

## تأثير جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدرسي المدارس الأهلية في مدينة الموصل(\*)

أ.م.د. نجلة يونس محمد ال مراد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

naglla2017@yahoo.com

م.م. علي أكرم عبدالله الحرباوي  
المديرية العامة للتربية  
محافظة نينوى

management.performance@gmail.com

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى قياس تأثير جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لعينة عشوائية تتكون من (١١٨) مدرساً ومدرسةً من مجتمع تمثل بـ (١٨٠) مدرساً ومدرسةً في المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل. ويسعى البحث الى معالجة مشكلات زيادة دوران العمل ونوايا ترك العمل التي تعاني منها المنظمات المبحوثة وفق بعدي البحث ومكوناتهما. وتم تبني ثلاث فرضيات تم اختبارهما باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتدرج وتحليل الارتباط للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبانة لإجابات الافراد المبحوثين، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي في كل المقاييس. وتوصل البحث الى ان هناك صلة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وفق اتجاهات الافراد المبحوثين، وأن تحسين جودة حياة العمل يؤثر بزيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد المبحوثين.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، الالتزام التنظيمي.

### The effect of quality of work life on organizational commitment An exploratory study of the views of a number of private school teachers in Mosul City

Assist. Lecturer: Ali A. A. AL-Harbawee  
The General Directorate of Education  
Nineveh Governorate

Assist. Prof. Dr. Najla Y. M. AL-Murad  
College of Administration and Economics  
University of Mosul

### Abstract:

The current research aims to measure the effect of the quality of work life on the organizational commitment of a random sample consisting of (118) teachers and schools from a community represented by (180) teachers and schools in private secondary schools in the city of Mosul. The research seeks to address the problems of increasing work turnover and leaving work intentions experienced by the researched organizations according to the two dimensions of the research and their components. Three hypotheses were adopted that were tested using simple and gradient regression analysis and correlation analysis of the data collected through the questionnaire form for the answers of the respondents. A five-Likert scale was used in all scales. The research found that there is a link between the quality of work life and the organizational

(\*) البحث مستل من أطروحة الدكتوراه الموسومة: التكامل بين التسويق الداخلي وجودة حياة العمل وإسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مجموعة من المدارس الأهلية في مدينة الموصل.

commitment according to the directions of the individuals surveyed, and that improving the quality of work life affects an increase in the organizational commitment of the individuals surveyed.

**Keywords:** Quality Of Work Life, Organizational Commitment.

## المقدمة

ان لجودة حياة العمل أهمية كبيرة للمنظمات خاصة فيما يتعلق بمعنويات الموظفين فهي تؤثر على معدلات الغياب وترك العمل ومستوى الإنتاجية، وان على المنظمات توفير مستوى عالٍ من جودة حياة العمل لكي تستمر هذه المنظمات في اجتذابها للموظفين والاحتفاظ بهم وألا يقتصر اهتمامها على تحسين حياة العمل بل يمتد الى تحسين الحياة خارجة من خلال جعل بيئة العمل محط التركيز وفيه تصبح نشاطات الموظفين أكثر أهمية. ومن المهم فهم أهمية الالتزام التنظيمي للمنظمات لأنها تضم موظفين يقودون الأنظمة والعمليات، وإن مواءمة هؤلاء الموظفين مع القيم التنظيمية وعزمهم على البقاء وتوظيفهم لمصلحة المنظمة يستغرق شوطاً طويلاً لضمان بقاء المنظمة، عليه سيتناول بحثنا الحالي المحاور الآتية:

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تنطلق مشكلة البحث من الاطلاع الميداني، اذ قام الباحثان بإجراء زيارات استطلاعية أولية للمدارس الثانوية الأهلية (ثانوية القادة للبنين، ثانوية دار المعرفة للبنات، ثانوية الأوائل للبنين، ثانوية ارض الرافدين للبنين، ثانوية الفردوس ثنائية اللغة للبنات) في مدينة الموصل للمدة الممتدة بين (٢٠٢٠/١/١٤) و(٢٠٢٠/١/١٩) والاستفسار من مدراء تلك المدارس بشأن دوران العمل ومنظورهم اتجاه المدرسين وما تقدمه الإدارة لتقليل نوايا ترك العمل، والتمس الباحثان رغبة المنظمات المبحوثة بتقليل نوايا المغادرة ودوران العمل للموظفين وتعزيز عملية الترابط والاحتفاظ بهم وكان ذلك نتيجة تفاعل عدة أسباب منها بيئة العمل غير المريحة وتزايد ضغط العمل وضعف الرضا الوظيفي للأفراد المبحوثين، ولكي تعزز المنظمات المبحوثة من التطابق بين أهدافها واهداف موظفيها وتوليد حالة شعورية تدفعهم للتعلق بها، ينبغي عليها معالجة هذه المشكلات وتحديد مسبباتها.

**ثانياً. أهمية البحث:** تنبثق أهمية البحث في تحقيق اسهام فكري يقود الى تأشير أهمية جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في عمل المنظمات، وبلورة اطر نظرية واضحة المعالم عن جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي ولاسيما الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بمواضيع تهتم بالعلاقة بين المنظمة والأسرة والوظيفة وسبل تعزيز الإنتاجية والأداء الوظيفي للموظفين، ولا سيما جودة حياة العمل لما لها من تأثير على الموظفين في المنظمات واسهامها في معالجة المشكلات التي تنشئ بين المنظمة والموظف والوظيفة.

اذ يسهم البحث الحالي في تحديد أهمية مكونات جودة حياة العمل في المنظمات المبحوثة والعمل من خلالها على تحسين جودة حياة العمل في المنظمات المبحوثة والاستفادة منها بما يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الافراد المبحوثين، ومعالجة أسباب ارتفاع معدلات دوران العمل وزيادة حالات ترك العمل ونوايا مغادرة المنظمة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته ينصب هدف البحث أساساً في التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وقياسها على مستوى المنظمات المبحوثة، هذا بجانب تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.

٢. التعرف على طبيعة علاقات تأثير جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة.  
**رابعاً. فرضيات البحث:** تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

١. لا توجد علاقة ارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي لدى المنظمات المبحوثة.

٢. لا تؤثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.

٣. لا يتباين تأثير مكونات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي وفق الأهمية لدى المنظمات المبحوثة.

