

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة خليج السدرة

ورقة بحثية بعنوان

التدريب وجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي

إعداد الباحثة

أ. امباركة محمد سالم الشهوبي

عميد كلية الاقتصاد جامعة خليج السدرة

سنة 2022م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من التدريب، وجودة الحياة الوظيفية، كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمات، حيث تم التطرق أولاً إلى أهمية التدريب في تعزيز الالتزام التنظيمي، من خلال أثره الكبير على الأداء، والذي يعزز لدى العاملين شعور الانتماء والولاء، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وينمي لديهم مشاعر إيجابية ناحية وظائفهم، ونحو منظماتهم، وثانياً تم الإشارة إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية ببعديها: التمكين، والمشاركة، في تعزيز الالتزام والولاء لدى العاملين بالمنظمة، وذلك بالإشارة إلى دورها في خلق بيئة تنظيمية ملائمة، ودعم للعاملين وتحفيزهم، لمزيداً من العطاء والولاء لمنظمتهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التي تؤكد في مجملها على أن التدريب وجودة الحياة الوظيفية لهما أهمية في خلق شعور الولاء للمنظمة وتعزيزه، مما يجعل العامل يشعر بمسؤوليته عن نجاح، وتقدم المنظمة، التي يعمل بها، وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة تركيز الإدارة على هذه المداخل بالمؤسسات بمختلف أنواعها للوصول بالعاملين إلى هذا المقام، وهذه الدرجة من الرضا، والتي تدعم وترسخ علاقات وطيدة بين المنظمة والعاملين بها .

الكلمات المفتاحية: التدريب- جودة الحياة الوظيفية - المشاركة- التمكين- الالتزام التنظيمي.

المقدمة

في ظل التطورات المتزايدة، والغير مسبوقه التي يشهدها العالم بمختلف المجالات، سواء كانت اقتصادية سياسية، أو اجتماعية أو تكنولوجية، وغيرها، تواجه المنظمات اليوم العديد من المخاطر التي تعرضها في البيئة التي تعمل فيها، منها الداخلية، ومنها الخارجية، وخاصة تلك الضغوط المفروضة التي تؤثر في معظمها على العنصر البشري، الأمر الذي جعل المنظمات مجبرة على التكيف مع هذه التغيرات، بالشكل الذي يضمن لها البقاء، والاستمرار، ويحقق لها أهدافها، وذلك من خلال البحث عن الطرق، والسياسات، والإجراءات التي من شأنها الحفاظ على تطوير العنصر البشري المهم، الذي تمتلكه من جهة، أو جذب العمال الموهوبين الجدد من جهة أخرى، ومن هذا المنظور فقد ظهر الاتجاه نحو الاستثمار في مواردها البشرية من زوايا مختلفة، من بينها الحرص على توفير بيئة عمل بخصائص نوعية، تتوافق مع اهتماماتهم، وحاجاتهم، ورغباتهم، والذي يدعم ويعزز شعور الالتزام، والانتماء لدى هذه الموارد الحيوية، من بين تلك الأساليب، أو السياسات هي التدريب وجودة الحياة الوظيفية.

والتدريب كونه وسيلة من وسائل المنظمة، لتطوير، والحفاظ على مقدراتها البشرية، والتي أصبحت تحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء، ويرجع الاهتمام العلمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأية مؤسسة، ومن أجل الحفاظ على ثروتها البشرية عملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل، والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة بين الحين والآخر. كما أن التدريب يعد وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتغيير، والتطوير، داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية مالم تكن هناك كفاءات بشرية، تعمل بإقناع، وتساهم في تفعيل عملية

التغيير، فقد أصبح عالم التدريب مسرحاً للتغيير والتطوير، الأمر الذي يستلزم مواكبة هذه التطورات المتلاحقة لمواجهة متطلبات، التغيير وحل المشاكل.

اهتمت البحوث والدراسات في الآونة الأخيرة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، واعتبرته أحد أهم أساليب واستراتيجيات التنمية والحفاظ على عنصرها البشري، والتي تعني اهتمام إدارة المنظمات بدراسة وتحليل الأساليب، التي تعتمد عليها، بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، والتي تسهم في تحقيق أفضل وإشباع الحاجات ورغباتهم، بما يزيد من مستوى القبول والرضا، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى للأداء، وتعزيز درجة الالتزام والولاء للمنظمة. ولذلك أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتمامها بجودة الحياة الوظيفية.

ونتيجة ما تواجهه المنظمات الاقتصادية الصناعية في العالم بأكمله وفي ليبيا اليوم، من ازدياد حاجات وتطلعات السوق، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، إلى ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، ولهذا فإن ضمان استمراريته وتطويرها يتوقف على مدى اهتمامها واستثمارها في العنصر البشري من خلال توفير جودة حياة عمل مناسبة، من شأنه أن يؤثر في عدة سلوكيات مطلوبة، منها الالتزام، التنظيمي، ومن هنا يمكن القول أن تقدم أي منظمة لا يمكن له أن يكون إلا من خلال موظفين لديهم التزام وولاء حقيقي اتجاه منظماتهم، وراضين عنها كل الرضا، مدركين لأهمية وقيمة ما يقدمونه.

أهمية البحث: -

1- إن أهمية هذه الدراسة تنعكس من الدور المهم، الذي يولي لموضوع تدريب الموارد البشرية، والذي يلعب دوراً كبيراً في تحقيق العديد من الأهداف للمنظمة، وخاصة عند ربطه بأهداف مهمة، ومفصلية مثل الولاء والالتزام التنظيمي.
2- كما تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع جودة الحياة الوظيفية، والذي يعد من المداخل الرئيسية لتمييز المنظمات، وخاصة عند تطبيقه بصورته الفعالة.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على دور التدريب في تعزيز درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 2- التعرف على الدور الذي تلعبه جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام لدى العاملين.

مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بشكل أساسي من خلال التساؤل الآتي:

(ما الدور الذي يلعبه كلاً من التدريب وجودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمنظمات الأعمال؟)

خطة الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث لتحقيق الورقة أهدافها وهي:

المبحث الأول . تم تناول التدريب، وجودة الحياة الوظيفية، كمدخلين لتحقيق الالتزام التنظيمي.

أما المبحث الثاني: فقد تناول موضوع الالتزام التنظيمي.

والمبحث الثالث: تناول الدور الذي يسهم به التدريب وجودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول

تحديد المقصود بالتدريب

بمجرد قيام المنظمة بعملية الاختيار، والتعيين، تظهر أمامها الحاجة إلى برنامج تدريبي، لإعداد الأفراد للقيام بوظائفهم، مما يتطلب الحاجة إلى تدريب العاملين الجدد، أو الموجودين بالخدمة (القدامى) وذلك لرفع مستوى أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة.

المطلب الاول :

التعريف بأهمية التدريب :

اختلف الكتاب، والباحثون في تعريف التدريب بصفة عامة، والتدريب الإداري بصفة خاصة، كما أن جميع التعريفات تتفق في أنها تشير إلى التغيير، والتحسين والتطوير. فنجد أن (منجسون) يفرق بين التدريب، والتعليم، والتنمية، ويذكر أن التدريب هو "اكتساب مهارات وأساليب معينة، بينما التعليم يتضمن معلومات واسعة، وعامة، أما التنمية فهي تحسين وإثراء قدرات الأشخاص، ووجهات نظرهم، وصفاتهم الشخصية"، ويرى أن هذه الجوانب الثلاثة تعطي معنى واحداً وهو تطوير الأفراد، وتغيير سلوكيات العاملين، من أجل زيادة، وفاعلية تحسين الأداء. ويرى كتاب آخرون: أن التدريب يتطلب تغييرات سلوكية معينة، إذ ينمي ويطور نماذج التفكير، وأنماط الأفعال. فيؤكد جونسون أن "وظيفة التدريب هي تغيير سلوك المتدرب، لسد ثغرة بين الأداء الفعلي، والمستوى المطلوب." ويستخدم (دبورين) لفظ التنمية الإدارية وتنمية المدير بنفس المعنى. أما هاوس فيرى التدريب الإداري بأنه "أحد أساليب التنمية الإدارية والتي تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهات الأفراد" (1).

ويرى الباحث من التعريفات السابقة أن العنصر البشري أهم الأدوات التي تساعد على الاستجابة السريعة للتغيير، إذا ما تم استخدامه وإدارته بأسلوب علمي وحضاري، وأن التدريب هو علاج لنقاط ضعف العاملين لتحسين أدائهم لما له من تأثير في المستويات الإدارية لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية الذات داخل وخارج العمل. تبرز أهمية التدريب في كونه يؤدي إلى تحسين الأداء في الحاضر والتأهيل لمسؤوليات أكبر في المستقبل، وبالتالي يمكن الإشارة إلى أهمية التدريب على مستويات منها (2) :-

(1) - لطيفة عبد العاطي، "إدارة الموارد البشرية (موضوعات مختاره)"، كلية تجارة، جامعة عين شمس، 2007، ص 125-126.

(2) - عادل رمضان الزيايدي، "إدارة التدريب" كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص 30.

- على مستوى الفرد الدورات التدريبية تفيد في تنمية مهارته في العمل، وكذلك في الحياة العملية، وكذلك تطوير إدارته في اتجاه عملة أو ما يرغب أن يطره أو (بحسنه).
- على مستوى الجماعة (المؤسسة) فإن عملية التدريب من خلال تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون لها جوانب إيجابية عديدة منها عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامة بنفس العمل لسنوات عديدة، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها، فالكثير من الإدارات والمؤسسات تدرب موظفيها على مناصب الإدارة العليا حتى يتقلدوا هذه المناصب حين يكون لهم احتياج بهذه المؤسسة. كما أنه يلعب دور كبير في تعزيز (الرضا الوظيفي-القدرة على استخدام التقنيات الحديثة-زيادة الكفاءة) (3).

المطلب الثاني :

متطلبات التدريب الفعال

في أغلب الأحيان، تستثمر المؤسسة الوقت والمال اللازمين لتدريب الموظفين دون تحقيق النتائج المرجوة، لذا فإن الكثير من الباحثين والإداريين حاولوا وضع مجموعة من المبادئ لمساعدة المؤسسات في جعل تدريب الموظفين أكثر فعالية، و فيما يلي بعض هذه المبادئ :-

