أوضاعهم المالية.				
٥٢	يتلقى الموظفون خدمات العلاج من التأمين الصحي بإجراءات سهلة.				
٥٣	تعمل الوزارة على إجراء فحوصات طبية دورية لكل موظف من موظفيها.				

تاسعا: جودة المسؤولية الاجتماعية:

الفقرات					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
					٥٤ تقدم الوزارة خدماتها لموظفيها على أسس تفضيلية
					٥٥ يجري الاهتمام في الوزارة بتخفيض معدلات البطالة من خلال استيعاب جزء من العاطلين عن العمل.
					٥٦ تستوعب الوزارة جزءا من ذوي الإعاقة ضمن طواقمها.
					٥٧ يتعامل موظفو الوزارة مع المواطنين المراجعين معاملة طيبة.
					٥٨ تدعم الوزارة المشروعات التي تحقق بيئة خضراء.
					٥٩ تتم مراعاة الأوضاع الاقتصادية للمواطنين عند تحدي رسوم/ أسعار الخدمات التي تقدمها الوزارة بمقابل مالي

عاشرا: جودة الموازنة بين العمل والحياة خارج العمل:

الفقرات					
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
					٦٠ الوقت المتبقي للموظف بعد دوامه في الوزارة يكفيه للقيام بواجباته الاجتماعية.
					٦١ يخصص نظام الوزارة عددا كافيا من الأيام للإجازات المرضية.
					٦٢ يخصص نظام الوزارة عددا كافيا من الأيام للإجازات السنوية.
					٦٣ تشارك الوزارة موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (السارة/ الحزينة).

					نظام الوزارة يساعد موظفيها في تحقيق التوازن الكافي بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الاجتماعية	٦٤
--	--	--	--	--	---	----

القسم الثالث: الولاء التنظيمي :

أولاً: الولاء العاطفي:

الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٦٥					أفضل العمل في هذا الوزارة على العمل في أية مؤسسة أخرى.
٦٦					أشعر بالفخر عندما أتحدث عن الوزارة (التي أعمل بها) أمام الآخرين.
٦٧					أشعر بالفخر عندما أقول للآخرين بأنني أعمل في هذه الوزارة.
٦٨					أشعر بالسعادة لعملي في هذه الوزارة.
٦٩					أشعر أن المشكلات التي تواجه الوزارة هي مشكلاتي.
٧٠					أشعر أن عواطفني ترتبط بهذا الوزارة (التي أعمل فيه حالياً).
٧١					أرى أن عملي الحالي في هذا الوزارة هو فرصة مناسبة لي.
٧٢					المناخ الودّي الإيجابي في الوزارة يشجعني على التمسك للبقاء فيها.
٧٣					انتمائي للوزارة لا يمكن أن تعوضه أية مؤسسة أخرى.
٧٤					أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في مؤسسة أخرى.

ثانياً: الولاء المستمر :

الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٧٥					المكاسب المادية المتحققة من عملي في الوزارة تعزز اندفاعي نحو العمل.
٧٦					أحرص على عمل كل ما يساعد وزارتي على تحقيق أهدافها.
٧٧					لن أترك عملي في هذه الوزارة للعمل في مؤسسة أخرى حتى لو قدمت لي امتيازات أفضل.
٧٨					لوزارتي فضل علي في بناء حياتي الوظيفية.

					٧٩	تركي العمل في الوزارة سيكون له انعكاس مالي سلبي على حياتي.
					٨٠	أطمح من خلال عملي في هذه الوزارة إلى الوصول إلى مناصب أعلى تتسجم مع قدراتي الوظيفية.
					٨١	إن بقائي للعمل في هذا الوزارة ينبع من حاجتي المالية للعمل.
					٨٢	سبب عملي في هذه الوزارة هو عدم حصولي على عمل في مؤسسة أخرى.

ثالثا: الولاء الأخلاقي

الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٨٣					تربطني بعلمي في الوزارة روابط معنوية تشجعني على التمسك بها.
٨٤					هناك توافق بين قيمي الشخصية والقيم السائدة في هذه الوزارة التي أعمل فيها.
٨٥					أحرص على أن أبقى في عملي في هذه الوزارة حتى لو عانت من مصاعب مالية.
٨٦					التزامي الأخلاقي نحو هذه الوزارة يدفعني الى البقاء فيها.
٨٧					لدي الرغبة في أداء جهود متميزة تساعد وزارتي في تحقيق النجاح.
٨٨					لدي فناعة أن هذه الوزارة توفر لي فرصة العمل الأفضل المناسبة لي.
٨٩					توفر لي هذه الوزارة الفرصة لإبراز طاقاتي الكامنة.

شاكرا لكم إهتمامكم وحسن تعاونكم

الباحث: شبلي السويطي