

أثر جودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية
(دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية في محافظة كربلاء المقدسة)
المدرس محمد جبار هادي الظالمي
المعهد التقني/ كربلاء

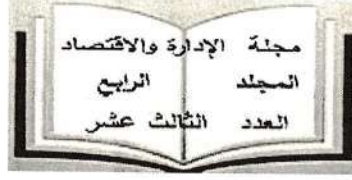
المستخلص

تحتل برامج جودة حياة العمل بأهمية خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال ، إذ إن التعقيد البيئي والمنافسة الحادة والتغيير السريع في حاجات ورغبات العاملين في المصارف دفع هذه المنظمات للعمل على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتوفير البيئة الوظيفية المناسبة لهم لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم في العمل ،ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تجسدت في تساؤل جوهري مفاده (هل هناك اثر لجودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية) ، إذ سعت هذه الدراسة إلى قياس مستوى جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، فقد قدمت الدراسة أسساً نظرية عن جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة لجودة حياة العمل والمتغيرات المعتمدة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فرضياتها فقد تم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (٦٩) عينة من العاملين في القطاع المصرفي ، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار إلى التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في المنظمة (مجتمع) الدراسة، ومن أبرز الاستنتاجات هو إن إدارات المصارف عينة الدراسة تولي بأبعاد جودة حياة العمل والمواطنة التنظيمية اهتمام لا بأس به ، إلا أنها تتطلع إلى اهتمام بمستوى أعلى في المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة اعتماد إدارة المصارف معايير علمية وموضوعية في تحديد التعويضات المالية للعاملين (رواتب ومكافآت) ، من خلال منح المكافآت والحوافز وفق المهارات والقدرات الشخصية للعاملين ، ووضع نظام عادل للمكافآت والحوافز ،لما لذلك من اثر كبير في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

Abstract

The program examines, the quality of work life is particularly important, for business organizations. As will as the complexity of environmental and intense competition to change the rapid needs desires of workers in banks, payment for organizations work on the development behavior organizational citizenship through investment in human resources. Moreover, the program provide environmental functional appropriate, for them to improved their performance and productivity in work. The problem of the study embodied in substantial effect (is





there a role for the quality of working life in the development of the behavior of organizational citizenship) ,suitable with this this study to measure the level of quality for work life to behavior of organizational citizenship in the organization surveyed , the study provided the foundations theory about the quality of working life and behavior of organizational citizenship. To this purpose of achieving the objectives of the study were building scheme supposedly determines the nature of the relationship between the independent variables of the quality of working life and the variables adopted to conduct organizational citizenship, but the purpose of the application of this study in the field and test hypotheses have been used form questionnaire and distribute it to (69) a sample of workers the banking sector. The results indicated statistical analysis using correlation analysis and regression to verify the hypotheses of the study and sub in the organization (community) study, and the most prominent conclusions is that the departments of banks, the study sample assume the dimensions of the quality of work life and organizational citizenship attention quite a bit. Moreover, it looks to the attention of higher level in the future. The study found a set of recommendations, most notably the need to adopt bank management standards of scientific and objective in determining the financial, according to the skills and personal abilities of workers, and to development a fair system of rewards compensation of employees (salaries and bonuses) , through the granting of bonuses and incentives and incentives , as this has a significant impact in promoting behaviors organizational citizenship.

مقدمة Introduction

أفرزت بيئة الأعمال خلال العقدین الأخيرین من القرن الماضي ومطلع القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة متمثلة بظواهر متعددة أهمها العولمة واشتداد منافسة الأعمال عالمياً والتنوع المعرفي والثقافي وتعدد مصادر ونوعية الموارد البشرية المطلوبة ، وأصبحت هذه التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص، وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تكن تناقش في السابق إذ أفرزتها طبيعة المرحلة كونها تمثل عوامل حاسمة لنجاح أي منظمة وهي (جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن ثم تحولت هذه الموضوعات من مجرد أطر



نظرية إلى ممارسات عملية تبنتها بعض المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء لاختبارها ومن ثم تحقيق الفائدة من معطياتها ومركزاتها في دعم أداء المنظمات وتفعيل دورها في المجتمع .

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة الدراسة الحالية لتتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها والتي قد تكون سبباً لجعل أي منظمة خارج ميدان المنافسة، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث ، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في القطاع المصرفي، وان هذه التطورات أوجدت حاجة متزايدة لتنوعية حياة جديدة للموارد البشرية داخل المنظمة، وان هذه الموارد البشرية تحتل موقعاً متقدماً ويوصفها عامل جوهري في نجاح المنظمات إذا ما استطاعت استثمارها بالشكل الصحيح، فسلك المواطننة التنظيمية يمثل الجانب الايجابي من السلوك الإنساني في المنظمات ويعتبر من الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وهي ثروة حقيقية إذا ما استطاعت بناءها وتعزيزها يصعب على الآخرين امتلاكها بسهولة أو تقليدها، فهي تعطي دفعا ماديا ومعنويا باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها . وتأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى الى الكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطننة التنظيمية في القطاع المصرفي ،ولقد تم تبويب الدراسة إلى خمس مباحث خصص المبحث الأول إلى المنهجية العلمية للدراسة وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة وخصص المبحث الثالث إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج أما المبحث الرابع فقد انفرذ باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة أما المبحث الخامس فقد كرس لعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

المنهجية العلمية وبعض الدراسات السابقة

المحور الأول : منهجية الدراسة العلمية Methodology of the Study

أولاً: مشكلة الدراسة: **Problem Of The Study** تجسدت مشكلة الدراسة بعدة تساؤلات بأبعادها:-

- ١- هل هناك دور لجودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطننة التنظيمية ؟
- ٢- هل هناك علاقة ارتباط بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطننة التنظيمية ؟
- ٣- هل تؤثر جودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطننة التنظيمية ؟
- ٤- ما مدى استخدام طرق تحسين جودة حياة العمل في المصارف المبحوثة ؟
- ٥- هل يمتلك المدراء في المصارف المبحوثة تصوراً واضحاً عن كيفية استخدام برامج جودة حياة العمل.

ثانياً: أهداف الدراسة Study Objective

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- ١- قياس مستوى جودة حياة العمل ومدى تطبيق برامجها في المنظمة المبحوثة .
- ٢- قياس مستوى سلوكيات المواطننة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- ٣- تحديد العلاقة بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطننة التنظيمية .
- ٤- دراسة تأثير جودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطننة التنظيمية .

- ٥- تسعى الدراسة للوصول إلى النتائج والتوصيات والتي ستسفر عن تشخيص نقاط القوة والضعف في جودة حياة العمل في المصارف المبحوثة ومدى تأثيرها على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٦- تقديم إطار نظري خاص بمتغيرات الدراسة يتضمن أحدث ما كتب في الموضوع ومتغيراته المختلفة .

ثالثاً: أهمية الدراسة Importance of the Study

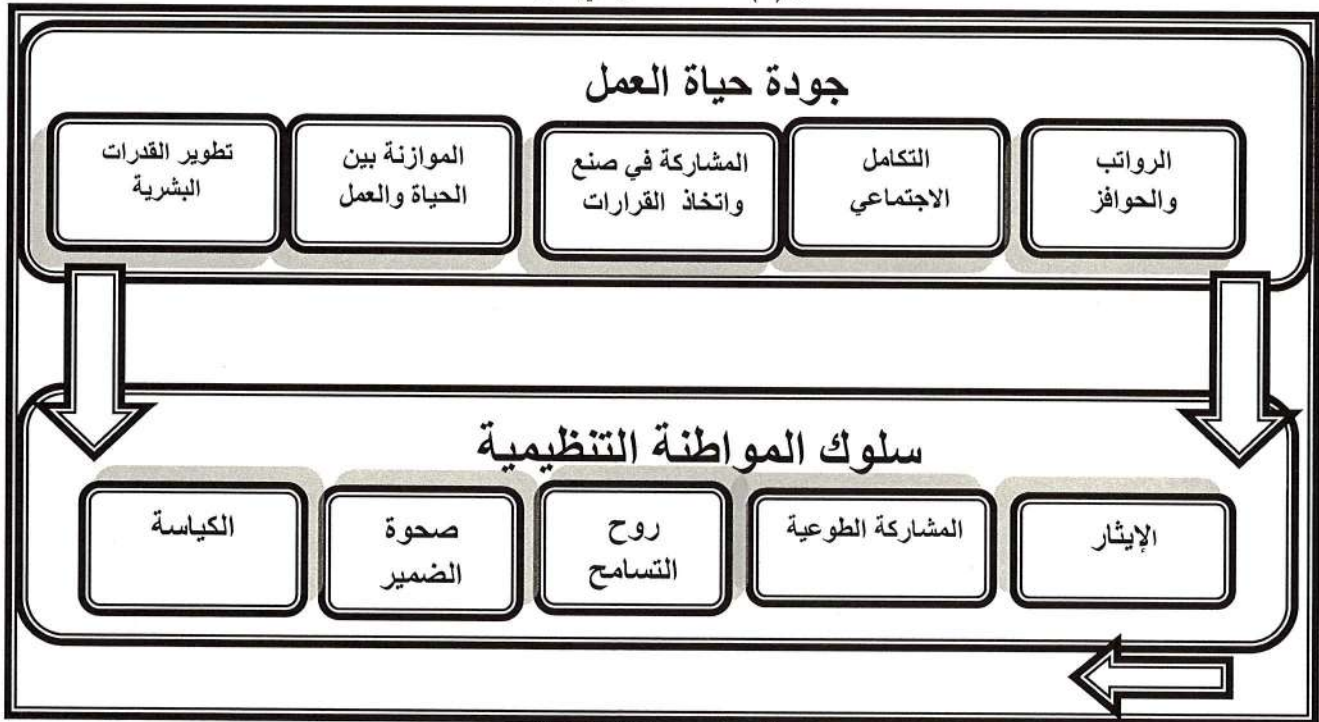
تستمد الدراسة أهميتها من كون جودة حياة العمل عنصراً مهماً وأساسياً في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية ، لذا يمكن تلخيص أهمية الدراسة من خلال الآتي:-

- ١- دراسة الطرق التي من شأنها تحسين حياة الموظفين وتعزيز العلاقات بينهم ، والسبل التي تؤدي إلى تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٢- إمكانية إسهام الدراسة في تغير ثقافة المصرف نحو الاعتماد بصورة كبيرة على جودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٣- محاولة إثارة المصارف المبحوثة في تناولها لمثل هذه الموضوعات ، ومن ثم إدراك المدراء في المصرف لمفهوم جودة حياة العمل وأهميتها في الدور الذي تلعبه في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تسهم في زيادة قدرة المصرف على تعزيز موقعه التنافسي في السوق المحلية والعالمية ..