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل البدء بالتدريب، إن معرفة المهارات التي قد يفتقر إليها الموظفون، وما هي المعرفة التي يحتاجون إلى فهمها هي الخطوة الأولى في إيجاد حلول تدريب فعالة.
- 2- تقييم الفعالية الوظيفية الفردية لكل موظف لمعرفة ما إذا كانت الأدوات والمعلومات المناسبة قد تم توفيرها لضمان النجاح، إذا كان الموظف يكافح لأداء مهمة عمل معينة، فهل هذا لأنه لا يفهم ما هو متوقع منه، أم أنه بسبب عدم اهتمامه أو موهبته اللازمة لتعلم القيام بالعمل بشكل مرض.
- 3- يساعد الموظفين على فهم سبب حاجتهم إلى تدريب محدد بدلاً من مجرد الحصول على جلسات إلزامية، أي التأكد من أن الموظف يفهم كيف سيساعده التدريب على القيام بعمل أفضل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- تقدير ومكافأة المتدرب بعد الانتهاء من التدريب، على سبيل المثال تقديم شيء بسيط مثل شهادة الإنجاز مع اسم الموظف، وتوقيع الرئيس التنفيذي، أو ذكر اسم الموظف في النشرة الإخبارية للمنظمة يكفي لإعلام الموظفين بأهميتهم وبأن نجاحهم مهم للمنظمة.
- 5- التأكد من أن التدريب المقدم مناسب للموظف الذي يتم تدريبه، على الرغم من أن دورات التدريب العامة أو التطوير المهني تقدم قيمة للموظف، إلا أنه بالنسبة للموظفين المشغولين الذين يتوجب عليهم الابتعاد عن وظائفهم لحضور دورة، فمن المحبط لهم أن يحضروا فصلاً لا يساعدهم بشكل خاص على أداء وظائفهم بشكل أفضل.
- 6- تقديم تدريب مفصل بما يكفي لمساعدة الموظفين على التعامل مع مواقف محددة، على سبيل المثال قد لا توفر دورة خدمة العملاء العامة معلومات كافية للموظف الذي يكافح للتعامل مع العملاء الصعبين، فإذا كان التدريب أساسياً جداً ولم يقدم مساعدة ملموسة، فقد يعتبره الموظفون مضيعة للوقت وقد يفقد الجزء الأكبر من فعاليته المحتملة.

(3)-<https://mawdoo3.com>

التحديات التي تواجه المنظمات في عملية التدريب:

تواجه المنظمات عامة، مجموعة من التحديات والمشاكل والتي تحد من كفاءة برامج التدريب بها. وقد حاول الباحث الوقوف على بعض هذه الصعوبات منها:

1. عدم توفر مدربين أكفاء ولديهم الخبرة الكافية أو ارتفاع تكاليف المدربين الأكفاء.
2. صعوبة قياس بعض جوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج التدريبي، أما الجوانب غير الملموسة فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغير في سلوكيات الموظف كأسلوب التعامل مع العملاء أو درجة الولاء الوظيفي.
3. هناك برامج من السهل قياس العائد على الاستثمار فيها غير أن هناك برامج تحتاج إلى بحث أكثر دقة للتوصل إلى عائدها مثل برامج إدارة المكاتب أو إدارة الاجتماعات وغيرها.
4. غالباً ما يتم وضع أهداف التدريب دون صياغتها في شكل وحدات يمكن قياسها.
5. صعوبة وضع وحدات قياس للأداء تنطبق على كافة الوظائف نتيجة لاختلاف طبيعة الأعمال من وظيفة إلى أخرى.
6. إن حساب العائد على الاستثمار في بعض الجوانب قد يرتبط أكثر بالتقرير البشري ومدى إدراكه للفائدة المحصلة وهذه قد تختلف من شخص لآخر⁽⁴⁾.

المبحث الثاني :

مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية، التي أصبحت تحتل مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية، من منطلق أن هذا المفهوم يحتوي العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمة مباشرة، وكذلك تمس المورد البشري، الذي يُعد من أهم الموارد الأساسية في المنظمات، حيث يعتبر حجر الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، والمحرك الرئيس لجميع أنشطتها، بل هو العامل الأساسي في نجاحها وتحقيقها لأهدافها، لذلك تولي المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، ابتداءً من اقتنائها إلى تطويرها، والمحافظة عليها، وأصبحت توجه جزءاً كبيراً من ميزانيتها للاهتمام بهم وتحسين بيئة عملهم، وتحقيق جودة حياتهم الوظيفية، إيماناً واقتناعاً بأهمية ذلك لتحقيق أهدافها.

(4) علي تايه مسعود ، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس، 2012، ص67.

المطلب الأول :

التعريف بجودة الحياة الوظيفية

تعددت الآراء حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، فمنهم من يرى بأن جودة الحياة الوظيفية يكون موجوداً عندما تكون هناك النية للمشاركة في القرار مع بعض العناصر الأخرى، مثل إثراء الوظائف، تنمية وتدريب العاملين، تخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب⁽⁵⁾. ومنهم من يراها بأنها التركيز على مدى قيام المنظمة بكفاية حاجة العاملين من حيث الأمن، والأمان، والرضا الوظيفي⁽⁶⁾. ومنهم من عرفها بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة، والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها⁽⁷⁾."

مؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية بمنظمات الأعمال:

لقد حدد والتون ثمان معايير لتقدير وتقييم البرامج الخاصة بجودة الحياة الوظيفية وهي⁽⁸⁾:

- 1- مدى توافر ظروف عمل صحية وأمنة.
- 2- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة كالخصوصية، والمساواة، والتعبير عن الرأي.
- 3- مدى إتاحة الفرص للنمو، والأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
- 4- الفرص المتاحة لاستخدام، وتنمية قدرات العاملين.
- 5- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية.
- 6- مدى التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية.
- 7- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- 8- مدى كفاية وعدالة نظام الأجور.

جودة الحياة الوظيفية (مدخل مشاركة وتمكين العاملين):

يمكن الإشارة إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها كل الأفعال، والممارسات، التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة والتي من شأنها رضا العاملين واسعادهم والفخر بأعمالهم والشعور بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية، وحياتهم الأسرية، ومن هنا فإن تمكين العاملين هو أحد المحاور والعناصر الأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

(5)- Katz , H. C., Kochan, T. A.& Weber, M. R., "Assrsing the Efforts to Improve the Quality of Working Life Organizational Effectiveness", Academy of Management Journal , V. 28,N.3, PP.509- 526, 1985.

(6)- Vants , R. E., et al., Applied Production & Operation Management , N. Y ., West Publishing Co, 1987 P.37.

(7)- سيد محمد جاد الرب، " جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008، ص9.