**خامساً. أساليب جمع البيانات:** بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام البحث فقد اعتمد الباحثان على الأساليب الآتية:

١. الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للبحث اعتمد الباحثان على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر والتي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح والبحوث العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

٢. الإطار الميداني: اعتمد الباحثان في إكمال البحث الميداني على استمارة الاستبانة اذ تعد مصدراً رئيساً لجمع البيانات الملحق (١)، ولتوفر مقاييس عالمية جاهزة، اعتمد الباحثان مقياس نموذج جودة الحياة المرتبطة بالعمل ٢ (Work-Related Quality of Life 2) (Geldenhuyts, 2017: 16-17) لقياس مكونات جودة حياة العمل، وضمت الاستبانة سبع مكونات لجودة حياة العمل (الرفاهية العامة، الواجهة بين العمل- الأسرة، الرضا الوظيفي والمهني، التحكم بالعمل، ضغط العمل، ظروف العمل، ارتباط الموظف) وكانت بـ (٣٠) مقياساً بعد تعديل المقياس للائم المنظمات المبحوثة، أما الجزء الثاني فكان لبعث الالتزام التنظيمي والذي اشتمل على ثلاثة مكونات (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وتم اعتماد مقياس نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991: 6-7) وكانت بـ (٢١) مقياساً بعد تعديله ليتوافق مع المنظمات المبحوثة، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في الاستمارة، والمرتب بالتدرج من عبارة، لا أتفق بشدة التي أخذت الوزن (١)، وصولاً إلى عبارة أتفق بشدة التي أخذت الوزن (٥)، أي أنّ مدى الاستجابة يكون (١-٥) وبوسط حسابي فرضي قدره (٣)، باستثناء الفقرات التي صيغت بشكل سلبي فقد اخذت نفس الاوزان لكن بشكل معكوس الجدول (١).

الجدول (١): أبعاد البحث ومتغيراته الواردة في استمارة الاستبانة

الأبعاد	المتغيرات	أرقام الفقرات في استمارة الاستبانة	الملاحظات
جودة حياة العمل	الرفاهية العامة	٥-١	
	الواجهة بين العمل-الأسرة	٩-٦	
	الرضا الوظيفي والمهني	١٤-١٠	
	التحكم بالعمل	١٨-١٥	
	ظروف العمل	٢٢-١٩	
	ضغوط العمل	٢٦-٢٣	الفقرات ٢٦، ٢٥، ٢٣ صيغت بشكل سلبي
الالتزام التنظيمي	ارتباط الموظف	٣٠-٢٧	الفقرة ٣٠ تمثل تقييم للبعد ككل وفق المقياس
	الالتزام العاطفي	٣٨-٣١	الفقرات ٣٨، ٣٦، ٣٥، ٣٤ صيغت بشكل سلبي
	الالتزام الاستمراري	٤٤-٣٩	الفقرات ٤٤، ٤٣، ٤١، ٣٩ صيغت بشكل سلبي
	الالتزام المعياري	٥١-٤٥	الفقرات ٤٧، ٤٦ صيغت بشكل سلبي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

#### سادساً. وصف مجتمع البحث وعينته:

أولاً. وصف مجتمع البحث ومبررات اختياره: يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة وقد وقع اختيارنا على القطاع الخاص (الخدمي) لإجراء البحث ألا وهو المدارس الثانوية الأهلية في مدينة الموصل وذلك للأسباب الآتية:

١. هناك تجارب سابقة لتطبيق متغيرات البحث في المدارس، كدراسة (Zhu, et al., 2011) في مدرسة ثانوية في الصين، ودراسة (Siburian, 2013: 247) في مدرسة ثانوية في اندونيسيا.
٢. تواجه المنظمات المبحوثة معدلات دوران عمل عالية للمدرسين فيها ومحاولتها لاجتذاب الكفاءات منهم.
٣. يقدم القطاع الخاص للمنظمات المبحوثة فرص التنافس والسعي للحصول على أفضل الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والكفاءة.
٤. تسعى المنظمات المبحوثة الى محاولة الاحتفاظ بالموظفين الكفؤين من خلال ما تقدمه لهم من تطوير لقدراتهم وتعويزات وظروف عمل مناسبة.
٥. إمكانية اختبار متغيرات البحث في هذه المنظمات بشكل أكثر دقة من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة وخبرات متنوعة منها عالية في مجال العمل (الإداري والعلمي) كالمقاعد من الوظائف التربوية الحكومية ومنهم حديثي التعيين.
٦. أهمية الدور الذي تمارسه المدارس في البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.
٧. تتميز المنظمات المبحوثة بمناخ تنظيمي يسهم في إجراء مثل هذا البحث.

ثانياً. وصف عينة البحث: اعتمد الباحثان عينة عشوائية تمثلت بـ (١١٨) مدرساً ومدرسة من مجتمع (١٨٠) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية الاهلية في مدينة الموصل وتوزعت عينة البحث في (٩) مدارس ثانوية أهلية في مدينة الموصل متباينة في سنوات تأسيسها الجدول (٢).

الجدول (٢): تعريف مبسط بالمنظمات المبحوثة

ت	اسم المدرسة	سنة التأسيس	ت	اسم المدرسة	سنة التأسيس
1	ثانوية الأوائل للبنين	2007	6	ثانوية ارض الرافدين للبنين	2018
2	ثانوية العراق للبنين	2007	7	ثانوية القادة للبنين	2018
3	ثانوية النبراس للبنين	2009	8	ثانوية الهدى للبنات	2019
4	ثانوية دار المعرفة للبنات	2010	9	ثانوية الفردوس للبنات ثنائية اللغة	2019
5	ثانوية الأوائل للبنات	2011			

المصدر: من إعداد الباحثان (بالاعتماد على سجلات المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى).

### المحور الثاني: جودة حياة العمل

اولاً. مفهوم واهمية جودة حياة العمل: وأكد (Ogunsanya, 2017: 14) بان جودة حياة العمل هي طريقة للتفكير في الموظفين وبيئة العمل وعنصرها المميز هو الاهتمام بتأثير العمل على الموظفين والفاعلية التنظيمية. وعرفها (Nayak, et al., 2018: 119) بانها بنية متعددة الأبعاد تشير إلى الرضا العام عن حياة العمل إلى جانب الإحساس التراكمي بالانتماء إلى مجموعة عمل وبجدارة واحترام والتي تشمل إجمالي بيئة العمل، وشعور برفاهية الموظف، والابتكارات التي تستهدف رضا الموظفين وتعزز الفاعلية التنظيمية والإنتاجية. وأشار (Lewis, 2019: 31) بكونها الظروف والبيئات المواتية لمكان العمل التي تعالج الرفاهية الكاملة ورفاهية الموظفين.

ونحن نشير الى مفهوم جودة حياة العمل بانها مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة بهدف تحسين ظروف وضغوط العمل للموظفين والرفاهية في العمل والرضا الوظيفي وارتباط الموظفين وبناء بيئة عمل آمنة وسليمة وتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين تجاه المنظمة وميزة تنافسية ناجمة عن مستقبل واعد للوظائف في المنظمة. ووجدت (Geldenhuys, 2017: 17) بان جودة حياة العمل لها تأثير معنوي على معنويات الموظفين التي تؤثر بدورها على معدلات الغياب ودوران العمل وبالنتيجة على الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين واجتذابهم. ونحن نشير الى أهمية تحسين جودة حياة العمل في المنظمات بالآتي:

١. تسهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال توفير متطلبات العمل وظروف عمل مرضية للموظفين.
٢. تقليل معدلات غياب الموظفين وخفض دوران العمل للموظفين ونوايا مغادرة المنظمة.
٣. تسهم في تحسين السلوك الإيجابي البناء للموظفين تجاه المنظمة.
٤. تقليل الصراخ والمشاكل بين الموظفين من خلال تخفيض ضغط العمل والسعي الى التوازن بين العمل-الأسرة.
٥. زيادة مشاركة الموظفين في تحقيق اهداف المنظمة.
٦. زيادة الدافعية لدى الموظفين من خلال التركيز على رفاهية الموظفين.
٧. تعزيز استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وجذب أفضل الموارد البشرية.
٨. تحسين إنتاجية الموظفين.