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة The Hypothesis Of Planning Study

من أجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم اعتماد مخطط افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ممثلاً بالشكل (١).

شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة The Hypotheses Of Study

تنطلق الدراسة من الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين وعدد من الفرضيات الفرعية الآتية :-
أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وتنبثق منها الفرضيات الآتية :-

- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرواتب والحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية .
 - ٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكامل الاجتماعي وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - ٣- لا توجد علاقة ارتباط بين المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية .
 - ٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموازنة بين الحياة والعمل وسلوك المواطنة التنظيمية .
 - ٥- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير القدرات البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للرواتب والحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٢- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتكامل الاجتماعي في سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٣- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٤- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بين الحياة والعمل في سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٥- ليس هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير القدرات البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية .

سادساً: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستخدمة Statistical Study approach

- اعتمد منهج الدراسة على الوسائل التالية في جمع البيانات والمعلومات :-
- ١- الاعتماد على الكتب والمصادر والدوريات العربية والأجنبية المتوفرة للجانب النظري للدراسة.
 - ٢- اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في محافظة كربلاء المقدسة ، وتم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج منها لا تمام الجانب العملي .والاعتماد على توزيع استمارة الاستبانة وذلك بوضع أسئلة متغيرات الدراسة (جودة حياة العمل) و(سلوك المواطنة التنظيمية) ، وتم إعداد الاستبانة بالاعتماد على عدد من الأدبيات المتخصصة . وقيست آراء عينة الدراسة طبقاً لمقياس (Likert) الخماسي بدرجة (اتفق تماماً، اتفق، محايد ، لا اتفق، لا اتفق تماماً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي ، وقد اعتمدت نسبة الآراء البالغة (٧٥%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها . (Mechrens,1984,24). أما ثبات الأداة اعتمد الباحث على تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب المقياس واحتسب لها معاملي الصدق والثبات وكان بنسبة (79%) ، فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (Excel) والمتمثلة بالاتي: النسبة المئوية ، الوسط الحسابي

٣- الموزون، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واختبار (T) لإثبات صحة الفرضيات .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة The Sample Of The Society Study

١- مجتمع الدراسة / يتألف مجتمع الدراسة الأصلي بعدد من المصارف الحكومية التجارية ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة كربلاء (مصرف الرافدين ، مصرف الرشيد) .

٢- عينة الدراسة / تمثلت بالعاملين في المصارف المذكورة ، إذ تم توزيع (٨٧) استمارة استبانته أعيد منها (٧٧) في حين بلغ الصالح منها (٦٩) استمارة فقط أي نسبة استجابة بلغت (٧٩%) ويوضح الجدول (١) وصف عينة الدراسة

الجدول (١) وصف عينة الدراسة

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٦	%٥٢
	أنثى	٣٣	%٤٨
	المجموع	٦٩	%١٠٠
المؤهل العلمي	الإعدادية	٢٠	%٢٩
	دبلوم تفني	١٨	%٢٦
	بكالوريوس	٢٧	%٣٩
	دبلوم عالي	٢	%٣
	ماجستير	٢	%٣
	دكتوراه	٠	٠
	المجموع	٦٩	%١٠٠
الفئات العمرية	٢٠ - ٢٩ سنة	١٢	%١٧
	٣٠ - ٣٩ سنة	١٦	%٢٣
	٤٠ - ٤٩ سنة	٣١	%٤٥
	٥٠ سنة فأكثر	١٠	%١٥
	المجموع	٦٩	%١٠٠
العنوان الوظيفي	م.ملاحظ	١٦	% ٢٣
	ملاحظ	١٤	% ٢٠
	ر.ملاحظين	١١	% ١٦

٦ %	٤	ر. حرفين أقدم	
٢٢ %	١٥	م. مدير	
١٣ %	٩	أخرى	
١٠٠ %	٦٩	المجموع	
٢٩ %	٢٠	5 سنوات فأقل	إجمالي الخدمة في القطاع المصرفي
٣ %	٢	٦ - ١٠ سنة	
١٣ %	٩	١١ - ١٥ سنة	
١٢ %	٨	١٦ - ٢٠ سنة	
٢٥ %	١٧	٢١ - ٢٥ سنة	
١٨ %	١٣	٢٦ - سنة فأكثر	
١٠٠ %	٦٩	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

المحور الثاني - أولاً: بعض الدراسات السابقة

لا تزال الدراسات الميدانية التي تطرقت لموضوع جودة حياة العمل تحتاج إلى الدراسة والتجديد وخاصة على الصعيد العربي ، فقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات التي استطعنا الحصول عليها ، والتي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه ، منها دراسات عربية وأخرى أجنبية ، وسوف نستعرض لما جاء في بعض هذه الدراسات وكما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) يوضح بعض الدراسات السابقة

ت	اسم الباحث	عنوان الدراسة	السنة	أهداف الدراسة	حجم العينة ومواصفاتها	ابرز النتائج
١	عبد الحميد المغربي	جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية في المراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة- مصر.	٢٠٠٤	هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي.	تم اختيار مفردات العينة والمتمثلة بالعاملين في المراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة، وتم اختيار (٣٥٠) مفردة .	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير معنوي لجميع عوامل جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي.
٢	سما سعد خير الله الفضل	أثر المناخ الأخلاقي ونوعية حياة العمل - دراسة تطبيقية في مستشفيات مدينة الطب.	٢٠٠٦	هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين المناخ الأخلاقي ونوعية حياة العمل.	عينة الدراسة شملت (١١٣) فرداً من الإداريين والفنيين والأطباء في مستشفيات مدينة الطب.	من ابرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ارتباط نسبية بين نوعية حياة العمل والإنتاجية العالية. فنوعية حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية ، والإنتاجية العالية تؤدي إلى نوعية حياة عمل جيدة .
٣	علياء عباس سعيد الجوفي	تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات - دراسة استطلاعية في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .	٢٠١٠	هدفت الدراسة إلى اختبار نوع العلاقة بين نوعية حياة العمل ورأس المال الاجتماعي وماله من تأثير في الأداء العالي	تم اختبار عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة المركزية والمتمثلة ب(١٢٠) شخصاً.	أظهرت النتائج الإحصائية للدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لجودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات.

٤	ناظم جواد عبد سلمان الزيدي	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية.	٢٠٠٧	من أهم أهداف الدراسة هي قياس اثر كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية بشكل منفرد في التفوق التنظيمي .	طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٣٣) مدير في المصارف الحكومية والأهلية .	توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسية في المصارف المبحوثة ، ووجود علاقة ارتباط معنوية فيما بينهما ووجود اثر معنوي لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في التفوق التنظيمي.
٥	مرورة عبد الكريم الزهيري	دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية .	٢٠١٠	هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد علاقة واثر عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.	اختيرت عينة قصديه من (٧٠) مديراً من المستوى التنظيمي الأول والثاني في المنظمة المبحوثة.	من ابرز النتائج إن هناك دور كبير لعوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
٦	Rose & Beh & Uli & Idris	جودة حياة العمل : الآثار المترتبة على الأبعاد الوظيفية: Quality Of Work Life implications of career - dimensions.	2006	هدفت الدراسة إلى تطوير الأسس النظرية بشأن المعلومات المتاحة عن جودة حياة العمل ، وقياس الآثار المترتبة على الأبعاد الوظيفية والمناخ التنظيمي في الشركات المتعددة الجنسيات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في ماليزيا	أجريت الدراسة على عينة من (٤٧٥) مدير وتم استخدام استمارة الاستبانة في جمع المعلومات .	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الموازنة بين العمل والحياة وحياة الفرد الأسرية .
٧	Sarai h	The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior	2006	من أهداف الدراسة معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية .	اختيرت عينة عشوائية وبلغت (١٠٣) أكاديمي في جامعة ماليزيا.	من ابرز النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.
٨	Koon mee & Virakul	Ethic ,quality of work life ,and employee job-related outcomes.	2007	هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأخلاق وجودة حياة العمل والسعي لتوجيه اهتمام رجال الأعمال في تايلند لهذا الموضوع.	أجريت الدراسة على عينة شملت (٥١٤) مدير من الموارد البشرية والتسويق التجاري في تايلند.	من ابرز النتائج هي وجود علاقة ايجابية بين الأخلاق وجودة حياة العمل في المؤسسات.
٩	Pods akoff,	Individual- and organizational-level	2009	هدفت الدراسة إلى بيان اثر سلوك المواطنة	أجريت الدراسة على عينة من (١٦٨) موظف و(٣٨)	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين سلوك المواطنة

التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية والتنظيمية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين والإنتاجية ..	منظمة تعمل في أمريكا.	التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي .		consequences of organizational citizenship behaviors	e tal	
من ابرز النتائج إن عدالة التوزيع والتعامل ترتبط بعلاقة ايجابية بسلوك المواطن التنظيمية ، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة ايجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطن التنظيمية.	تم اختيار عينة من أصحاب مصانع الأغذية والتي تمثلت ب(٧٣) شخصاً.	من أهداف الدراسة هو تحليل العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق.	٢٠١١	العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في إقليم كردستان	Alh mdi .et al	١٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة أعلاه

ثانياً: موقع الدراسة الحالية:-

بعد الاستعراض السابق للدراسات المتعلقة بالموضوع ،سيتم بيان حالات النقص ومستوى الاستكمال للدراسة الحالية، وموقع هذه الدراسة منها ،والاختلاف عنها ،كما يأتي :

١. عرضت الدراسة بمتغيراتها في البيئة العراقية التي لم تشهد سوى دراسات محدودة في هذا الجانب وبذلك فهي تعد مكملة لجهود ومحاولات بحثية سابقة .
٢. التعرف على المفاهيم النظرية الأساسية لجودة حياة العمل ،وسلوكيات المواطن التنظيمية .
٣. تعد هذه الدراسة محاولة لقياس تأثير جودة حياة العمل في تطوير سلوكيات المواطن التنظيمية .
٤. الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والإفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
٥. تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب النظرية فتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استعمال أحد المتغيرات ، واختلفت في استخدام المتغير الآخر.
٦. امتازت الدراسة الحالية بربط متغيرات جودة حياة العمل (الرواتب والحوافز ،التكامل الاجتماعي ، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، الموازنة بين الحياة والعمل ، تطوير القدرات البشرية) بأبعاد المتغير المعتمد (الإيثار ، المشاركة الطوعية، روح التسامح ، صحوه الضمير، الكياسة) ومعرفة أكثر المتغيرات تأثيراً.
٧. اعتمدت الدراسات السابقة المؤسسات الخدمية أو الإنتاجية أو التعليمية أو الصحية مجتمعاً للدراسة في حين اتخذت الدراسة الحالية القطاع المصرفي مجتمعاً للدراسة مما جعلها تتميز عن الدراسات السابقة وتعد إضافة جديدة إلى الدراسة الحالية.

المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة The Study Of Theoretical Part

المحور الأول: جودة حياة العمل The Quality Of The Life Work

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل The concept of the working life quality

بدأ الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل منذ بداية خمسينات القرن الماضي، ومازال حتى الوقت الحاضر في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته وقد وجد من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع إن كل باحث تناول مفهومه بمنظور يختلف عن الآخر، ويعرف (479 - 469 : Havlovic, 1991) جودة حياة العمل بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبية والأمانة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة .

وأوضح (Mayers, 1992:132) إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين. ويشير (372 : Lewis , Goodman & Fandt, 1995) بأنها مجموعة الأنشطة تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة. ويتفق بعض الباحثين (Sherman , Bohlander 1996: 70-71) إن جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين. وأما (Dargahi & Saraji , 2006:8-14) فقد حدد مفهوم جودة حياة العمل بأنه برنامج عمل معين لتحسين رضا العاملين وتعزيز العمل والتعلم ومساعدة الموظفين على إدارة التغيير والتحول الأفضل والرضا عن العمل . ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف جودة حياة العمل بأنها تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين ، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات. www.pdfactory.com

ويرى (العززي والفضل ، 2007 : 69) إن مفهوم جودة حياة العمل هي تلك الجهود الرامية للسعي إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في المنظمات والتي تتمثل، بديمقراطية الإدارة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت، وتقليل ساعات العمل، فضلاً عن سلامة بيئة العمل، والذي بدوره ذلك سيعمل فعلاً على إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم واتخاذ ظروف عمل إنسانية، وبما يحقق ردود فعل ايجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية. وتعرف (الجوفي، 2010 : 31) مفهوم جودة حياة العمل هي بيئة المنظمة التي توفر الظروف الملائمة لتحقيق رفاهية الموظفين بأبعادها المتمثلة بالمشاركة باتخاذ القرارات ، و الحوافز والرواتب ، والموازنة بين العمل والحياة ، وألفة الفرد مع الآخرين . ويؤكد بعض الباحثين إن جودة حياة العمل هي مجموعة من العمليات

المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين والمتعاملين معها www.qou.edu.com.. ويشير آخرون إن مفهوم جودة حياة العمل يتضمن النقاط الآتية:-

- 1- هي إدراك الفرد لخبرة العمل.
- 2- وعن طريق إدراك تغييرات الأفراد يبقى المعنى الحقيقي لجودة حياة العمل واحد بالنسبة للفرد
- 3- ومع ذلك فإن جودة حياة العمل المرتفعة تتأني عندما يمتلك الأفراد الوظائف التي تقدم الاستقلالية والتنوع والشعور بتقديم مساهمة ذات معنى لزيادة فعالية المنظمة.

- ٤- إن فعالية المنظمة وأهميتها مبنية على التغذية العكسية المرتدة التي يتلقاها الموظف .
٥- عندما توفر التغذية العكسية إحساس للعاملين بالإنجاز والنمو فإن هذا سيعطى العاملين جودة حياة مرتفعة .
٦- إن جودة حياة العمل المرتفعة مبنية على افتراض أن العاملين الأفراد راغبون وقادرين على المساهمة في نجاح المنظمة.

٧- وجود حياة العمل الفعالة تخلق بيئة العمل والوظيفة المناسبة www.slideshare.com .
ويؤكد (البليسي، ٢٠١٢: 7) بأنها السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة والإفراد إيجاباً ، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها،و في نفس الوقت تلبي رغبات عاملها،مما يضمن استخدام نجاح المنظمة وحصانها ضد كثير من الأزمات. ووفقاً لهذه التعاريف يمكن القول إن مفهوم جودة حياة العمل هي تلك الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساهم في تحقيق الرفاهية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق العدالة في نظام الأجور والذي بدوره ذلك سيعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين وزيادة الرضا الوظيفي .

ثانياً: أهمية جودة حياة العمل The Importance Of The Working Life Quality

بدأت الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل سنة ١٩٥٠ ثم ظهرت في مراحل مختلفة في ذلك العقد على شكل سلسلة من الدراسات كعامل الارتياح والاهتمام والرعاية (piccininic,2000:2) وازداد الاهتمام بجودة حياة العمل في أواخر عام ١٩٦٠ من خلال التأكيد على العلاقات الإنسانية للعمل ونوعيتها بين العامل وبيئة العمل . وأكد (العنزي والملا، 1998: ١١٣) إن التركيز على أهمية جودة حياة العمل ظهر لأول مرة، من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عنه عام (1972) ، وذلك بحضور أكثر من (55) متخصصاً أغلبهم من الأكاديميين، وتلاه بذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام (1982) ، والذي حضره تقريباً ما يقارب أكثر من (150) متخصصاً إن هدف هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد ، لاسيما مع الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات حتى برامج جودة حياة العمل، لأنها أكثر البرامج تستخدمها لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل وذلك، من خلال الاهتمام بما يأتي:-

- ١- جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.
- 2- خلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلاً عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم. وكما تتجلى أهمية تحسين جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات. فقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة الساندة ومخرجات المنظمة. لذلك كله يرى البعض أن درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد تتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة على خلق بيئة

عمل ملائمة (القحطاني ، ٢٠٠٥ : ٢٣٢) . وأشار (Klein , Gerald D.,1986: 348- ٣٦٢) إن هناك

العديد من الأسباب دعت المنظمات إلى الاهتمام بجودة حياة العمل ، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها: -

- ١- انخفاض الجودة ، وشدة المنافسة ، والحرص الشديد على خلق زيون دائم.
 - ٢- هروب العمال من العمل) الانسحاب الجسدي أو النفسي.
 - ٣- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
 - ٤- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد .
 - ٥- تغيير احتياجات وطموح الأفراد ، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعلماً ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- وكما تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل (Delaney & Huselid , 1996: 52- 57)

- ١- جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، بل تعمل على تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
- ٢- تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ودافعية.
- ٣- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- ٤- تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- ٥- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.
- ٦- التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة.

ثالثاً: أبعاد جودة حياة العمل The Dimension of the working life quality

تناول العديد من الباحثين من ذوي الاختصاص أبعاد أو عناصر جودة حياة العمل ، وتباينت وجهات نظرهم بخصوص الأبعاد الأساسية لجودة حياة العمل، فعلى سبيل المثال لا الحصر حددها (جاد الرب ، ١٩٩٩: 7) عشرة أبعاد لجودة حياة العمل وهي (توفير بيئة عمل صحية وآمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم) .ويطرح (المغربي ، ٢٠٠٤: ٩) أبعاد لجودة حياة العمل هي كالاتي (الثقة والاحترام المتبادل ، فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات ، الاتصالات الفعالة ، الأهداف الواضحة ، الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدي والتنوع، السلوك القيادي والإشرافي الفعال، المعاملة العادلة والمنصفة، النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية ،فرق العمل الفعالة، الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات).

ويتفق كل من (Walton,1973:11-21)(العنزي والملا،١٩٩٨) (٤: Piccinini& Rosa,2000)

على إن هناك ثمانية أبعاد لجودة حياة العمل وهي (كفاية الراتب وعدالته، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي، فرص استغلال القابليات وتطويرها، صحة ظروف العمل، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، الموازنة بين الحياة والعمل، المسؤولية الاجتماعية).

بينما يذهب (Rathinam,2008:7) إلى التأكيد على أن (كفاية الراتب ونزاهته ، ظروف عمل صحية ، الاندماج الاجتماعي ، تطوير المهارات والقدرات الشخصية)هي أبعاد أساسية لجودة حياة العمل. وتشير (الجوفي ، ٢٠١٠ : ٣٥) إن هناك عدة أبعاد لجودة حياة العمل وهي (المشاركة في اتخاذ القرارات ، الرواتب والحوافز ، الموازنة بين العمل والحياة ، التعاون وآلفة الفرد مع الآخرين)، أما (Dhaka et al, 2011,20) فيرى إن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين توفر مجموعة من العوامل مثل(تعويضات عادلة وكافية ، ظروف عمل صحية آمنة ، فرص تطوير القدرات البشرية ، الأمن الوظيفي ، مرونة المهام الوظيفية، جداول العمل، الانتباه لعملية التصميم الوظيفي، مخطط سير العمل ، التعاون بين اتحادات العمال والإدارة ، تطوير فرق عمل فعالة، ويرى (البليسي، ٢٠١٢ : ٨) إن العناصر المهمة لجودة الحياة الوظيفية هي (ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية آمنة ، عوامل وظيفية ، عوامل مالية، مشاركة العاملين في الإدارة ، رفاهية العاملين، تقويم المظالم ، التوازن بين الحياة والعمل)، واتساقاً مع ما تقدم يلاحظ بان الأبعاد الأكثر اتفاقاً والتي سوف تعتمد في دراستنا الحالية تتمثل بالاتي:(الأجر والحوافز ، التكامل الاجتماعي ، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الموازنة بين الحياة والعمل ، تطوير القدرات البشرية).

أ - الرواتب والحوافز : The Incentives and the Wages

تهتم اغلب المنظمات اليوم بنظام الأجر والرواتب وعدالته، وتخصص لذلك الوقت والجهد الكبير في سبيل بناء وتقويم أنظمة دفع كفوءة وفاعلة تضمن العدالة في التوزيع، وكما أشار ذلك (شاويش ، ١٩٩٦ : ٨) بان أية منظمة تسعى إلى بناء نظام ناجح للأجر والرواتب عليها الاستعانة بمجموعة متخصصة من الخبراء والمستشارين في هذا المجال، وذلك في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف الآتية:

- جذب قوة عمل ذات كفاءة ومهارة عاليتين تكسب المنظمة من خلالها الميزة التنافسية.
- دفع العاملين وتحفيزهم في المنظمة لغرض تحسين أدائهم.
- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من العاملين في المنظمة.