(8) - Lussier, R. N., Human Relations in Organizations :ASkills Buiding Approach, N. Y., Richard D. Irwin , 1996,pp.473-474,.

ويشير تمكين العاملين الى تقوية ودعم العاملين بشكل يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وتحقيق أفضل النتائج. فقد عرف مصطلح التمكين على أنه "العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات، الحرية، الثقة، وصالحية اتخاذ القرارات التي تساعدهم على اكتساب المهارات واستخدام القوة للقيام بوظائفهم لإحداث التغيير في منظماتهم".

أما مشاركة العاملين فقد عرفت بأنها "المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية، انخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات"⁽⁹⁾. وقد وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة لاتخاذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات احد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

المطلب الثاني:

معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

إن مجمل الأبحاث والدراسات السابقة أجمعت على مدى أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمات الأعمال، إلا أنه لوحظ بأن هناك معوقات تحول دون ذلك، خاصة بأن الإدارة والموظفين والنقابات العمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، ويمكن ذكر أهم معوقات جودة الحياة الوظيفية في الآتي⁽¹⁰⁾:

- 1- تخوف الإدارة العليا من مشاركة المستويات التنظيمية الدنيا في صناعة القرارات، ومعارضة هذا الأمر.
- 2- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا الموظفين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد.
- 3- نظرة إدارات المؤسسات الخاطئة لبرامج مشاركة الموظفين ضمن برامج جودة الحياة الوظيفية، بأنها قد تؤدي إلى إحداث تغييرات في تصميم الوظيفة أو حجم مسؤوليات الموظفين.
- 4- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة إجراء المزيد من التحسين من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها، وعدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية هذه البرامج.
- 5- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة.

⁽⁹⁾ عياد محمد العصيمي، "اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 20.

⁽¹⁰⁾ -فاطمة قهيري، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توظيف العدالة التنظيمية: دراسة حال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص: 107-108.

- 6- عدم إقبال بعض الموظفين على الاشتراك ببرامج المشاركة بالعمل، والتي تعمل الإدارة على تطبيقها عليهم، لاعتقادهم بأن ذلك يمكن أن يكون مناورة من جانب الإدارة لحمل هؤلاء الموظفين على القيام بأعمال يؤدونها دون مقابل مادي لإنجازها.
- 7- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمان بنتائج ومردودات تطبيق هذه البرامج.
- 8- النظرة السلبية والخطئة لبعض الاتحادات النقابية العمالية لبرامج جودة الحياة الوظيفية، أو اعتقادهم بأن تنفيذ هذه البرامج يمكن أن يهدد وجودهم وقوتهم التفاوضية مع الإدارة على الأمد الطويل.

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين سواء العرب أو الغربيين والمهتمين بالسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وقد ركزت الأبحاث بصفة عامة حول محددات ومسببات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية والتي بدورها قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول :

مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته

يعكس مفهوم الالتزام التنظيمي قوة تطابق الفرد وارتباطه مع منظمته التي يعمل بها، فالفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام تجاه منظمته التي يعمل بها يتحقق لديه مجموعة من المزايا مثل: قبول أهداف وقيم المنظمة، وخدمتها بكل ما لديه من جهد، وتجد لديه رغبة في المحافظة على استمراريته بهذه المنظمة⁽¹¹⁾. وقد تعددت التعريفات وتنوعت لهذا المفهوم فمنهم من عرفه بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى شيء مهم في حياته مما يشعر الفرد بمسؤوليته تجاه ذلك الشيء الهام، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء وهو حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان"⁽¹²⁾.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة التي تربط بين المنظمة والعاملين بها، وتتجلى أهميته في أوقات الازمات التي تمر بها المنظمة والتي تعجز فيها عن تقديم حوافز ملائمة لدعم العاملين ودفعهم للعمل الأفضل، كما أنه يعد مؤشراً

(11) - محمد جلال سليمان، "إدارة التنظيم"، مكتبة الجامعة للنشر، المنصورة، 2015، ص32.

(12) - Divina M. Edralin, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines", DLSU Business & Economics Review, Vol.19, No. 2, 2010.

مهماً لفاعلية المنظمة في المستقبل، ويعتبر ولاء العاملين لمنظمتهم عامل مهم يعكس بقاءهم في العمل بالمنظمة في المستقبل، وقد أصبح الالتزام التنظيمي من المسائل المهمة التي تشغل اهتمام إدارة منظمات الأعمال اليوم كونها أصبحت مسؤولة عن الحفاظ على بقاء المنظمة بحالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء⁽¹³⁾.

المطلب الثاني :

العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي:

- هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي من أهمها:
- أ. السياسات: فتبني المنظمة لسياسات داخلية تسهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيمي تعمل بصورة كبيرة في تعزيز الالتزام لدى الأفراد تجاه منظماتهم.
 - ب. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين .
 - ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم .
 - د. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بنية المنظمة بين الأفراد .
 - هـ. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، حيث أن توفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .
 - و. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين .
 - ز. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية .

رابعاً: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي: تتمثل الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي في⁽¹⁴⁾:

- أ. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به، يكون ذلك في صالح هذا التنظيم.
- ب. تأثيرا الالتزام التنظيمي على التغيرات التنظيمية: للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة

(13)- سيد محمد جاد الرب، " إدارة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والطباعة، الإسماعيلية، 2015، ص 80.

(14)- ابنتام عاشوري، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم ، العدد 6 ، ص 2015 ، ص 63-75.

الالتزام التنظيمي على عكس الروح المعنوية المنخفضة الناتجة عن قصور في السياسات الداخلية أو وجود عيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

ج. الأداء المتميز: الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يتميزون بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له، بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم مع أهداف المنظمة التي يعملون بها⁽¹⁵⁾.