ثانياً. **مكونات جودة حياة العمل:** اعتمد الباحثان مكونات نموذج جودة الحياة المرتبطة بالعمل ٢ (Work-Related Quality of Life 2) وذلك للأسباب الآتية:

١. لاحظ الباحثان وجود تعدد وتشعب في مكونات جودة حياة العمل عند اطلاعها على عدة نماذج لجودة حياة العمل مما صعب على الباحثان اختيار مكونات جودة حياة العمل وكذلك صعوبة تحديد المقياس الدقيق لها.
٢. توافق النموذج الذي تم اختياره مع ابعاد دراستنا.
٣. نموذج (WRQoL2) يمتاز بالحدثة.
٤. نموذج مطور عن نموذج (WRQoL) وهو قابل للتطوير ومتاح لجميع الباحثين.
٥. يمتاز بالشمولية اذ يحتوي على سبعة مكونات.
٦. يمتاز بالوضوح مقارنة بغيره من النماذج.
٧. تم استخدام النموذج في أكثر من بحث علمي ورسالة ماجستير.
٨. تطوير المقياس الخاص بالنموذج عن المقياس السابق.
٩. تم تطبيقه في القطاع التربوي والمدارس.

**نموذج جودة الحياة المرتبطة بالعمل (WRQoL2):**

طورت (Geldenhuys, 2017: 16-17) نموذج (WRQoL) واعتمد نموذجه (WRQoL2) سبعة مكونات لجودة حياة العمل، اذ تتقاطع هذه المكونات عبر ثلاثة أبعاد هي العمل والمنزل والموظف وفيما يأتي شرح لمكونات النموذج:

١. **الرفاهية العامة (General Well-being (GWB):** يُقيم مكون (GWB) مشاعر الموظفين العامة حول السعادة والرضا عن الحياة بكل من المنزل والعمل. ويتمحور مكون (GWB) حول الصحة النفسية والصحة البدنية العامة، ويرتبط ارتباطاً كبيراً بمقاييس الصحة العامة. اذ يمكن أن يؤثر الرفاه النفسي على أداء الموظف في العمل للأفضل أو للأسوأ. وعندما يشعر الموظفون بالرضا، فقد يكونون أكثر رغبة للعمل بشكل جيد والاستمتاع بالمزيد من العمل (Easton & Van Laar, 2018: 16). وان عناصر الرفاهية تشمل جوانب بدنية ونفسية واجتماعية، وان تأثيرات الصحة الناتجة عن المهنة والتي تنعكس على الموظف قد تشمل المشاكل الصحية البدنية والمشاكل الصحية النفسية والعلاقات الشخصية المتوترة (Jack, 2016: 36-37). ونحن نشير الى مكون الرفاهية العامة الى مستوى السعادة الذي يبينه الموظف خلال العمل وحياته المنزلية ومستوى صحته البدنية والنفسية ومدى تأثير العمل عليها.

٢. **الواجهة بين العمل-الأسرة (Home-Work Interface (HWI):** يعالج مكون (HWI) المشكلات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الأسرية ومدى إدراك صاحب العمل لدعم الحياة الأسرية لموظف ما. ويشار إليه أيضاً باسم الصراع بين العمل والأسرة، ويتناول أهمية تحقيق التوازن بين متطلبات الأسرة والعمل. ويُقيم التوازن بين العمل والأسرة مدى شعور الموظفين بأن لديهم السيطرة على متى وأين وكيف يعملون (Easton & Van Laar, 2018: 17). ويُعرف التوازن بين العمل والحياة الأسرية بأنه التوازن الذي يختبره الموظف بين متطلبات العمل والحياة الأسرية، خاصة فيما يتعلق بتوفير الوقت الكافي للانخراط في حياة أسرية مستوفاة دون انقطاع ومخاوف من تداخل العمل. اذ ان التوازن بين العمل والحياة الأسرية هو مفهوم "قائم على فكرة أن

العمل المدفوع الأجر والحياة الشخصية ينبغي ان ينظر اليها على انها أولويات متنافسة أكثر من كونها عناصر متممة للحياة الكاملة" (Blackford, 2015: 56).

ونحن نشير الى مكون الواجهة بين العمل- الأسرة بمشكلات تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة التي تواجه الموظف ومدى الدعم المقدم من المنظمة للتغلب على هذه المشكلات.

٣. **الرضا الوظيفي والمهني (Job-Career Satisfaction (JCS):** وصف الرضا الوظيفي بأنه التصور العام للموظف فيما يتعلق بأدوار عمله الحالية، وأنه ينطوي على استجابة عاطفية وموقف الموظفين تجاه وظائفهم، والإجماع العام حول الرضا الوظيفي بأنه مفهوم معقد ينطوي على أبعاد مختلفة. وهناك تسعة جوانب تتعلق بالرضا الوظيفي وهي: العمل، الأجر، الترقيات، الاعتراف، المزايا، ظروف العمل، الإشراف، زملاء العمل، وإدارة المنظمة (Nekouei, et. al., 2014: 218).

أن تنفيذ برنامج جودة حياة العمل يؤدي إلى الحد من الشكاوى والغياب الوظيفي، وتحسين الموقف الإيجابي بين الموظفين، وزيادة المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي، ومن ناحية أخرى، فإن أخذ مطالب الموظفين في الحسبان يساعد المنظمات على تحسين وزيادة الكفاءة على المدى الطويل. وأن جودة حياة العمل هي عامل حيوي للأداء التنظيمي وعامل فاعل لتحفيز الموظفين في العمل. وأن رضا الموظفين يتحقق من خلال تحقيق مطالبهم باستخدام الموارد والأنشطة ونتائج المشاركة في أنشطة مكان العمل (Anbari, et al., 2014: 155).

ونحن نشير الى مكون الرضا الوظيفي والمهني بأنه شعور الموظف الإيجابي وموقفه تجاه وظيفته والنتائج من عوامل وظيفية داخلية تمثل جوهر الوظيفة وعوامل خارجية وظيفية بيئية.

٤. **التحكم بالعمل (Control at Work (CAW):** يعكس مكون (CAW) المستوى الذي يشعر به الموظف أنه بإمكانه ممارسة ما يعده مستوى تحكم مناسب في بيئة عملهم، وقد يرتبط هذا المفهوم بالتحكم بمختلف جوانب العمل، بما في ذلك فرصة المساهمة في عملية صنع القرار التي تؤثر عليهم. وتم توضيح وجود علاقة إيجابية مهمة بين التحكم الشخصي والرضا الوظيفي، ويرتبط شعور أكبر بالسيطرة في العمل بقوة بصحة الموظفين ورفاههم (Easton & Van Laar, 2018: 20).