فالأجر هي مقدار المبالغ المالية النقدية التي يستلمها الفرد الموظف كأجر لقاء ما يقومون به من أداء للمهام والإعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية وتكاد تكون الأجر الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات الحكومية (العزاوي، ٢٠٠٦ : ٣٠٠). بينما الحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى ويحقق تطبيق نظام الحوافز العديد من الفوائد وهي:

- زيادة مدخلات العاملين وأشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العاملون المؤهلين معرفياً إلى المنظمة .
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات (السالم ، ٢٠٠٩ : ٣٠٠) .

ويرى (Robbins, 1997 : 172). إن الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة تعد بمثابة العوامل الدافعة الذاتية ، التي توفر الشعور الايجابي لديهم وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية وتقليل حالة عدم الرضا والتمرد والإضراب عن العمل. وبناءً على ذلك يرى الباحث إن الأجور هي مجموعة من المبالغ النقدية التي يستلمها الفرد لقاء ما يقوم به من أعمال ومهام وواجبات ، بينما الحوافز والمكافآت هي مجموعة من الوسائل والأدوات التي توفرها المنظمة للعاملين بغية تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز العاملين وتطوير أدائهم.

ب- التكامل الاجتماعي: The Integration Of The Social

يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، إذ يشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها، وهو يمتد إلى ما وراء جماعة العمل مباشرة، إذ يشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتياً، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معا (العنزي ، ٢٠٠٧ : ٧٩). وكما أشار (O'Brien, 2000:18) إلى أن السبب الرئيسي وراء نجاح شركة (General Electric) على سبيل المثال هو التكامل الاجتماعي فيها، والذي يشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء شركة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازهم.

وأشار (العنزي، ٢٠٠٨ : ١٧) إن الهدف الأساسي هو زيادة الألفة بين أعضاء الفريق التي تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء ، إن الدور الجديد للمديرين لا يقوم على توجيه الآخرين لتحقيق الأهداف فحسب بل هو ابعاد من ذلك فهو يتضمن تطوير بيئة ملائمة للعمل يمكن للجماعة من خلالها تحقيق أهدافهم بشكل أفضل وإن بلوغ ذلك يتطلب منهم تحقيق مستوى متقدم من الخبرة في علاقاتهم الإنسانية ، و التطوير المتناسق للمرؤوسين . ففي ظل هذه الظروف تنمو وتترعرع مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الوثيقة التي تعزز أوامر الألفة و المودة وتوجد الانضباط والتعاون الأمر الذي يخلق الشعور بالمسؤولية الجماعية ويساعد على حفظ التوازن العاطفي والنفسي والمنطقي لدى العاملين (عقيلي ، ١٩٩٤ : ٣٩). ويلاحظ مما تقدم تأكيد الباحثين على التعاون والتكامل الاجتماعي، لأنه يخلق درجة الارتياح ومشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية الوثيقة بين العاملين ويعزز الألفة والمودة ، والشعور بالمسؤولية ويؤدي إلى مستويات عالية من الأداء.

ج- المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: The Participation Of The Decision- Making

يشير (القيوتي، ١٩٩٣: ٢٢٢) إن المشاركة في صنع واتخاذ القرار يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل فاهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم يوفر مناخا تنظيميا صحيا في إطلاق و تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين .

ويؤكد (اللوزي ، ٢٠٠٨ : ١٨٠) بأن اتخاذ القرارات الجماعية يمثل النمط الديمقراطي الذي يتم من خلاله الاستعانة بأراء العاملين وخلق روح التفاعل الايجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم اتخاذها وتساهم في تفجير

طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها ازاء الظواهر المختلفة، وبينما يضيف (Gulcan ,2008:940) ان العوامل التي تحد من عملية صنع القرار المتمثلة بالفشل في تحديد الأهداف ، والقواعد الصارمة وظروف العمل الصعبة ، ونقص المعلومات ، وقلة الوقت ، ويرتبط نجاح المنظمة وفشلها بمدى فاعلية المدير في اتخاذ القرارات ، والمشاركة الإدارية تعالج العلاقة بين المنظمة والموظفين والمساهمين والقضايا الأساسية للإدارة داخل المنظمة، ويبرز دور العاملين في صناعة القرارات في جميع المستويات ، كما انها تساعد المدراء على التعامل مع التحديات التي يواجهونها في بيئة متغيرة وذات منافسة شديدة تستطيع المحافظة على مستويات عالية من الفاعلية والإنتاج (البليبيسي، ٢٠١٢: ١١). وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات هو إتاحة الفرصة للآخرين للمشاركة في صنع واتخاذ القرار ، ويمثل النمط الديمقراطي الذي يستعين بآراء الآخرين ويخلق روح التفاعل الايجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم اتخاذها والتي من شأنها تحسين طرق العمل.

د- الموازنة بين الحياة والعمل : The Balance life Working

يركز هذا المتغير على ماهية الأساليب التي تحقق التوازن بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساس، حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها (العنزي ، الملا ، ٢٠٠٧: ٨٠)، وأوضح (koonmee ,2007 : 7) في هذا الصدد إلى أن تحقيق التوازن بين الأسرة والعمل له أثر ايجابي قوي للحد من ترك الموظفين للعمل وكذلك علاقته الايجابية بالرضا الوظيفي ، وتخلق حالة التوازن ما يسمى بالارتياح الوظيفي وهي حالة ارتياح جوهرية يشعر بها الفرد مستمدة من مقارنته لعمله مع الحياة وهو على النقيض من الرضا الوظيفي الذي هو عبارة عن حالة عاطفية ايجابية(Raduan , et.al ,2006: 2153)، إن التنمية الكبيرة خارج العمل يمكن ان تنعكس ايجابياً على الحياة داخل العمل وبالعكس . ويؤكد (Bird , 2006 : 7) إن التوازن بين العمل والحياة يختلف من فرد لآخر فمثلاً يختلف الموظف المحال على التقاعد عن الموظف الجديد أو الموظف المتزوج عن الموظف الذي يمتلك أطفال وهكذا ، وللتوازن بين الحياة والعمل اثر ايجابي على المنظمة والموظفين ، فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة ويقلل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل ، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمنظمة من خلال الزيادة الإنتاجية (البليبيسي ، ٢٠١٢ : ١٢)، وتأسيساً مما سبق تتمركز الموازنة بين الحياة والعمل في تحقيق التوازن بين المحورين مما له اثر ايجابي على المنظمة والعاملين فهو يؤدي الى الالتزام في المنظمة ويقلل من معدل دوران العمل والغياب والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل ويخلق حالة من الارتياح الوظيفي .

هـ- تطوير القدرات البشرية The Ability Of The Human Development

تتضح أهمية هذا المتغير بتشجيع العاملين نحو تطوير قابلياتهم ومهاراتهم المعرفية، فضلا عن ان هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ، والتي تسمح باستقلالية وسيطرة ذاتية من الإدارة والعاملين في المنظمة(French, 1994: 49).

ويرى (Cumplings, et al , 1997: 304) إن المنظمات يمكن أن تسهم في مبدأ إشراك العاملين في الفاعلية التنظيمية، وتطوير قدراتهم البشرية عن طريق تصميم برامج تدريبية، ومن منظور (آل ياسين ، ٢٠٠٤: ٤) إن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عاملها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين من أجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزء من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها. ويرى الباحث إن تطوير المهارات والقدرات الشخصية يتم من خلال تشجيع المنظمة للعاملين بتطوير قدراتهم وقابلياتهم ومهاراتهم المعرفية عن طريق إعداد وتصميم برامج خاصة بالتدريب ، تسعى من خلالها المنظمة تنمية هذه القدرات بغية مواكبة متطلبات العمل وزيادة مستوى الإنتاج .

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية The Citizenship Of the Organizational Of Behavior

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية The concept of the organizational Citizenship of Behavior

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العراقية والعربية، ويحظى هذا المفهوم اهتمامًا ملحوظًا من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهي الموارد البشرية ، إذ عليها يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ ولهذا فقد بدأ الاهتمام الجاد بالموارد البشرية في المنظمات في العشرينات من القرن الماضي ، واخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر ، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعد الإنسان العامل الحاسم في نجاحها أو تقدمها وازدهارها ، وان سلوكيات المواطنة التنظيمية تعد الجانب الإيجابي والفعال لسلوك الأفراد في المنظمة لكون هذا السلوك سيؤدي إلى تخفيض كلف المنظمة واستثمار أفضل للوقت وتوحيد مستمر للجهود ، فإن المنظمات بوجود سلوكيات المواطنة التنظيمية تضمن أولئك العاملين الذين يؤدون الأشياء والأعمال والواجبات المكلفين بها بشكل أكبر مما هو مطلوب بالتوصيف الوظيفي .

ويعرف (Organ , 1999:40) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها ، ويحدد هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري بطبيعته، وليس جزء من متطلبات الدور الرئيسي الرسمي للموظفين ، فالموظف لا يحاسب إذ لم يرقم به باعتباره عملاً اختياريًا، فهذا السلوك يتجاوز متطلبات العمل الأساسية والواجب المقرر .

ويرى (Moorhead& Griffin , 2001: 108) أنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة ، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة . أما (العامري ، ٢٠٠٣: ٦٨) عرفه بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. وذهب (الزيدي ، ٢٠٠٧: ٥٩) في تحديده لسلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك إيجابي طوعي من قبل العامل في المنظمة تجاه العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة أخرى وتعزيز أداء المنظمة

وفاعليتها ونجاحها من جهة أخرى. ويشير (Polat, 2009: 1591-1596) إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات. أما (الجاسر، ٢٠١٠: ٦) فترى انه درجة السلوك الانساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية او تطوعية ويحدث اثار ايجابية يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الاداء التنظيمي دون احتساب ذلك سلوكاً علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية .

في حين يرى (أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٤٩) إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز او المكافآت في المنظمة ، ويقوم به الموظف من اجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها. ويمكن ان نعرفه هو سلوك اختياري واطيبي يقوم به الفرد دون إجبار تجاه العاملين الآخرين في المنظمة ، ويساعد على المشاركة الفاعلة داخل المنظمة ويخلق أسس التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، ويعمل على تعزيز أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها.

ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية The Importance of behavior organizational citizenship إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت اكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشاكل وغير ذلك (Moorman&Niehoff, 1998:45) ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير.

(Line, Hung& Chiu, 2008: 561-578) و(العامري، 2002) و(الفهداوي، 2005) كما تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية التي يمكن ان تحققها المنظمة ، ولقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يأتي:- (السعود ، السلطان ، ٢٠٠٨ : ٣٧)

- ١-يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات ، فهو إضافة حقيقية لمواردها . بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً ان تتحمله المنظمات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها .
- ٢-يزيد من الحماس في الأداء ، وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.
- ٣-يزيد من مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى الأفراد بالانتماء لمنظماتهم .
- ٤- يتيح الفرص للممارسة الديمقراطية ، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه او التوقيت المناسب له.
- ٥-يوطد العلاقات بين الافراد والجماعات مما ينعكس ايجابياً على الاداء المتميز .
- ٦-يزيد من فاعلية الاداء وكفاءته ، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي .

٧- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين .

(Moorman&Niehoff,1998:351)

ويرى (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ٦٣) ان هناك فوائد يحققها سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة وهي كالآتي :-

- ١- معدل منخفض لدوران العمل من خلال وجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة والبقاء فيها لمدة أطول.
- ٢- تعزيز بيئة أفضل للعمل ضمن المنظمة .
- ٣- العمل بالمساعدة على خلق رأس المال الاجتماعي في المنظمة وزيادة التماسك والروابط ما بين العاملين .
- ٤- المساهمة في منع حصول المشكلات ما بين العاملين داخل المنظمة او تخفيف او حل الكثير منها في العمل .
- ٥- العمل على تخفيض الكلف في المنظمة ومنها كلف التهيئة والتنشئة والتدريب للعاملين وتحقيق أفضل استثمار للوقت .
- ٦- دعم توجهات او اساليب الادارة والانتاج الحديثة مثل ادارة الجودة الشاملة وفرق العمل والانتاج الانبي .
- ٧- تحسين الانتاجية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية على اساس نشر المعرفة والمعلومات والخبرات في التصرف واستثمار الموارد .
- ٨- تعزيز الاداء التنظيمي وزيادة فاعلية المنظمة .
- ٩- المساهمة في زيادة رضا الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة او السلعة المقدمة من قبل الافراد .
- ١٠- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة .

ثالثاً : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية *The Dimensions of the organizational citizenship*

تتباين آراء الكتاب والباحثين بخصوص تحديد أهم أبعاد (مؤشرات) سلوك المواطنة التنظيمية وعليه فان هذه الدراسة تؤكد ما جاء به (Newuman& Kickul,1998: 263-279) (Kim & Taylor,2001:3) و (Yen & Niehoff , 2002:5) (Deai ,et al, 2003:5-٦) (Schmeling ,2001: 1) و (Durns &Collins ,2004:2) و (Singh &Singh,2009:291-298) و (الجاسر ، ٢٠١٠ : ٤١) و (الزهيري ، ٢٠١٠ : ٧٩) و (أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٣) في تحديد أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي تتسجم مع طبيعة الدراسة وهدفها والتي تتمثل بما يأتي :-

أ- الإيثار *The Altruism*

هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم ، وإتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب (Schnake & Dumlar 2003: ٢٨٤). ويشير (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٠) إن الإيثار هو مساعدة وحب الغير ، بما يشكل سلوكاً يدعم فرد معين بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية ، فضلاً عن الابتعاد عن الأنانية في إثناء تادية العمل داخل المنظمة. ويرى (bukhari et al , 2010: 2) إن الإيثار هو مساعدة الفرد العامل لزملائه في العمل أو هو السلوك الذي يكون مرتبطاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع سلوك مساعدة الآخرين لحل المشاكل المرتبطة بالعمل (Koopmann, 2010: 4) ، وبنفس الوقت أشار له (Dulebonh et

75: al,2005) على أنه سلوك اختياري لمساعدة شخص لشخص آخر في أداء مهماته أو حل المشاكل المتعلقة بالمنظمة، وبعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية فالفرد بموجبه يميل إلى مساعدة زملائه لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم، مما يوضح اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن إن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على المخاوف الفردية التي قد تشجع السلوك الإيثاري لدى أعضاء المجموعة (4: Bukhari et al, 2010). ويلاحظ مما تقدم تأكيد الباحثين على الإيثار بأنه سلوك اختياري أو ما يسمى (الولاء الاجتماعي) يقوم به الفرد العامل لمساعدة الآخرين في أداء مهامهم وحل مشاكلهم في العمل ..

ب- المشاركة الطوعية The Participation Of Virtue

هي المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية (العامري ، ٢٠٠٣ : ٧٠) ، وفي هذا السياق يؤكد (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٠) إن المشاركة الطوعية هي تعبر عن اهتمام الفرد بقضايا المنظمة وبما يحقق اشتراكاً مسؤولاً في حياتها ، أو هي السلوك الذي يهدف إلى التعبير عن مواقف العمل الجيدة مثل أخذ زمام المبادرة والمساهمة بتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على أصول المنظمة. وهذا المتغير يشير إلى تخويل السلطة للشخص لزيادة الجودة من خلال عروض العمل (6: Djati & Adiwijaya, 2010).

وبشير (7: Bukhari et al 2010) (Neuman&Kickul, 1998:266) إن المشاركة الطوعية هي إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة، وأما (الزهيري ، ٢٠١٠ : ٧) ترى أن المشاركة الطوعية هي الاشتراك التنظيمي في حماية المنظمة من الفشل وقيادتها بشكل تدريجي نحو الرفاهية والنجاح والعكس صحيح فقد نرى انهيار المنظمة. ويضيف (أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٤) أنها مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولة في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة . وفي ضوء ما سبق يمكن إن نعرفها هي المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أعمال المنظمة ، والتي تعبر عن اهتمام الفرد بمصير المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها..

ج- روح التسامح Sportsman Ship

هي مدى تحمل شخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل (العامري ، ٢٠٠٣ : ٧٠) ، وكذلك هي صفة مميزة للإفراد في تقبل وأداء العمل في ظروف أقل من الظروف المثالية أو المطلوبة للعمل بدون إظهار الشكوى أو التذمر أو الملل أو الضجر (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٠) . أو هي صورة لمدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية من دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية (زايد، ٢٠٠٦ : ٢٢٢). ومن أمثلة الروح الرياضية أيضا التخلي عن المصالح الشخصية لصالح المنظمة أو المجموعة (8: Fife, 2008).

ويذكر (أبو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٤) أن روح التسامح تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير ، واستغلاله وقته وجهده للقيام بإعماله . ويرى الباحث ان روح التسامح هي صورة لمدى تقبل الفرد للقيام بمهام إضافية في ظروف أقل من الظروف المثالية بدون إظهار الشكوى والتذمر ..

د- صحوة الضمير The Conscientiousness

ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة ، الاستراحات ، العمل بجدية ... إلخ (العامري ، ٢٠٠٣ : ٧٠) ، ويرى (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٠) إن وعي الضمير هو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة ، وبشكل يعكس سلوك الاحترام والتضحية الدائمين .

ويضيف بقوله (Bukhari et al, 2010:5) إن الضمير الحي هو تمسك الفرد الشامل بالقواعد والإجراءات التنظيمية وأن لم يراقبه احد، فالفرد يجب أن لا ينسى أنه جزء من نظام (المنظمة) لذا فإنهم يجب أن يكونوا أكثر وعياً بكل ما حولهم وخصوصاً المنتجات التي تقدم من المنافسين فالأفراد الذين يتميزون بحياة ضميرهم سيسهمون ببقاء المنظمة وقتاً أطول.

ويعرفه (ابو تايه ، ٢٠٠١٢ : ١٥٤) بأنه سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته ، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة . ويلاحظ مما سبق إن صحوة الضمير هو سلوك يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات الوظيفة ، ويلتزم بالقواعد والإجراءات التنظيمية وبشكل يعكس سلوك الاحترام والثقة والتضحية الدائمين .

هـ - الكياسة The Courtesy

هي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها ، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين ، وتجنب إثارة المشاكل معهم (العامري ، ٢٠٠٣ : ١٥٤) ويرى (الزيدي ، ٢٠٠٧ : ١٠) بأنها السلوكيات الموجهة نحو منع المشاكل في المنظمة وتسهيل الاستخدام البناء للوقت والجهد ، وهذه السلوكيات تسهم بشكل كبير في تقديم اقتراحات وتمير معلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة وتتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير الرسمية (أبا زيد ، ٢٠١٠ : ٥٠٢) وفي الوقت نفسه يؤكد (زايد ، ٢٠٠٦ : ٢٢٢) بأنها سلوك يظهر مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات زملاء الآخرين. ويذكر (ابو تايه ، ٢٠١٢ : ١٥٤) ان الكياسة تعني سعي الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل ، واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها . وتأسيساً على ما تقدم نرى إن الكياسة هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل التي تؤثر في الآخرين عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين.

المبحث الثالث

وصف وتشخيص استجابات أفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وذلك باعتماد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والأهمية النسبية وكالاتي:-

أولاً: وصف وتشخيص استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن جودة حياة العمل :

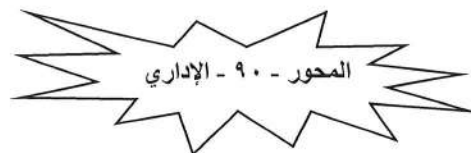
يوضح الجدول (٣) التوزيع التكراري والنسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بجودة حياة العمل ومتغيراتها الفرعية إجمالاً على مستوى عينة الدراسة ، اذ نلاحظ من نتائج المؤشر الكلي بأن نسب الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن جودة حياة العمل بعدها المتغير الرئيسية الأولى قد بلغت (٥٦ %) في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٤٩) والانحراف المعياري له (١,٢٤) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٦٩ %) وهذا يدل على مدى اهتمام عينة الدراسة بجودة حياة العمل على مستوى الميداني في العمل المصرفي والسعي إلى الاهتمام بها والعمل على تطوير وتحسين برامجها واعتمادها مستقبلاً.

ونلاحظ من الجدول (٣) إن أكثر المتغيرات أهمية ضمن جودة حياة العمل هو متغير التكامل الاجتماعي ويأتي بعده الموازنة بين الحياة والعمل وبالمرتبة الثالثة المشاركة في صنع القرارات ومن ثم متغير تطوير القدرات البشرية وأخيراً متغير الأجور والرواتب . وفيما يأتي عرض نتائج هذه المتغيرات إجمالاً على مستوى عينة الدراسة وحسب أهميتها ضمن المتغير الرئيسية الأول (جودة حياة العمل).