د. تسرب العاملين: يشير التسرب إلى توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملون أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية، وزيادة أعباء العمل.

هـ. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته، في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة، ويرى بعضهم أن الالتزام التنظيمي بمثابة إحساس بالهوية واعتماد الفرد على المنظمة و من وجهة نظرهم أنه سيؤثر على بعض السلوكيات الحاسمة مثل النقل والغياب .

خامساً: أهم أبعاد الالتزام التنظيمي: اتفقت أغلب الدراسات والابحاث في هذا الموضوع على وجود ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي ألا وهي:

أ-الالتزام العاطفي: تعبر درجة الالتزام العاطفي عن التأثير بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة، حيث أنه يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها، ويريد أن يشارك أيضا في تحقيق تلك الأهداف، حيث أن المنظمات تمر بفترة تغييرات جوهرية، قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يظهر الالتزام العاطفي حيث باستطاعة الفرد التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، والمنظمة تحاول أن تدعم الالتزام العاطفي لدى العاملين لأن احتمال ترك العمل بالمنظمة من العاملين الملتزمين عاطفياً يكون ضئيلاً، ولأهمية تدعيم ولاء العاملين للمنظمة، لأن العاملين الملتزمين عاطفياً يكونون أكثر رغبة في التضحية من أجل بقاء واستمرار المنظمات التي يعملون بها⁽¹⁶⁾.

⁽¹⁵⁾موسى اللوزي. "التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003، ص 133.

⁽¹⁶⁾ -أمل فوزي ابراهيم الحاج. "علاقة التمكين الاداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015 ، ص27.

ب-الالتزام الاستمراري: يشير إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي سيتحملها عند تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل وهي الناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول)، إضافة إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل⁽¹⁷⁾.

ج-الالتزام المعياري: ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة ، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه العاملون من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، وكذلك المساهمة في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم⁽¹⁸⁾.

المبحث الثالث

أهمية التدريب، وجودة الحياة الوظيفية، في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحقيق جودة الحياة الوظيفية باعتبار أن جميع أنشطتها إذا مورست بطريقة تتناسب وتتسجم مع احتياجات العاملين والمنظمة، فإنها تساهم في تحقيق نفس الهدف، فتصميم نظام فعال للأجور والمكافآت والحوافز، ووجود نظم عادلة للتوظيف والترقية، وكذلك وجود نظم عادلة لتقييم الأداء، وتدريب العاملين وتطويرهم، كل ذلك يساهم في تحقيق مستويات متميزة من جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات.

المطلب الأول :

أهمية التدريب في تعزيز الالتزام التنظيمي:

إن من أهم ما تركز عليه الإدارة في اعداد برامجها التدريبية هو تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية التي تتقصها ، وتركيزها على أن يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي، وذلك حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف، و المهارات، و التي تخدمه في تأدية و فهم وظيفته⁽¹⁹⁾. ويمكن الوقوف على دور التدريب في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال النقاط الآتية:

(17) - يوسف غيد عطية بحر، و محمد محمد أبو جياب، "علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، IUG . Journal of Economics and Business ،المجلد 2، العدد 25، 2016، ص27.

(18) - رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحديد الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص35.

(19)-عالية محمد علي جواد، "أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية". مجلة العلوم الاقتصادية، 2016، ص 296.

1- أثر التدريب على أداء الموظفين: يستفيد الموظفون من التدريب في زيادة الشعور بالرضا عن الوظيفة، والشعور بالمزيد من التقدير للذات، كما أن تعريف الموظفين بما هو موضوع العمل، وكيفية القيام به، ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله يساعدهم على فهم عملهم بشكل أفضل وأيضاً يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل، أيضاً بعد الانتهاء من التدريب المنهجي سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، ومع المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم، حتى يتم توفير خدمات أفضل. كما يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، ويساعدهم التدريب على توسيع خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية، ويمكنهم من الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى، كذلك يزيد من فرص الترقيات في مكان العمل. ويساعد التدريب الموظف على أن يصبح قادراً على إيجاد حل فعال للمشكلات، حيث يمكن تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب، وبالتالي يتعلم الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب، كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة، ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته⁽²⁰⁾.

ومن إيجابيات ومزايا التدريب أيضاً للموظفين إمكانية اكتشاف خبرات وطاقت الموظفين، وبتيح الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات، والتزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، كما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين، ويؤدي إلى توحيد وتنسيق اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية⁽²¹⁾. كما تتمثل فوائد التدريب على أداء الموظفين من حيث زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم تطوير اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية، و تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل مواكبة المدراء والعاملين المستجدات في حقول المعرفة ذات الصلة بالعمل، الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن، وكذلك التقليل من تضرر العاملين، وتقليل أخطائهم، وتخفيض كلفة الصيانة للألات والمعدات، وهنا يمكن الإشارة إلى أن الفائدة الأساسية من بين الفوائد الأخرى التي يسعى التدريب إلى تحقيقها هو إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتدرب، من المدراء والعاملين والتي يمكنه أن ينقل المعارف التي اكتسبها أو طورها من خلال التدريب إلى موقع العمل⁽²²⁾.

2- العلاقة بين الأداء والالتزام التنظيمي: إن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية، فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي، فالأداء هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، والمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء أفرادها أداءً متميزاً، حيث تشير معظم الدراسات التي

(20) - فردوس بن عزة، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة"، رسالة

ماجستير، كلية العموم الاقتصادية والعموم التجارية

وعموم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2016، ص77.

(21) - علي تايه مسعود، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " مرجع سبق ذكره، ص 70.

(22) - إبراهيم خالد عبد الله، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، 2015، ص20.