وتم تعريف الحكم الذاتي أو الاستقلالية بالعمل Autonomy بأنه درجة سيطرة الموظفين على كيفية تنظيم عملهم ويوم عملهم، ويعتمد أيضاً على مقدار الاختيار المتاح فيما يتعلق بإدارة الوقت وعبء العمل. وأن التصور وردود الفعل على بيئة عمل معينة ينمها الموظف قد ارتبط بالقدر الذي يشعر به الموظف أنه يستطيع السيطرة على تلك البيئة، حتى لو كان إيمانه بهذه السيطرة في غير محله. ويرتبط الحكم الذاتي بمشاركة الموظف وثقته وكذلك بشكل مباشر مع الرضا الوظيفي (Blackford, 2015: 47).

ونحن نشير الى مكون التحكم بالعمل الى إمكانية الموظف لممارسة مستوى تحكم مناسب في بيئة عمله ومدى اسهامه في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.

٥. **ظروف العمل (Working Conditions (WCS):** يرتبط مكون (WCS) من الناحية النظرية بـ (JCS) ضمن نموذج (WRQoL2)، حيث يعكس (JCS) الدرجة التي يوفر بها مكان العمل للموظف أفضل الأشياء في العمل -الأشياء التي تجعلهم يشعرون بالرضا كتحقيق التنمية الشخصية، الأهداف، والترقية والاعتراف، في حين أن مكون (WCS) على النقيض من ذلك اذ يعكس الدرجة

التي يفي بها مكان العمل بالمتطلبات الأساسية للموظف، ولا سيما عدم رضاهم عن بيئة عملهم المادية (Easton & Van Laar, 2018: 21).

وتتعلق ظروف العمل ببيئة العمل الخارجية التي يعمل فيها الموظفون وتتضمن الضرر، الخطر، عدم التأكد، الصوت، الإهمال، الجو، الصراعات، عبء عمل كبير-جسدياً وعقلياً (Blackford, 2015: 50).

ونحن نشير الى مكون ظروف العمل بأنه مستوى المتطلبات الأساسية للموظف الذي تقدمه بيئة العمل في المنظمة التي تمكنه من أداء عمله وتحقيق له السلامة المهنية.

٦. **ضغط العمل (Stress at Work (SAW):** يشير مكون (SAW) إلى أي مدى يتصور الموظف أنه يعاني من ضغوط مفرطة أو يشعر بمستويات لا مبرر لها من ضغط العمل. وهناك دليل على أن الموظفين الذين يرون أن مطالبهم بالعمل معقولة، يميلون إلى الإبلاغ عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. ويقترح أحد التعريفات البديلة أن ضغط العمل هو استجابة جسدية وعاطفية ضارة تحدث عندما لا تتناسب متطلبات العمل مع قدرات الموظف أو موارده أو احتياجاته (Easton & Van Laar, 2018: 22). وتشير ضغوط العمل إلى حالة نفسية سلبية تنشأ عن تفاعل الموظفين وبيئة عملهم التي يدركون أنها تتجاوز قدراتهم ومواردهم، مما يزعج سلامتهم العقلية والجسدية. وكان التركيز الأساسي لدراسات ضغط العمل على العلاقة بين الضغوط والتوتر وآليات المواجهة. والضغوطات stress هي الظروف البيئية التي تثير استجابة عاطفية؛ التوتر strain وهي الاستجابة الفردية للضغوط. والتكيف coping هو الجهد الفردي لتقليل التوتر (Nayak, 2016: 72).

ونحن نشير الى مكون ضغط العمل بأنه استجابة عاطفية وجسدية ضارة تحدث عندما تزيد متطلبات الوظيفة الى مستوى يفوق قدرات الموظف.

#### ٧. **ارتباط الموظف (Employee Engagement (EEN):**

أشار (Agyemang & Ofei, 2013: 20) ارتباط الموظف إلى الحالة الذهنية الإيجابية والعاطفية المرتبطة بالعمل، والتي تدفع الموظفين للتعبير عن أنفسهم واستثمار أنفسهم عاطفياً ومعرفياً وجسدياً في أداء ادوارهم في المنظمة.

وتم تعريف ارتباط الموظف على أنه مدى شعور الموظفين بالتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم داخل المنظمة، وبأنه "المحرك الأساسي لنجاح الأعمال"، ويتمحور التساؤل الهام حول ما يتعلق بكيفية تأثير ارتباط الموظف في مختلف جوانب أداء العمل، اذ ان ارتباط الموظف مرتبط بتحسين الأداء التنظيمي (Blackford, 2015: 52).

ويشير ارتباط الموظف إلى مشاركة المعلومات والمشاركة في العمليات واتخاذ القرارات وحل المشكلات لإنتاج أفكار جديدة وبدائل محتملة. ويسمح للموظفين بممارسة بعض الاستقلالية في مهامهم والمشاركة في عمليات صنع القرار في السياق الذي يعملون فيه. وعندما يشارك الموظفون في صنع القرار، يكون لهم القدرة على التأثير في الاستباقية وزيادة الميزة التنافسية والأداء في العمل (OSIBANJO, et al., 2019: 422).

ونحن نشير الى مكون ارتباط الموظف بمقدار تقييم الموظف للمنظمة التي يعمل فيها وشعور الموظف حول قيامه بعمله.



### المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

أولاً. مفهوم واهمية الالتزام التنظيمي: أشار (Maiocco, 2017: 11) الى الالتزام التنظيمي بأنه مقياس التعلق العاطفي، ويتم النظر إليه من خلال عدسة التكلفة المرتبطة بمغادرة المنظمة، وإحساس الموظف المرتبط بالتعهد المتصور بالبقاء في المنظمة. وعرفه (Robbins & Judge, 2018: 50) بالدرجة التي يتطابق بها الموظف مع منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الحفاظ على عضويته في المنظمة. أما (Ake, 2019: 22) فوصفه بمجموع القوى التي تدفع الموظف للبقاء في منظمته، لبذل الجهد في السعي لتحقيق أهدافها والتوافق مع قيم ومبادئ المنظمة. ويتفق الباحثان مع مفهوم (Robbins & Judge, 2018).

ومن المهم فهم أهمية الالتزام التنظيمي لأن المنظمات تضم موظفين يقودون الأنظمة والعمليات، وإن مواءمة هؤلاء الموظفين مع القيم التنظيمية وعزمهم على البقاء وتوظيفهم لمصلحة المنظمة يستغرق شوطاً طويلاً لضمان بقاء المنظمة. ويعد هذا الأمر أكثر أهمية في صناعة الخدمات، حيث يكون الموظفون هم وجه المنتج الذي يتم تقديمه للزبائن. فضلاً عن ذلك، طرح العديد من الباحثين روابط بين الالتزام التنظيمي والمواقف والنتائج التنظيمية الهامة الأخرى مثل: غياب الموظفين، دوران العمل، المشاركة، الرضا الوظيفي، الأداء والفاعلية، وقد لا تنعكس هذه المواقف في المنتج النهائي لمنظمة صناعية ما، ولكن حتى تصرف موظف واحد قد يعطي انطباعاً دائماً وينشئ تداعيات خطيرة لمنظمة موجهة نحو الخدمات، خاصة في العالم الحديث لمراجعات الزبائن ومشاركات الفيديو على وسائل التواصل الاجتماعي (Ake, 2019: 30).