جدول (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الاتفاق والأهمية النسبية لجودة حياة العمل

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
				جودة حياة العمل										
الخامس	٦٧	١,٢٦	٣,٣٨	٨	٢٥	٢٣	٧٨	١٧	٦٠	٢٩	١٠٢	٢٣	٨٠	لرواتب والحوافز
الأول	٧٢	١,٢٧	٣,٦٤	٦	٢٠	٢٠	٧٠	٩	٣٢	٣٣	١١٣	٣٢	١١٠	لتكامل الاجتماعي
الثالث	٦٩	١,٢٢	٣,٤٨	٥	٢٠	٢٢	٧٧	١٧	٦٠	٢٦	٩٠	٢٨	٩٨	لمشاركة في صنع القرارات
الثاني	٧٠	١,١٨	٣,٥٠	٥	١٧	١٨	٦٥	٢٠	٧٠	٣٢	١١٢	٢٣	٨١	لموازنة بين الحياة والعمل
الرابع	٦٨	١,٢١	٣,٤٠	٨	٢٨	١٧	٥٩	٢٢	٧٤	٣٣	١١٤	٢٠	٧٠	لتطوير القدرات البشرية
-----	٦٩	١,٢٤	٣,٤٩	٦	٢١	٢٠	٧٠	١٨	٦٠	٣١	١٠٦	٢٥	٨٨	لمؤشر الكلي

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية .



- ١- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير الرواتب والحوافز (٥٢%) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٣٨) والانحراف المعياري لها بلغ (١,٢٦) في حين بلغت الأهمية النسبية (٦٧%) .
 - ٢- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير التكامل الاجتماعي (٦٥%) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٦٤) والانحراف المعياري لها بلغ (١,٢٧) في حين بلغت الأهمية النسبية (٧٢%) .
 - ٣- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير المشاركة في القرارات (٥٤%) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٤٨) والانحراف المعياري لها بلغ (١,٢٢) في حين بلغت الأهمية النسبية (٦٩%) .
 - ٤- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير الموازنة بين الحياة والعمل (٥٥%) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٥٠) والانحراف المعياري لها بلغ (١,١٨) في حين بلغت الأهمية النسبية (٧٠%) .
 - ٥- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير (تطوير القدرات البشرية) (٥٣%) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٤٠) والانحراف المعياري لها بلغ (١,٢١) في حين بلغت الأهمية النسبية (٦٨%) .
- ثانياً: وصف وتشخيص استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن سلوك المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول (٥) التوزيع التكراري والنسبي والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية ومتغيراتها الفرعية إجمالاً على مستوى عينة الدراسة ، إذ نلاحظ من نتائج المؤشر الكلي بأن نسب الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن سلوك المواطنة التنظيمية بعدها المتغير الرئيسية الأولى قد بلغت (٨٠%) في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٤,١٠) والانحراف المعياري له (٠,٩٠) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٨٢%) وهذا يدل على مدى اهتمام عينة الدراسة بسلوك المواطنة التنظيمية بعدها احد المفاهيم الأساسية التي تستخدمها منظمات الأعمال في تطوير برامج جودة حياة العمل .

جدول (٥) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الاتفاق والأهمية النسبية للمواطنة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة المواطنة التنظيمية
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
الثالث	٨٢	١,٢٥	٤,١٤	٢	٧	٣	١٠	٨	٢٨	٥٢	١٨٠	٣٥	١٢٠	الإيثار
الرابع	٨٠	١,١٦	٤	٠	١	٦	١٩	١٨	٦٢	٤٦	١٦٠	٣٠	١٠٣	المشاركة الطوعية
الخامس	٧٩	١,٢٠	٣,٩٨	٢	٩	٩	٣٠	١٢	٤٢	٤١	١٤١	٣٦	١٢٣	روح التسامح
الأول	٨٤	١,١٨	٤,٢٢	٣	٥	٣	١٢	١٠	٣٥	٤٠	١٤٠	٤٤	١٥٣	صحة الضمير
الثاني	٨٣	١,٢١	٤,١٨	٣	٧	٣	١٢	٨	٢٩	٤٦	١٦٠	٤٠	١٣٧	الكمياسة
-----	٨٢	٠,٩٠	٤,١٠	٢	٦	٥	١٧	١١	٣٩	٤٣	١٥٦	٣٧	١٢٧	المؤشر الكلي

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ونلاحظ من الجدول (٥) إن أكثر المتغيرات أهمية ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية هو متغير صحة الضمير ويأتي بعده متغير الكياسة وبالمرتبة الثالثة متغير الإيثار ومن ثم متغير المشاركة الطوعية وأخيراً متغير روح التسامح. وفيما يلي عرض نتائج هذه المتغيرات إجمالاً على مستوى عينة الدراسة وحسب أهميتها ضمن المتغير الرئيسية الثاني (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

- ١- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير الإيثار (٨٧ %) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٤,١٤) والانحراف المعياري لها بلغ (٠,٨٤) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٢ %) ، مما يشير إلى أن هناك قناعة بين أفراد عينة الدراسة إن العاملين في المصارف يرغبون بمساعدة زملاء العمل الجدد ويوجهونهم لكي ينجزوا أعمالهم ومهامهم بكفاءة عالية .
- ٢- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير المشاركة الطوعية (٧٦ %) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٤) والانحراف المعياري لها بلغ (٠,٨٥) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٠ %) ، وهذا يفسر إن هناك اتفاقاً بين أفراد عينة الدراسة إن العاملين في المصارف يشاركون زملائهم في العمل بالأفكار والمقترحات التي من شأنها تحسين أداء العمل المصرفي.
- ٣- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير روح التسامح (٧٧ %) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٣,٩٨) والانحراف المعياري لها بلغ (1.03) في حين بلغت الأهمية النسبية (٧٩ %)، وهذا يفسر إن أفراد عينة الدراسة متفقون على أنهم ينفذون المهمات المطلوبة منهم من دون شكوى وتذمر.
- ٤- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير صحة الضمير (٨٤ %) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٤,٢٢) والانحراف المعياري لها بلغ (0.87) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٤ %) . مما يشير إلى إن المصارف عينة الدراسة تعطي اهتمام لصحة الضمير بنسبة جيدة ، وهذا يؤكد على إن أفراد عينة الدراسة ملتزمون بقواعد وتعليمات المصارف التي يعملون فيها بشكل يعكس ثقافتهم واحترامهم ، ويفكرون دائماً بطرائق جديدة للارتقاء بجودة ومنتجات المصرف.
- ٥- بلغت نسبة الاتفاق الخاصة بإجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير الكياسة (٨٦ %) وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للإجابة (٤,١٨) والانحراف المعياري لها بلغ (٠,٧٩) في حين بلغت الأهمية النسبية (٨٣ %) . مما يشير إلى إن العاملين في المصارف متفقون على أنهم يتجنبون الدخول في مشاكل مع زملائهم في العمل ، ويشجعون الآخرين بضرورة الالتزام بأداب اللياقة الاجتماعية في مجريات العمل اليومي.

المبحث الرابع

تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يركز هذا المبحث على اختبار صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكالاتي :-

أولاً: عرض وتحليل علاقات الارتباط بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية

يهدف هذا المحور الى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، اذ تشير نتائج الجدول (٦) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٨١) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (١٤,٦١٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١) * عند درجة حرية (٦٧) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) اي بدرجة (٩٥%) وهذا يدل على معنوية العلاقة ، ويمكن تفسير ذلك بان المنظمة قيد الدراسة كلما تسعى الى الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل من خلال التكامل الاجتماعي والموازنة بين الحياة والعمل والمشاركة في القرارات و تطوير القدرات البشرية وفق الأساليب والطرق العلمية وبما يتلاءم مع إمكانياتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية كلما زادت قدرتها على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

جدول (٦) نتائج علاقات الارتباط بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المؤشر الكلي	تطوير القدرات البشرية	الموازنة بين الحياة والعمل	المشاركة في اتخاذ القرارات	التكامل الاجتماعي	الرواتب والحوافز	المتغير المستقل المتغير المعتمد
٠,٨١	٠,٨٢	٠,٨٤	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٧٧	سلوكيات المواطنة التنظيمية
١٣,٦١٥	١٣,٤٨٦	١٤,٧٢٩	١١,١٢٦	١٧,٧٥٢	١١,٥٣٠	قيمة (t) المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات الحاسبة الالكترونية . $P \leq 0,05, N=69, d.f=(67)$
وان ما يدعم النتائج أعلاه علاقة الارتباط بين أبعاد جودة حياة العمل كل على انفراد مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، اذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين الرواتب والحوافز سلوك المواطنة التنظيمية ، اذ بلغ الارتباط بينهما (٠,٧٧) وهذا يدل على أهمية الرواتب والحوافز وما تقدمه من عوائد مالية كافية لسد متطلبات الحياة المعاشية للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين التكامل الاجتماعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٨٨) وهذا يشير الى ان ادارة المصارف تعمل على توفير مناخ عمل يتسم بالتعاون و الثقة المتبادلة بين العاملين مما يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي السياق نفسه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٧٦) وهذا يدل على ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي الى تطوير أساليب العمل وأنظمتها مما تؤدي الى تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين الموازنة بين الحياة والعمل ، اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٨٤) وهذا يؤكد أهمية اعتماد ادارة المصارف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين العمل والحياة الشخصية مما يؤدي الى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين تطوير القدرات البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٨٢) وتفسر هذه النتيجة ان ادارة المصارف تعمل على توفير خطط لتطوير

قدرات العاملين بما يتناسب مع أعمالهم ومهامهم مما يؤدي إلى خلق سلوكيات تعمل على تطوير أساليب العمل بكفاءة عالية .

اعتمادا على ما تقدم وفي ضوء نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وقبول فرضية الوجود التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل إجمالاً وتفصيلاً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ثانياً: عرض وتحليل علاقات التأثير بين جودة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

يهدف هذا المحور إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، إذ تشير نتائج الجدول (٧) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية موجبة لجودة حياة العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة معامل بيتا (β) أي قيمة معامل الانحدار الجزئي (٠,٣٦٠) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (١٣,٦١٥) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١) عند درجة حرية (1,67) وضمن مستوى معنوية (٠,٠٥) أي بمستوى ثقة (٩٥%) .