تعمقت في الالتزام التنظيمي بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي، بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعيارى) وبين أداء العاملين، فالأداء المتميز في القيام بالأعمال يولد الإبداع، والابتكار لدى العاملين في المنظمة، والذي ينعكس على إنتاجية المنظمة⁽²³⁾.

المطلب الثاني:

جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي

جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترقى بالعنصر البشري إلى مستويات أعلى من الاحترام والتقدير، وذلك من خلال إطلاق حريته، ومنحه أكبر شعور بالتأثير والاستقلالية، والذي يزيد من ولائه والالتزام وانتمائه للمؤسسة، فيكرس طاقته وإمكاناته لخدمتها. وانطلاقاً من مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية والتي هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تطوير وتحسين مختلف الظروف الحياتية التي تخص العاملين في المنظمة، والالتزام الوظيفي الذي يعبر عن اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها مع الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها، والاستعداد التام مع الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة، نجد أن العديد من الممارسات التنظيمية المعاصرة ذات الصلة بموضوع جودة الحياة الوظيفية قد أثبتت أن تحسين قدرة المنظمة على الاهتمام بتحقيق بيئة عمل نوعية للموظف في مختلف أبعادها، تساهم في الرفع من مستوى تقبل الأفراد لقيم التنظيم وتحقيق المتوقع من عضويته، مما يمكن أن يحقق الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف العامة التي وجد من أجلها التنظيم⁽²⁴⁾.

ومن خلال الوقوف على الأهداف الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية وهي إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل، والعمل على تحسين جودة الخبرة الوظيفية للموظفين، والذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة المنظمة، وبالتالي تعتبر جودة الحياة العملية هي استجابة لاحتياجات الموظفين وكذلك الاحتياجات التنظيمية، وطريقة أو سلسلة من التدابير لتحسين ظروف العمل، فالموظف المنتج هو الشخص الكفء والمكرس لعمله وتنظيمه، والذي يتمتع بخصائص مثالية. أما الموظفون ذوو جودة الحياة العملية المنخفضة هم الأشخاص الذين يفقدون إلى الحافز للعمل، ويفشلون في إظهار الأداء الجيد في العمل، ولا يلتزمون بأصحاب العمل والمنظمات، ويتأخرون عموماً عن العمل، وأيضاً يغيرون وظائفهم بشكل متكرر⁽²⁵⁾. ويمكن القول أنه يمكن ضمان جودة الحياة الوظيفية عند تلبية سبعة احتياجات وهي احتياجات الصحة والسلامة، الاحتياجات الاقتصادية والأسرية، الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير، احتياجات التطبيق، الاحتياجات المعرفية، والاحتياجات الجمالية، وتُظهر جودة الحياة الوظيفية التي يتم تحديدها عند تلبية هذه الاحتياجات تأثيراً غير مباشر، وتصبح عاملاً حاسماً، ومحددًا في جودة حياة الموظف العملية، وكذلك رضاه الوظيفي، ومجالات

(23) - خيرية محمد بن عثمان، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، 2018، ص 648-650.

(24) - زكية العمراوي، نورة تمرابط، "تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2021، ص 130.

(25) - العابد رشيدة، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 5، العدد 2، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021، ص 390 - 391.

أخرى من الحياة والرضا العام عن الحياة، فكلما ارتفعت جودة حياة الموظف في العمل، ازدادت مشاعره الإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومن المفترض أنه إذا كان الشخص يشعر بإيجابية تجاه المنظمة التي يعمل بها فإن هذه المشاعر الإيجابية تؤدي إلى الالتزام التنظيمي، لذا فإن الاتجاه نحو تبني برامج نوعية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة يجسد أهم مميزات النجاح الوظيفي داخل منظمات الأعمال وذلك بتحديد أهم السياسات التنظيمية الأكثر فعالية التي تستهدف تحقيق الضبط الإيجابي للروابط المعنوية والسلوكية التي تجمع بين احتياجات الموظف وأهداف عمله. فنظم الأجور والمكافآت الجيدة مع توفر الأمن والصحة المهنية للعمال هذا مع إعطاءهم مجال للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة داخل مكان عمله الذي يتسم بالاستقرار والتحفيز للتقدم والتقدم للوظائف، وفي ظل تتابع برامج للتدريب والتعلم تساعده على مسايرة التطورات الحاصلة على الوظيفة، وبزيادة الاهتمام بالتوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، كل هذا في وجود فريق عمل منسجم ومتكامل بعيدا عن كل الصراعات والنزاعات ستسمح بالتأثير الإيجابي على الطاقات الكامنة المخزنة داخل العمال وتحقيق شعور الرضا لديهم مع رفع روحهم المعنوية، ورغبتهم بالاستمرار في منظماتهم دون غيرها، وفي النهاية ينتج عنه الوصول إلى مرحلة التطابق الفعلي بين اتجاهات الفرد وأهداف عمله وتبني قيم المنظمة وقبول أهدافها، والذي يعبر عن أقصى مستويات الالتزام الوظيفي⁽²⁶⁾. وعليه فإن الاهتمام بتخطيط برامج نوعية قادرة على توسيع المفهوم السائد لمعايير جودة الحياة الوظيفية وتطويرها، قادر على تعزيز الارتباط بين منظمات الأعمال وسلوكيات موظفيها لصالح أهدافها، وبالتالي يكون هذا الاقتران العاطفي بينهما أحد أهم العوامل لمحاربة جل السلوكيات الغير مرضية التي عجزت مداخل الإدارة التقليدية للموارد البشرية في ضبطها، مثل التغيب والتسرب الوظيفي، والتخلي عن المسؤوليات الوظيفية ودوران العمل.