ونحن نشير الى كون الالتزام التنظيمي عامل حاسم في بقاء ونمو المنظمات لما يقدمه من فوائد مهمة تتمثل بتقليص نسب دوران العمل وبناء السلوك الايجابي للموظفين تجاه المنظمة وخفض نوايا مغادرة الموظفين للمنظمة مما يزيد من التحفيز والانسيابية بالعمل وتحقيق الاستقرار في أداء الموظفين لأعمالهم وهذا يساهم في تحسين الأداء المنظمي بشكل عام.

ثانياً. مكونات الالتزام التنظيمي اعتمد بحثنا نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي (Meyer & Allen, 1991) الذي يضم الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري، وذلك للأسباب الآتية:

- ❖ اعتماد النموذج في دراسات كثيرة وطور الباحثون فيها نماذج من النموذج المذكور.
  - ❖ جمع النموذج أفكار نظريات ونماذج سابقة له كنموذج (O'Reilly & Porter).
  - ❖ استخدم النموذج المدخل السلوكي والموقفي للالتزام التنظيمي.
  - ❖ اتسم بالشمولية في تغطية مكونات الالتزام التنظيمي.
  - ❖ وفر النموذج مقياساً كاملاً لمكوناته الثلاثة.
١. **الالتزام العاطفي:** غالباً ما ينبع المكون العاطفي للالتزام من التوافق بين الأهداف/القيم الشخصية والأهداف التنظيمية/قيم المنظمة. فضلاً عن ذلك، عندما يتمتع الموظف بعلاقة عمل ودية مع الزملاء والمشرفين، فإن هذا يؤدي دوراً مهماً في تعزيز الالتزام في مكان العمل بشكل عاطفي. وهذا الالتزام هو التطابق والامتثال، في حين أطلق (Allen & Meyer, 1991) على هذا الالتزام العاطفي. وسمي أيضاً "الأخلاقي" الذي وصفوه بأنه القبول والارتباط بالأهداف التنظيمية (Ake, 2019: 27).

والموظفون الذين يشعرون بإحساس الالتزام العاطفي يتطابقون مع المنظمة، ويقبلون أهداف المنظمة وقيمتها، ويكونون أكثر استعداداً لبذل مجهود إضافي نيابة عن المنظمة. ومن خلال التماثل مع المنظمة، فإنهم ينظرون إلى عضوية المنظمة على أنها مهمة كإحساسهم بذاتهم. وبالإمكان القول أنه إذا كان بإمكان المديرين اختيار نوع الالتزام الذي يرغبون في غرسه في موظفيهم، فسيختارون الالتزام العاطفي (Colquitt, et al., 2019: 64).

ونحن نشير إلى الالتزام العاطفي بأنه تطابق الموظف مع أهداف وقيم المنظمة من خلال التعلق العاطفي للموظف بالمنظمة عبر علاقات العمل الودية مع الزملاء والمشرفين.

٢. **الالتزام الاستمراري:** يحدث الالتزام الاستمراري عندما يكون هناك ربح يرتبط بالبقاء وتكلفة مرتبطة بالمغادرة، ومع الالتزام المستمر العالي يجعل من الصعب تغيير المنظمة بسبب الأضرار المرتبطة بالتحويل إلى منظمة أخرى. حيث أن أحد العوامل التي تزيد من الالتزام المستمر هو إجمالي كمية الاستثمار (من حيث الوقت والجهد والطاقة) الذي قام به الموظفون في إتقان أدوار عملهم أو الوفاء بواجباتهم التنظيمية. وهناك عامل آخر يزيد من الالتزام المستمر وهو الافتقار إلى بدائل التوظيف (Colquitt, et al., 2019: 68).

ويتكون الالتزام الاستمراري من عاملين: (Ake, 2019: 28)

أ. التضحيات المتصورة المرتبطة بترك المنظمة أي التكاليف الاجتماعية والاقتصادية.

ب. تصور الموظف بعدم توفر وظائف متاحة بديلة لعمله في منظمته الحالية.

ويبدو أن هذين الشكليين من الالتزام هما الأكثر أهمية لأن الشكل الثالث، وهو الالتزام المعياري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام العاطفي، بينما يُنظر إلى الالتزام العاطفي على أنه المحرك الذي يجب القيام به، ويُنظر إلى الالتزام الاستمراري على أنه الدافع لبقاء الموظف عضواً في المنظمة. وكلاهما مهم، لأن المستوى المرتفع من دوران العمل مكلف من الناحية المالية والمعنوية، في حين أن الأداء يعزز أيضاً الإيرادات وينشئ مكاسب نفسية لأعضاء المنظمة.

ونحن نشير إلى الالتزام الاستمراري بأنه تعلق الموظف بالمنظمة الناتج من موازنة الموظف للربح الذي يرتبط بالبقاء والتكلفة المرتبطة بمغادرة المنظمة.

٣. **الالتزام المعياري:** أشار (Meyer & Allen, 1991: 72) إلى الالتزام المعياري بأنه الالتزام الذي يشعر به الموظفون عندما يشعرون بأنهم مضطرون بالبقاء في منظمتهم وأطلق على هذا الالتزام "المعياري"، وهما يزعمان بأنه مستوحى من الرعاية الأسرية والاجتماعية. وينظر إلى هذا المكون من خلال نهج الضغوط المعيارية الداخلية التي يشعر بها الموظف للمساهمة في أهداف المنظمة واحتياجاتها. ويتأثر بتجارب الموظف قبل وبعد دخول المنظمة، وبمعتقدات الأسرة وتوقعاتها وكذلك القواعد الأخلاقية للموظف ومبرراته.

وهناك ثلاثة شروط تعزز الالتزام المعياري: (١) عملية التنشئة الاجتماعية (كتطابق الموظف مع المنظمة)، (٢) عندما يشعر الموظفون أن المنظمة قد استثمرت فيهم ومع ذلك لا يستطيعون الرد بالمثل (مثل التدريب والتطوير)؛ (٣) عندما يكون هناك التزام مدرك بسبب الشروط المدركة لعقد نفسي تم تطويره مع صاحب العمل (Jackson, 2019: 223).

ونحن نشير إلى الالتزام المعياري بأنه مجموع القوى التي تلزم الموظف بالبقاء في المنظمة الناشئة عن التعهد الذي يكمنه الموظف للمنظمة والقيم الشخصية التي يمتلكها.

### المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي لدى المنظمات المبحوثة.

تشير معطيات الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط (0.519) عند مستوى معنوية (0.01). عليه نرفض الفرضية الاولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.