*بلغت قيمة (t) الجدولية لكافة علاقات الارتباط (١,٦٧١) .

R٢ معامل التفسير	قيمة (F) المحسوبة	سلوكيات المواطنة التنظيمية			المتغير المعتمد
		(t) المحسوبة	(*) (B1)	(*) (B0)	
٠,٦٠	٤,٥٨٤	١١,٥٣٠	0.329	٠,٠٣٥	الرواتب والحوافز
٠,٧٨	١٠,٨٦٧	١٧,٧٥٢	٠,٥٥٩	٠,٠٠١	التكامل الاجتماعي
٠,٥٨	٤,٢٦٩	١٢,٤٨٨	٠,٣٤٩	٠,٠٤٢	المشاركة في اتخاذ القرارات
٠,٧١	٧,٤٨١	١٤,٧٢٩	٠,٤٢٦	٠,٠٠٨	الموازنة بين الحياة والعمل
٠,٦٧	٦,٢٧٢	١٣,٤٨٦	٠,٣٧٤	٠,٠١٤	تطوير القدرات البشرية
٠,٦٦	٦,٣٩٢	١٣,٦١٥	٠.36٠	٠,٠١٣	المؤشر الكلي

جدول (٧) نتائج علاقات التأثير بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام نتائج الحاسبة الإلكترونية . $P \leq 0.05$, $N = 69$, $d.f = (1,67)$.
وان ما يدعم ذلك هو معنوية معامل الانحدار إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6,392) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,001) * عند درجة حرية (1,67) وضمن مستوى معنوية (0,05) وهذا ما يدل على معنوية معادلة الانحدار . ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) إن القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار قد بلغت (0,66) وهي مجمل التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي يعود تفسيرها إلى جودة حياة العمل ، أما النسبة المتبقية البالغة (0,34) فإن تفسيرها يعود إلى متغيرات عشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة . وتشير هذه النسبة إلى سعي إدارة المصارف لتطبيق برامج تطوير جودة حياة العمل فيها مستقبلاً، والتي ستؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين .
وان ما يدعم النتائج أعلاه هو تأثير أبعاد المواطنة التنظيمية في جودة حياة العمل كل على انفراد، إذ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للرواتب والحوافز في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة معنوية لمعامل الانحدار (0,329) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (4,584) كما إن قيمة (R^2) تفسر (0,60) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بتأثير الأجور والرواتب ، وهذا يؤكد ضرورة اعتماد إدارة المصارف معايير علمية وموضوعية في تحديد التعويضات المالية للعاملين ،لما لذلك من اثر كبير في تعزيز السلوكيات المواطنة التنظيمية.
كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للتكامل الاجتماعي في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,559) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (10,867) كما إن قيمة (R^2) تفسر (0,78) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بتأثير التكامل الاجتماعي ، وهذه نسبة عالية جداً تؤكد دور التكامل الاجتماعي في خلق درجة من الارتياح ومشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بين العاملين ، مما يؤدي الى تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية .
كما يظهر وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,349) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (4,269) كما إن قيمة (R^2) تفسر (0,58) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذه النسبة ضعيفة، تؤكد على أهمية وضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات والتي بدورها تؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتطوير أساليب العمل وأنظمتها.
كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للموازنة بين الحياة والعمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,426) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (7,481) كما إن قيمة (R^2) تفسر (0,71) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بتأثير الموازنة بين الحياة والعمل ، وهذه النتيجة تؤكد اعتماد إدارة المصارف تسهيلات ومرونة كافية لتحقيق التوافق بين الحياة الشخصية والعمل ، مما يؤثر ايجاباً في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها .

كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لتطوير القدرات البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (٠,٣٧٤) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (٦,٢٧٢) كما ان قيمة (R2) تفسر (٠,٦٧) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بتأثير تطوير القدرات البشرية، وتفسر هذه النتيجة الحاجة الكبيرة التي تتطلبها المنظمة من خطط وبرامج لتطوير قدرات العاملين بما يتناسب مع أعمالهم ومهامهم ومواكبة جميع متطلبات العمل . وبناءً على ما تقدم وفي ضوء نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وقبول فرضية الوجود التي تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين جودة حياة العمل إجمالاً وتفصيلاً مع تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية

(*) بلغت قيمة (F) الجدولية لعلاقات التأثير كافة (٠.٤٠٠١) .

(**) (B1) وهي مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.

(*) (B0) تمثل القيمة التقديرية للمتغير المعتمد إذا كانت قيمة المتغير المستقل تساوي صفرًا.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

Conclusions & Recommendations

أولاً : الاستنتاجات Conclusions

في ضوء النتائج المستخلصة في عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكما يلي:-

١- اختلف الباحثون في تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية بشكل واضح إلا إن مجموعة منهم اتفقوا على بعضها ، وهي الإيثار ، المشاركة الطوعية، روح التسامح ، صحة الضمير ، الكياسة.

٢- اتضح إن إدارات المصارف عينة الدراسة تولي أبعاد جودة حياة العمل اهتمام لا بأس به ، إلا أنها تتطلع إلى اهتمام بمستوى أعلى في المستقبل .

٣- تباين توفر أبعاد جودة حياة العمل على مستوى المصارف قيد الدراسة ، إذ جاء متغير التكامل الاجتماعي بالمرتبة الأولى، ومتغير، والموازنة بين الحياة والعمل في المرتبة الثانية ، وبعده متغير المشاركة في اتخاذ القرارات ، وبعده متغير تطوير القدرات البشرية ، وأخيراً متغير الرواتب والحوافز.

٤- تباين توفر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى المصارف قيد الدراسة ، إذ جاء متغير صحة الضمير بالمرتبة الأولى ، وبعده متغير الكياسة ، ومتغير الإيثار ، المشاركة الطوعية ، وأخيراً روح التسامح .

٥- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين جودة حياة العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية إجمالاً وتفصيلاً، مما يشير إلى إن سعي المصارف قيد الدراسة إلى تطبيق برامج جودة حياة

العمل سوف يؤثر بشكل مباشر في قدرتها على تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تسهم في زيادة قدرة المصارف على تعزيز موقعها التنافسي في السوق المحلية والعالمية ..

٦- إجراء الاتصالات المشتركة بين العاملين يفيد في خلق الفهم المشترك وزيادة الصراحة والانفتاح بما يحقق نظرة شمولية لمصالح الصداقة والزمالة في ظل العمل وشعور العاملين بأنهم جماعة عمل كالأسرة لا توجد إسرار بينهم ولا توضع ضغوطاً زائدة على زميل دون آخر .

٧- يعبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عن جميع حالات السلوك الإيجابية داخل المنظمة وهذه السلوكيات بطبيعتها هي سلوكيات تطوعية من قبل الفرد تجاه الأفراد الآخرين في المنظمة.

ثانياً : التوصيات The Recommendations

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وفي ضوء ما تم تقديمه من تأطيرات نظرية وما تم التوصل إليه من استنتاجات على مستوى واقع المصارف (مجتمع الدراسة) فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات يمكن الاستفادة منها في المصارف والمؤسسات الحالية بشكل عام وفي المصارف (عينة الدراسة) بشكل خاص وكما يأتي:-

- ١- أهمية تحسين جودة حياة العمل التي تمثل العناصر الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات ،إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين جميعهم ،والسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة، إذ فمن الضروري أن تسعى كل منظمة جاهدة لتحسين جودة حياة عاملها ، وذلك لما يدر عليها من زيادة في الإنتاجية وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل ، الأمر الذي ينعكس على العلاقات الطيبة مع بعضهم البعض من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى والذي يؤدي بالمنظمة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٢- تقوية صلاحيات العاملين بالتصرف واتخاذ القرارات دون العودة إلى الرئيس المباشر ،وضمن حدود معينة من خلال عقد الاجتماعات واللجان التي يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم الذي يساعد في إحساس الموظفين بالانتماء إلى العمل ، كما يساعد في تحسين الأداء المصرفي .
- ٣- غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المصارف من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم ومراجعي المصارف، وتجنب إثارة الخلافات في العمل، واستغلال وقتهم في العمل والحرص على تطوير مهامهم وتحسينها.
- ٤- ضرورة اعتماد إدارة المصارف معايير علمية وموضوعية في تحديد التعويضات المالية للعاملين (رواتب ومكافآت) ، من خلال منح المكافآت والحوافز وفق المهارات والقدرات الشخصية للعاملين ، ووضع نظام عادل للمكافآت والحوافز ، لما له من اثر كبير في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ٥- الحرص على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل لتجنب ضغوط العمل ولكي يتمتع العاملين بحياة أسرية هادئة وسعيدة، من خلال الاهتمام بمشاكلهم والعمل على إيجاد الحلول المنطقية لها ، مما يؤثر إيجاباً في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها .

٦- تنمية قدرات ومهارات ومعرفة الموارد البشرية العاملة في المصارف وتعزيز السلوكيات الايجابية فيهم وتطوير قابلياتهم وتمكينهم من خلال وضع سياسات وبرامج تدريبية تنسجم والتحديات التي تواجهها المصارف في هذه المرحلة.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية The Arabic References

أولاً: - الكتب

- ١- زايد، عادل محمد، (٢٠٠٦) "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات .
- ٢- شوايش، مصطفى نجيب، (1996) ، " إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للطباعة والنشر، مصر.
- ٣- عقيلي ، عمر وصفي ، والعنبي ، التكريتي ، العبدلي ، (١٩٩٤) وظائف منظمات الأعمال ،دار زهران ، عمان.
- ٤- السالم ، مؤيد سعيد،(٢٠٠٩)، " إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)" ، دار إثراء ، الأردن .
- ٥- الغزوي ، نجم عبود ، وعباس حسين جواد ، ورازوقي عباس عبد، (٢٠٠٦) " إدارة الموارد البشرية مع التركيز على إدارة شؤون الموظفين العموميين "، مكتب عدن ، بابل.
- ٦- القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٩٣) ، " السلوك التنظيمي " ، دار الصفاء ، عمان - الأردن .
- ٧- القحطاني ، محمد بن دليم، (٢٠٠٥) "إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل" ،الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٨- الهيتي، خالد عبد الرحيم، مطر، (٢٠٠٥) ، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ،الأردن - عمان ، دار وائل للنشر.
- ٩- ألولزي ، موسى سلامة ، و خضير كاظم محمود، (٢٠٠٨) ، " مبادئ إدارة الأعمال" ، دار إثراء ، عمان- الأردن.
- ١٠- آل ياسين، محمد، (2004) " خطة تدريب الموظفين الجدد " ، للفترة من 14 / ١ ولغاية 2004/9/30 ، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي ،المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري،

ثانياً: البحوث والدوريات

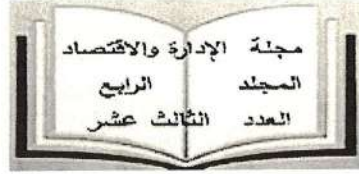
- ١- أبو تايه، بندر كريم ، (٢٠١٢) ، "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية "، بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن - المجلد ٢٠ ، العدد ٢ .
- ٢-أبا زيد، رياض (٢٠١٠) "اثر التمكّن النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" مجلة جامعة للأبحاث(العلوم الإنسانية)مجلة (٢٤) ، العدد (٢) .
- ٣- الرب، محمد جاد، (١٩٩٩) "جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال"، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية - إدارة الأعمال.
- ٤-السعود ، راتب سلطان ، وسلطان سوزان ، (٢٠٠٨) ، " سلوك التطوع التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين ، مجلد ٩ ، العدد ٤ .