كما يمكن الإشارة إلى دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال الإشارة إلى:

1- **أثر تفويض السلطة على الالتزام التنظيمي** : إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين داخل المؤسسة، وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس بشكل جيد، وإيمان المسؤول بقدرات وإمكانات المرؤوسين يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة رضاهم عن رئيسهم، وهذا ما يخلق جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة، لأن المرؤوس لم يعد يحس بالانفصال بينه وبين رئيسه، و ستتولد لديه الثقة بتحقيق هدف هذه المنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي تحقيق الفعالية، فعملية التفويض تخلق الثقة بين الرئيس و المرؤوس، نظراً لفهم، و استيعاب نصوصها و قوانينها، لذلك نجد جميع الموظفين يتبادلون هذه الثقة، و هذا ما يسمح

(26) -Afsar, S. T. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment", A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol.3, N(4), 2014, p p: 131-132.

للإدارة بتشجيع هذه العملية، فهي تتيح للموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، و زيادة تدريبهم على تحمل المسؤولية لضمان استمرار، و بقاء منظماتهم، و هذا ما يحقق الفعالية التنظيمية⁽²⁷⁾.

2- أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: يمكن الإشارة إلى علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي من خلال دراسة علاقة أبعاد التمكين الإداري (التدريب، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، الاتصال الفعال) بالالتزام التنظيمي، حيث أن حرص الإدارة على تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية التي تتقنها، وتركيزها على أن يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف، و المهارات التي تخدمه في تأدية، و فهم وظيفته، وإتقانها وبالتالي الترقية إلى رتب أعلى مستقبلاً، تبعاً للسلم الوظيفي، هو ما يخلق الشعور بالثقة بالنفس، و الرغبة في الانفتاح على الغير، إما لإبراز جهوده، وإنجازاته، لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به، أو رغبة في تبادل الخبرات والارشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط العمل الخاص به، و هذا ينمي نوعاً من الترابط والتوافق بين الفرد و الفرد، أو الفرد والمجموعة، أو الفرد و الإدارة العليا، والتي يعززها نظام التدريب بكامل اجراءاته و متطلباته، كما أنه يعزز لدى العامل الشعور بقيمته داخل البيئة التي يعمل بها، وبالاهتمام الكبير الذي توليه إياه القيادة، كل ما سبق من آثار إيجابية والتي تأتي كمحصلة للتدريب الجيد، تؤثر بنفسية، و توجهات العامل، وتجعله راغباً بالبقاء، والاستمرار، أي الالتزام تجاه منظمته⁽²⁸⁾.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

من خلال قيام الباحث بمراجعة بعض الأدبيات الخاصة بمفاهيم جودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي، والقيام بالربط والتحليل تبين الآتي:

- 1- أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية منهج، ومنظومة متكاملة مرتبطة بكافة السياسات، التي يمكن من خلالها تحسين، وتطوير رأس المال البشري في المنظمة.
- 2- السياسات الفعالة لجودة الحياة الوظيفية التي تنتهجها المنظمة تؤدي إلى جذب، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة بالمهارات، والكفاءات، والمعارف، مع توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية.
- 3- أتضح من خلال البحث أن التدريب من المداخل المهمة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأن الأداء يعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب، والالتزام التنظيمي.

(27) - فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني، "تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية- دراسة ميدانية بمقر

ولاية بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2015، ص 310.

(28) - عالية محمد علي جواد، مرجع سبق ذكره ص 296.

- 4- لمفهوم مشاركة العاملين أهمية كبيرة في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين، من حيث أن المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية، وحلول ابتكارية وهذا من شأنه يؤدي إلى ما يسمى بالمنظمة المتعلمة.
 - 5- لتطبيق مفهومي المشاركة والتمكين أهمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال دورهما في تعزيز الثقة بين العاملين، والمنظمة، وإحساس العامل بالأمن الوظيفي.
 - 6- تبين أن التمكين أحد أهم مداخل تحقيق جودة الحياة الوظيفية، من خلال تعزيز إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يقومون بها والنتائج التي يحققونها.
 - 7- بين البحث أن من أهم فوائد جودة الحياة الوظيفية في المنظمة زيادة رضا العاملين، مما يؤدي إلى التقليل من معدل حوادث العمل، والإصابات والغياب، وكذا التقليل من دوران العمل.
- ثانياً: التوصيات:**

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات، التي من شأنها أن تشير بشكل مباشر إلى أهمية التدريب، وجودة الحياة الوظيفية، في تعزيز الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال:
- 1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بدعم المفاهيم الحديثة، والتي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة بالمنظور المعاصر.
 - 2- تقديم الدعم المستمر والكبير لإدارة الموارد البشرية، وبكل الوسائل، والامكانيات باعتبارها المسؤول عن أهم الموارد بالمنظمة وهو العنصر البشري.
 - 3- بحث المنظمات عن برامج تدريبية فعالة، تتماشى، والاتفاق المستقبلية للعاملين وربطها بأهداف المنظمة، والاهتمام بالبرامج التدريبية التي توجه للعاملين لتحقيق الالتزام التنظيمي.
 - 4- انتهاج المنظمات سياسات فعالة في تطبيق جودة الحياة الوظيفية، مما يؤهلها لاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية والاحتفاظ بها.
 - 5- على المنظمات إتاحة الفرص لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم، في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعدم اقتصرها على فئة معينة، وهذا من خلال تقديم المزيد من الدعم من حيث درجة التعاون بين الرؤساء، والمرؤوسين، في العمل، وتزويدهم بالمعلومات الكافية، التي تساعد في تنفيذ مهامهم.
 - 6- التركيز على مفهومي التمكين والمشاركة كمفاهيم إدارية تلعب دور مهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات.