الجدول (٣): نتيجة علاقة الارتباط بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

جودة حياة العمل	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0.519**	الالتزام التنظيمي

\*\* :  $P \leq 0.01$

N=118

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

**الفرضية الثانية:** لا تؤثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة. تفصح معطيات نموذج الانحدار الجدول (٤) عن الآتي:

وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (42.87) التي تفوق قيمتها الجدولية (3.92) وضمن مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1, 116)، اذ يتضح من معامل التحديد ( $R^2$ ) للنموذج العام أن (0.270) من التغير في الالتزام التنظيمي تفسره جودة حياة العمل، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.519) من الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من جودة حياة العمل، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (6.548) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) عند مستوى معنوية (0.01). عليه نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: تؤثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.

الجدول (٤): نتائج تأثير جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي على المستوى الكلي

المتغير المستقل المتغير المعتمد	B0	جودة حياة العمل B1	$R^2$	F	
				المحسوبة	الجدولية
الالتزام التنظيمي	1.844 (6.889)**	0.519 (6.548)**	0.270	42.87**	3.92

\*\* :  $P \leq 0.01$

N=118

d.f: (1, 116)

(T المحسوبة)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

**الفرضية الثالثة:** لا يتباين تأثير متغيرات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي وفق الاهمية لدى المنظمات المبحوثة.

تفصح معطيات نموذج الانحدار الجدول (٥) عن الآتي:

١. توصل نموذج الانحدار الى متغيرين لجودة حياة العمل هم الأكثر تأثيراً وهما ضغوط العمل وارتباط الموظف ويعدان من أكثر المتغيرات أهمية.

٢. يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (0.839) من التغير في الالتزام التنظيمي تفسره متغيرات جودة حياة العمل، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (300.41) التي تفوق قيمتها الجدولية (3.07) وبدرجتي حرية (2, 115) عند مستوى حرية (0.01) لتؤشر معنوية معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يؤكد تأثير متغيرات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة، ولتفسير تأثير المتغيرات وفق الأهمية لكل متغير من متغيرات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي. ويتضح من متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) أن متغير ارتباط الموظف أسهم أكثر من غيره من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في الالتزام التنظيمي وتأثير معنوي لمعامل الانحدار (Beta) الذي بلغ (0.577) بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (12.071) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (2.358) عند مستوى معنوية (0.01).

٣. وتشير هذه النتائج إلى اهتمام المنظمات المبحوثة بارتباط الموظفين معها لما له من أهمية كبيرة في استدامة عملها وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Agyemang & Ofei, 2013) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتباط الموظف والالتزام التنظيمي، ودراسة (Albdour & Altarawneh, 2014) توصلت إلى أن الموظفين الذين لديهم ارتباط بالمنظمة سيكون لديهم مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

عليه ترفض الفرضية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يتباين تأثير متغيرات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي وفق الأهمية لدى المنظمات المبحوثة.

الجدول (٥): نتائج تأثير متغيرات جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي وفق الأهمية

F	R <sup>2</sup>	جودة حياة العمل		B0	المتغير المستقل
		ضغوط العمل	ارتباط الموظف		
الجدولية	المحسوبة	B2	B1		المتغير المعتمد
3.07	300.4**	0.438 (9.164)**	0.577 (12.071)**	0.267 (1.888)	الالتزام التنظيمي

المحسوبة (T) d.f: (2, 115) N=118 P ≤ 0.01 \*\*: (T)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. ولبيان القدرة التفسيرية لتأثير متغيرات جودة حياة العمل في متغيرات الالتزام التنظيمي الجدول (٦). ويمكن توضيح بيانات الجدول (٦) من خلال الآتي:

١. **الالتزام العاطفي:** كان ترتيب تأثيرات متغيرات جودة حياة العمل في هذا المتغير وفق القدرة التفسيرية كالآتي:

أ. التحكم بالعمل بقدرة تفسيرية مقدارها (0.3%).

ب. عندما دخل متغير الرضا الوظيفي والمهني أصبحت القدرة التفسيرية (3.1%).

ج. جاء متغير الرفاهية العامة بالمرتبة الثالثة لتصبح القدرة التفسيرية لمجموع المتغيرات الثلاثة (11.3%).

د. بدخول متغير الواجهة بين العمل- الأسرة أصبحت القدرة التفسيرية (14.9%).

هـ. عندما دخل متغير ظروف العمل أصبحت القدرة التفسيرية (21.2%).

و. أصبحت القدرة التفسيرية (37.4%) بدخول متغير ارتباط الموظف.

ز. حل متغير ضغوط العمل بالمرتبة الأكثر تفسيراً ليكون مجموع القدرة التفسيرية لمتغيرات جودة حياة العمل على متغير الالتزام التنظيمي بمقدار (41.3%).

٢. الالتزام الاستمراري: كان ترتيب الأهمية النسبية لتأثيرات متغيرات جودة حياة العمل على هذا المتغير كالآتي:

- أ. الرفاهية العامة بقدرة تفسيرية مقدارها (1.6%).
- ب. عندما دخل متغير التحكم بالعمل أصبحت القدرة التفسيرية (4%).
- ج. جاء متغير ظروف العمل بالمرتبة الثالثة لتصبح القدرة التفسيرية لمجموع المتغيرات الثلاثة (8.2%).
- د. بدخول متغير الرضا الوظيفي والمهني أصبحت القدرة التفسيرية (11%).
- هـ. عندما دخل متغير الواجهة بين العمل-الأسرة أصبحت القدرة التفسيرية (15.1%).
- و. أصبحت القدرة التفسيرية (43.6%) بدخول متغير ارتباط الموظف.
- ز. حل متغير ضغوط العمل بالمرتبة الأكثر تفسيراً ليكون مجموع القدرة التفسيرية لمتغيرات جودة حياة العمل على متغير الالتزام التنظيمي بمقدار (58.2%).

٣. الالتزام المعياري: كان ترتيب الأهمية النسبية لتأثيرات متغيرات جودة حياة العمل على هذا المتغير كالآتي:

- أ. ظروف العمل بقدرة تفسيرية مقدارها (3.6%).
- ب. عندما دخل متغير التحكم بالعمل أصبحت القدرة التفسيرية (5.4%).
- ج. جاء متغير الرضا الوظيفي والمهني بالمرتبة الثالثة لتصبح القدرة التفسيرية لمجموع المتغيرات الثلاثة (8.3%).
- د. بدخول متغير الرفاهية العامة أصبحت القدرة التفسيرية (8.4%).
- هـ. عندما دخل متغير الواجهة بين العمل-الأسرة أصبحت القدرة التفسيرية (13.2%).
- و. أصبحت القدرة التفسيرية (17.6%) بدخول متغير ضغوط العمل.
- ز. حل متغير ارتباط الموظف بالمرتبة الأكثر تفسيراً ليكون مجموع القدرة التفسيرية لمتغيرات جودة حياة العمل على متغير الالتزام التنظيمي بمقدار (42.9%).