- ٥- العنزي، سعد، و الفضل، سما سعد خير الله، (2007)، "فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٣، العدد ٤٥، ٢٠٠٧.
- ٦- العنزي، سعد، و الملا، عبد الرحمن، (١٩٩٨) "قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد ١٩٩٨، المجلد ٥، العدد ١٣.
- ٧- العزاوي، نجم عبود، وعباس حسين جواد، و ارزوقي عباس عبد، (٢٠٠٦) "إدارة الموارد البشرية مع التركيز على إدارة شؤون الموظفين العموميين"، مكتب عدن، بابل.
- ٨- العنزي، سعد، و احمد علي صالح، (2008)، "أضواء وآراء حول واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٤، العدد ٥٠.

- ٩- العامري، احمد بن سالم (٢٠٠٢) "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلة (٩)، العدد (١).
- ١٠- العامري، احمد بن سالم، (٢٠٠٣)، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٧، العدد ٢.
- ١١- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، (٢٠٠٥)، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي"، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات، العلوم الإدارية، عمان - الأردن، مجلد ٣٢، العدد ٢.
- ١٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (٢٠٠٤)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي" دراسة ميدانية، بحث مقبول للنشر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني جامعة الزقازيق، كلية التجارة.

ثالثاً: الرسائل والأطاريح الجامعية

- ١- أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (٢٠١٠)، "اثر العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة.
- ٢- الجوفي، عياد سعيد عباس، ٢٠١٠ "تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة.
- ٣- الزهيري، مروة عبد الكريم، (٢٠١٠)، " دور عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- ٤- الزبيدي، ناظم جواد (٢٠٠٧) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التمويلية وأثرهما في تفوق المنظمات" أطروحة دكتوراه، غير منشورة، فلسفة إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٥- الفضل، سما سعد خير الله، (٢٠٠٦) "اثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي"، (دراسة تطبيقية في عينة من المستشفيات الحكومية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦- البليبيسي، أسامة زياد يوسف، (٢٠١٢) "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال.



Foreign References ثانياً: المصادر الأجنبية

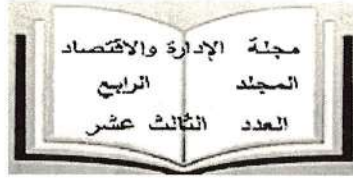
a- Books

- 1- Cummings, T. G., & Worley, C. G., (1997) "Organizational Development and Change" 6th ed., Southwestern College, United State of America.
- 2- French, W. L., (1994) "Human Resources Management, 3th ; Houghton Company, University of Washington, New Jersey
- 3- Klein , Gerald D., (1986) "Employee – centered productivity and QWL programs : findings from an Area study" , National productivity Review , Autumn.
- 4- Mayer's , D.W. (1992) " Human Resources Management : principles and practice" New York , Commerce clearing House , Inc.
- 5- Robbins, S. P., (1997) " Organizational Behavior", 10th ed , Prentice Hall, in Britain.
- 6- Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead, (2001) "Organizational Behavior: Managing people & Organization", Sixth Edition, USA.
- 7- Sherman , A., Bohbander , G. & Smell , S., (1996) " Management Human Resource", New York , south. Western college polishing .
- 8- Saraih, U. N., (2006) "The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: A survey in northern Malaysia university college of engineering", Unpublished dissertation, Faculty of Business Management, University Utara Malaysia.
- 9- Obrien, R. C., (2000), Trust, John Wiley & Sons, Ltd, New Jersey.

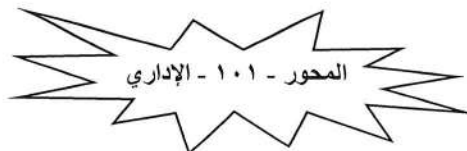
b- Periodicals

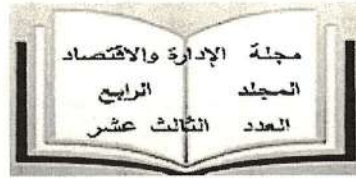
- 1-Ahmadi, F., Ahmadi, S. and Tavreh, N. (2011) " Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior"(OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province Inter disciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, Vo. 2, No. 10, pp272-281
- 2-Bird , J.,(2006)," Work Life Balance Doing it Right and Avoiding The Pitfalls", (www.worklife).employment relations today, v.33, n.3
- 3-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 , PP. 949 – 969.
- 4-Djati, Spantja & Adiwijaya, Michael (2010) "The Influence of the morale and the commitment of administration staff towards the organizational citizenship Behavior and Its Impact towards service Quality performance at private universities In Surabaya-Indonesia" www.puslitz.petra.ac.id/e_journal/index.





- 5-Dhaka, Dhanmondi, Jahan Kursia, Rahman, Tasnuva& Tabassum, Ayesha,(2011)," *comparative analysis of quality of worke life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladeshi* world journal of social sciences ,Vol.1,No.3,P.20.
- 6-Fife,Cynthia,(٢٠٠٨) "*Asocial-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior*" master's thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment.
- 7-Gulcan, Murat , G.,(2008)" *Participating the Decision Making Process in Educational Management*" (The Ministry of National Education Case), World Applied Sciences Journal V.3, N.6, Department of Education, Faculty o Technical Education, Gazi University, Turkey.
- 8-Havlovic , S. J. (1991) , "*Quality of work life and Human Resource Outcomes*", Industrial Relations , Vol . 30 , No. 3 , PP. 469 – 479.
- 9-Lin, Ch., Hung, W., and Chiu, Ch. (2002)" *Being Good Citizens: understanding a Mediating Mechanism of Organizational commitment and Social Network Ties in OCBs*" Journal of Business Ethics, 81pp56١-578 Lewis , P.S., Goodman , S.H. & fandt , P.M.(1995) "*Management challenges In the 21st century*" New Yourk , west publishing, Co .
- 10- Moorman ,R.H,& Niehoff,B.P. (1998)"*Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?*", Academy of Management Journal, vol. 41, No. 3, pp:351-357.
- 11-Neuman, George A.& Kickul, Jill R.(1998) "*organizational citizenship Behaviors : Achievement orientation and personality*" Journal of Business and psychology, vol.13, No.2, PP.263-279.
- 12-Organ, D. (1990)" *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome. Lexington*", MA: Lexington Books.
- 13-Piccininic, V. C. ,&Rose, S. D,(200٠)," *The Best Companies to Work In Brazil and Quality o Working Life*" : Disjunctions Between Theory and Practice.
- 14-Polat, S.,(2009) "*Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators*" Procedia Social and Behavioral Sciences, 1, pp 1591-1596.
- 15-Podsakoof(200٩), Nathan & whiting, Steven & podsakoof. Philip Blume, Brian "*Individual-and organizational-Level consequerces of organizational citizenship Behaviors : A meta-Analysis*" Journal of Applied psychology, vol.94, No.1, PP.122-141.
- 16-Rethinam, Guna Seelan, & Maimunah Ismail.(200٨)," *Constructs Quality o Work Lie : Aperspettive of Information & Technology Professionals European*" : Journal of Social Scienses :(2008), V.7,N.1.
- 17-Raduan, C. R., LooSee, B., Jegak, U.,Khairuddin, I.,(2006) "*Quality Of Work Life*" Implications Of Career Dimensions, Journal of Social Sciences pp.61-67.





- 18-Kalayanee, Koonmee, Busaya, Virakul,(٢٠٠٧) "*Ethics Quality of Work Life*", and Employee Job – related outcomes : Anurvey of HR and Marketing managers in Business, December 6–9, By Interntionl Society for Qulity – o– life Studieswww. Isqols.org.
- 19-Saraji, G.,H., Dargahi,(2006) " *Study Quality Of Work Life* (QWL) , Iranian J.,Publ Health : V.35, N.4,Pp.8–14.
- 20-Singh, Akhilendra & singh A.P.(2009)"*Does personality predict organizational citizenship Behavior among managerial personnel* Journal of Indian Academy of Applied psychology, vol.35, No.2. Scheming ,E ., (2001), "Good Citizenship in a global Economy : individualism– collectivism and power distance as predictors of organizational citizenship behavior unpublished master's thesis.
- 21- Schnake, M. E., & Dumler ,M. P.,(2003) ,"*Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research*", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, pp: 283.301.
- 22-Schnake, M. E., & Dumler ,M. P.,(2003) ,"*Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research*", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, pp: 283.301.
- 23-Walton, Richard E.,(1973) " *Quality of Working life*" ,What is it, Sloan Management Review,Vol.15, No.1,pp.11–21.
- 24-Yen,H.R.,&Niehoof, B.P., (2002) "*relationship between organizational . citizenship behavior*" , Efficiency ,and customer service perceptions in Taiwanese banks. www. gold mark– livia/papers / ocb–pdf.
- c- Internet
- 1- www.qou.edu.com
- 2-www.slideshare.com
- 3-www.pdfactory.co
- 4-www. Isqols.org Bukhari, zirghamullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) "Determinants of organizational citizenship Behavior in Pakistan".www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf
- 5-Kim,S.Y.,& Taylor ,R.R,(2001),ALMX model : relating multi level antecedents to the LMX. Relationship and citizenship behavior, www.the leadershipcollege .com / LMX.pdf supplemental result.