الخلاصة

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم الركائز، التي تستند عليها المنظمة، لضمان مكانتها داخل بيئتها، و تحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وهو العملية التي يحدث فيها التطابق، والتشابه بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة التي يعمل بها، أي أن كل من المنظمة، والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة، وكذلك دور الكبير في تحقيق سيرورة، واستمرارية المنظمات، على اعتبار أنه يشجع الأفراد على البذل والعطاء أكثر، لتحقيق أهداف، ورسالة المنظمة، وبالتالي من المفيد للإدارة النظر إلى الالتزام التنظيمي أنه اتجاه تستطيع التأثير عليه، وأن تدرك الطرق، و الوسائل الأنجح في سبيل تحقيق ذلك، والذي يوجب عليها البحث عن الاستراتيجيات، التي تحسنه إذا ما ظهر أنه غير مرض لها، أو غير كاف لتحقيق رسالتها وأغراضها، بمعنى السعي على الحصول على درجة التزام تنظيمي مرتفع، وبطريقة صحيحة، أي بجعل الموظفين يلتزمون طواعية، ورغبة منهم في العمل، وبذل كل الجهد في سبيل إنجاحه، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، فنجاح المنظمات يتوقف على مدى التزام وتلاحم جماعات العمل المختلفة و رضاهم الوظيفي، باعتبار أنفسهم جزء من المنظمة، ويهتمون بمستقبلها وسمعتها.

كذلك يعد التدريب من أهم المداخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الالتزام التنظيمي، لما له من دور كبير في خلق مشاعر ايجابية لدى العاملين تجاه الوظيفة التي يؤدونها ويعزز مشاعر الانتماء والولاء تجاه المنظمة التي يعملون بها، وباعتبار أن جودة الحياة الوظيفية والتي تعبر عن مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة رضا الموظفين، وذلك بهدف تحسين ولائهم التنظيمي داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا بالالتزام الموظف تجاه عمله، والذي يعرف بالالتزام الوظيفي، وهو حالة يلغي فيها الفرد نفسه وأنيانية، وينصهر داخل الجماعة بعيداً عن أي تفكير لتترك هذه المنظمة، من أجل تحقيق أهداف ذاتية أو السعي خلف مغريات مادية.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

أ. الكتب

- 1- زكية العمرابي، نورة تمرابط، "تحليل سوسولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد6، 2021، ص130.
- 2- سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والطباعة، الإسماعيلية، 2015.
- 3- سيد محمد جاد الرب، "جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008.
- 4- عادل رمضان الزيايدي، "إداه التدريب"، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2009.
- 5- عايدة سيد خطاب، "إدارة الموارد البشرية"، ماس للطباعة، 2011.
- 6- لطيفة عبد العاطي، "إدارة الموارد البشرية -موضوعات مختاره"، كلية تجارة -جامعة عين شمس، 2007.

- 7- محمد جلال سليمان، "إدارة التنظيم"، مكتبة الجامعة للنشر، المنصورة، 2015.
- 8- محفوظ جودة أحمد. إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9- موسى اللوزي. "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2003.
ب- الأطروحات والرسائل:
 - 1- إبراهيم خالد عبد الله، "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة" ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، 2015.
 - 2- أسعد أحمد محمد عكاشة، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
 - 3- أمل فوزي إبراهيم الحاج. "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
 - 4- خيرية محمد بن عصمان، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها، 2018.
 - 5- رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحديد الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
 - 6- عائض بن سعيد الغامدي، "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2009م.
 - 7- علي تايه مسعود ، " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية " دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، جامعة سانت كلمنتس، 2012.
 - 8- عياد محمد العصيمي، " اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.
 - 9- فاطنة قهيري، "أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر، 2019.
 - 10- فردوس بن عزة، " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

ج-المجلات و الدوريات :

- 1- ابتسام عاشوري، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية"، مجلة تاريخ العلوم ، العدد 6 ، 2015.
- 2- العابد رشيدة، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتم التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة حمه لخضر الوادي"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد5 ، العدد2 ، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021 .
- 3- خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها". مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد2، 2011.
- 4- عالية محمد علي جواد، "أثر التدريب في تحقيق الالتم التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية". مجلة العلوم الاقتصادية، 2016.
- 5- فاطمة دريدي، و محمد الامين قرواني، "تفويض السلطة و أثرها على الفعالية التنظيمية- دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 2015 .
- 6- منير عباس، ، "أثر تحديد الاحتياجات ومحتوى التدريب في أداء العمل"، جامعة سورية.
- 7- يونس عواد، "التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة اداء العاملين"، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين، كلية الاقتصاد - قسم إدارة الاعمال- جامعة دمشق، مجلة جامعة البعث ، المجلد38 ، العدد1، 2016.
- 8- يوسف غيد عطية بحر، و محمد محمد أبو جياب، "علاقة مداخل تنمية الالتم التنظيمي بمستوى الالتم التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، IUG . Journal of Economics and Business ، المجلد 2، العدد 25، 2016.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1- Afsar, S. T. "Impact of the Quality of Work–life on Organizational Commitment"،A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social Sciences, Vol.3, N(4), 2014.
- 2- Divina M. Edralin, "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines", DLSU Business & Economics Review, Vol.19, No. 2, 2010.
- 3- Katz , H. C., Kochan, T. A.& Weber, M. R., "Assrssing the Efforts to Improve the Quality of Working Life Organizational Effectiveness", Academy of Management Journal , V. 28,N.3, 1985.
- 4- Lussier, R. N., Human Relations in Organizations :ASkills Buiding Approach, N. Y., Richard D. Irwin 1996.
- 5- Vants , R. E., et al., Applied Production & Operation Management , N. Y ., West Publishing Co, 1987.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

- 1- <https://mawdoo3.com>