الجدول (٦): القدرة التفسيرية لتأثير متغيرات جودة حياة العمل في متغيرات الالتزام التنظيمي

جودة حياة العمل الالتزام التنظيمي	الرفاهية العامة	الواجهة بين العمل-الأسرة	الرضا الوظيفي والمهني	التحكم بالعمل	ظروف العمل	ضغوط العمل	ارتباط الموظف
الالتزام العاطفي	3	4	2	1	5	7	6
	0.113	0.149	0.031	0.003	0.212	0.413	0.374
الالتزام الاستمراري	1	5	4	2	3	7	6
	0.016	0.151	0.11	0.04	0.082	0.582	0.436
الالتزام المعياري	4	5	3	2	1	6	7
	0.084	0.132	0.083	0.054	0.036	0.176	0.429

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS. N=118

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً. الاستنتاجات:

١. يرتبط تحسين جودة حياة العمل بزيادة الالتزام التنظيمي للأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة أي ان هناك صلة بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي وفق اتجاهات الافراد المبحوثين.
٢. ان تحسين جودة حياة العمل يؤثر بزيادة الالتزام التنظيمي للأفراد المبحوثين بمعنى كلما زادت جودة حياة العمل في المنظمات المبحوثة زاد الالتزام التنظيمي للأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة.
٣. تبين ان ضغط العمل وارتباط الافراد المبحوثين بالمنظمة هي مكونات جودة حياة العمل الأكثر أهمية للأفراد المبحوثين وهي الاعلى تأثيراً في تحسين التزامهم التنظيمي بالمنظمات المبحوثة.
٤. أسهم مكون ضغط العمل في التأثير بمشاعر واحاسيس الافراد المبحوثين تجاه المنظمات المبحوثة مما يعزز فرص بناء الالتزام العاطفي لديهم.
٥. تبين ان مكون ضغط العمل يسهم في التأثير بالتكاليف الناجمة عن مغادرة الافراد المبحوثين لوظائفهم في منظماتهم الحالية مما يسهم في بناء الالتزام الاستمراري لديهم.
٦. ان مكون ارتباط الافراد المبحوثين بالمنظمة أسهم في التأثير بقيم الافراد المبحوثين وتعهدهم بالعمل في المنظمات المبحوثة والذي ينعكس ببناء الالتزام المعياري لديهم.

### ثانياً. التوصيات:

١. أهمية تقديم الدعم الحكومي للمنظمات المبحوثة وتنشيط القطاع الخاص من اجل تحسين الخدمات التعليمية والوصول الى الجودة المناسبة للتعليم وكذلك إيجاد المزيد من فرص العمل للقوى العاملة في المجال التربوي ومساعدة المنظمات المبحوثة على تحقيق أهدافها.
٢. ضرورة تقديم مستوى مناسب من الرفاهية للأفراد المبحوثين جعل عملهم ذا قيمة لحياتهم الأسرية وبما يضمن السلامة العقلية والبدنية لهم.
٣. الاسهام في تقليص الواجبة بين العمل والأسرة من خلال تقديم كل ما يسهم في تقليص الصراع والمشكلات التي يواجهها الافراد المبحوثين بين العمل والأسرة وبما يضمن تغلب الافراد على المشكلات الناجمة عن العمل وتؤثر بالأسرة وبالعكس.
٤. سعي المنظمات المبحوثة للوصول الى مستويات جيدة من الرضا الوظيفي للأفراد المبحوثين هو أمر حاسم لتعزيز السلوك الإيجابي للأفراد المبحوثين تجاه المنظمة وبناء الشعور الإيجابي للبقاء بالمنظمة وتقديم كل الإمكانيات والقدرات للمنظمة، وهذا ما أكدت أهميته دراسات عديدة لبناء الالتزام العاطفي للأفراد المبحوثين.
٥. منح الافراد المبحوثين المزيد من حرية التصرف في أداء مهامهم التعليمية وبما يدعم مهارات وقدرات الافراد وتنمية فرص الابداع والتطور لديهم.
٦. العمل على توفير كل متطلبات الافراد المبحوثين لإنجاز مهامهم بفاعلية وتهيئة الوسائل الملائمة لإنجاز العمل.
٧. تهيئة الظروف الصحية والأمنة الملائمة للأفراد المبحوثين بما يساعدهم على تقديم الأفضل في أداء أعمالهم.

٨. تقليل ساعات العمل الأسبوعية للأفراد المبحوثين بما يسهم في زيادة القدرة على انجاز مهامهم وتقليل ضغوط العمل التي تتولد من أداء أعمالهم وهو عامل مؤثر في الرضا الوظيفي للأفراد المبحوثين.

٩. زيادة التضمين الوظيفي للأفراد المبحوثين وجعل الوظائف هي جل اهتمامهم وتحفيزهم على توظيف كل ما يمتلكونه من معرفة ومهارات في أداء وظائفهم.

#### المصادر:

1. Agyemang, Collins Badu & Ofei, Samuel Batchison, 2013, Employee Work Engagement and Organizational Commitment: A Comparative Study of Private and Public Sector Organizations in Ghana, European Journal of Business and Innovation Research, Vol.1, No.4, P.20-33.
2. Ake, Ukadike, 2019, Improving Organizational Commitment in the Nigerian Service Industry, Dissertation for Science Business Administration, Degree of Ph.D., University Of Liverpool, UK.
3. Albdour, Ali Abbaas & Altarawneh, Ikhlas I., 2014, Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan, International Journal of Business, Vol. 19, No. 2.
4. Anbari, Zohreh & Abbasinia, Marzieh & Khadem, Monireh & Rahmani, Abdolrasoul & Asghari, Mehdi & Nezhad, Iman Ahmad & Dehghan, Somayeh Farhang, 2014, Effects of the Quality of Working Life on Job Satisfaction in an Auto Parts Manufacturing Factory, International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience, Vol. 17, No.1, P. 151-155.
5. Blackford, Katherine Louise, 2015, Quality of Working Life-An Exploration of Contributing Factors and their Relative Salience to Employees, Dissertation For Philosophy, Degree Ph.D., University of Bath, United Kingdom.
6. Colquitt, Jason A & LePine, Jeffery A & Wesson, Michael J., 2019, Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, 6th Ed., McGraw-Hill Education, USA.
7. Easton, Simon & Van Laar, Darren, 2018, Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life, 2nd Ed., Department of Psychology, University of Portsmouth, Portsmouth, United Kingdom.
8. Geldenhuys, Linda, 2017, Perceptions of Social and Living Conditions and Quality of Working Life: A Study of Border-Post Employees, Thesis for Labour Relations and Human Resources, Degree MSc, Nelson Mandela Metropolitan University.
9. Jackson, Nicholas, 2019, Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes, Palgrave Macmillan, Switzerland.
10. Lewis, Julie Roberts, 2019, Effects Of The Dimensions Of Quality Of Work Life On Turnover Intention Of Millennial Employees In The U.S., Dissertation for Human Resource Development, Degree of Ph.D., The University Of Texas At Tyler, USA.
11. Maiocco, Kimberly Ann, 2017, A Quantitative Examination Of The Relationship Between Leadership And Organizational Commitment In Employees Of Faith-Based Organizations, Dissertation for Business Administration, Degree of Ph.D., Liberty University, Virginia, USA.

12. Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review. Vol. 1, No. 1, JAI Press, Inc. P.61-89.
13. Nayak, Tanaya, 2016, Impact of Quality of Work Life on Turnover Intention: A Study on Private Health Care Units in Odisha, Dissertation For Philosophy in Management, Degree Ph.D., School of Management, National Institute of Technology Rourkela, India.
14. Nekouei, Mohammad Hossein & Othman, Mumtazah BT & Masud, Jariah Bt & Ahmad, Aminah Bt, 2014, Quality of Work Life and Job Satisfaction among employee in government organizations in IRAN, Journal of Basic and Applied Scientific Research, TextRoad Publication, Vol. 4, No. 1, P. 217-229.
15. Ogunsanya, Esther Aina Mesimo, 2017, Organizational Support and Employees' Work-Life Quality, Dissertation for Philosophy in Business Administration, Degree Ph.D., Walden University, USA.
16. Osibanjo, Omotayo A. & Oyewunmi, Adebukola E. & Abiodun, Abolaji J. & Oyewunmi, Olabode A, 2019, Quality Of Work-Life And Organizational Commitment Among Academics In Tertiary Education, International Journal of Mechanical Engineering and Technology, Vol.10, Iss. 2, P. 418-430.
17. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., 2018, Essentials of Organizational Behavior, 14th Ed., Pearson Education, England.

#### الملحق (١): استمارة الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

م/استمارة استبانة

السادة المدرسون المحترمون

نهديكم أجمل تحياتنا. وبعد: إن هذه الاستمارة التي بين أيديكم هي جزء من البحث الموسوم بـ (أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدرسي المدارس الأهلية في مدينة الموصل) وببالغ الاعتراف ننتقدم إليكم بالرجاء لمساعدتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة، علماً بأن البيانات والمعلومات المدونة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي.

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
اولاً. الرفاهية العامة					
١	لدي شعور جيد حالياً حول عملي.				
٢	انا راض عن حياتي عموماً.				
٣	تجعلني الحياة التي احيها الأفضل قياساً بغيري.				
٤	على نحو عام تمضي الأمور بشكل جيد بالنسبة لي.				
٥	تتوفر لي درجة من السعادة اثناء العمل.				



ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
ثانياً. الواجهة بين العمل-الأسرة					
٦	تتلاءم متطلبات عملي في المدرسة مع حياتي الأسرية.				
٧	ساعات العمل الحالية في مدرستنا تناسب ظروف الشخصية.				
٨	تعمل مدرستي بنظام ساعات العمل المرنة.				
٩	انا قادر على تحقيق توازن سليم بين عملي وحياتي الاسرية.				
ثالثاً. الرضا الوظيفي والمهني					
١٠	لدي مجموعة واضحة من الأهداف تمكنني من القيام بعمل.				
١١	لدي الفرصة لإظهار قدراتي في العمل.				
١٢	عندما أقوم بعمل جيد يُقدّره مدير المدرسة.				
١٣	يتم تشجيعي على تطوير مهارات جديدة.				
١٤	انا راض عن الفرص الوظيفية المتاحة لي في مدرستنا.				
رابعاً. التحكم بالعمل					
١٥	اشعر بالقدرة على ابداء الآراء في عملي.				
١٦	أشارك في القرارات التي تؤثر عليّ في نطاق عملي.				
١٧	أشارك في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على ملاك المدرسة.				
١٨	لدي فرص كافية للاستفسار من مديري حول التغيير في العمل.				
خامساً. ظروف العمل					
١٩	يتم تأمين احتياجاتي في مدرستي على نحو فاعل.				
٢٠	تنسجم بيئة مدرستنا بدرجة من الأمان.				
٢١	تتوافر في مدرستنا ظروف عمل مرضية.				
٢٢	توفر مدرستنا كافة مستلزمات العملية التعليمية.				
سادساً. ضغوط العمل					
٢٣	كثيراً ما اشعر في العمل بأنني تحت الضغط.				
٢٤	يمكنني أداء عملي في الوقت المحدد.				
٢٥	اشعر غالباً بمستويات عالية من التوتر في العمل.				
٢٦	أقوم بعملتي بشكل متواصل لساعات طويلة.				
سابعاً. ارتباط المدرس					
٢٧	تتواصل مدرستنا على نحو جيد مع مدرسيها.				
٢٨	اشعر بالفخر عند انتمائي لمدرستي.				
٢٩	اتحدث عن مدرستي باعتبارها مكاناً جيداً للعمل.				
٣٠	انا راض عموماً عن جودة حياتي العملية في مدرستنا.				
	الالتزام التنظيمي اولاً. الالتزام العاطفي				
٣١	سأكون سعيداً لقضاء بقية حياتي المهنية في مدرستنا.				
٣٢	أستمتع بالحوار عن مدرستي مع أشخاص خارجها.				
٣٣	أشعر حقاً كما لو أن مشكلات المدرسة هي مشكلاتي.				
٣٤	أعتقد أنه يمكن بسهولة أن أكون مرتبطاً بمدرسة أخرى كما أنا مرتبط بهذه المدرسة.				

ت	الفقرة	مقياس الاستجابة			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٣٥	لا أشعر بكوني "جزء من العائلة" في مدرستنا.				
٣٦	أنا لا أشعر بكوني "متعلق عاطفياً" بمدرستنا.				
٣٧	تحمل مدرستي أكثر من معنى بالنسبة لي.				
٣٨	لا أشعر بالانتماء الى مدرستي.				
ثانياً. الالتزام الاستمراري					
٣٩	ترك الوظيفة بالنسبة لي لا يعني الخوف بذاته.				
٤٠	سيكون من الصعب عليّ أن أترك مدرستي الآن، حتى لو رغبت.				
٤١	لن يكون الأمر مكلفاً جداً بالنسبة لي لمغادرة مدرستي الآن.				
٤٢	يمثل البقاء في المدرسة حالياً ضرورة قائمة في حياتي.				
٤٣	الخيارات المتاحة لديّ محدودة جداً في حال ترك المدرسة.				
٤٤	أحد أسباب استمراري بالعمل هو ان المغادرة تتطلب قدر كبير من التضحية.				
ثالثاً. الالتزام المعياري					
٤٥	يُنْتَقَل المدرسين في هذه الأيام من مدرسة إلى أخرى كثيراً.				
٤٦	لا ينبغي أن اكون مخلصاً دائماً لمدرستي.				
٤٧	بالنسبة لي التنقل من مدرسة إلى أخرى غير أخلاقي على الإطلاق.				
٤٨	أخلاقي تلزمني بمواصلة العمل في مدرستي.				
٤٩	اتمسك بوظيفتي في مدرستي حتى وان توفرت لي فرصة عمل أخرى.				
٥٠	لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة أن أظل مخلصاً لمدرسة واحدة.				
٥١	مكوّني في مدرسة واحدة أفضل لحياتي الوظيفية.				