

**بحث مقدم إلى**  
**مجلة كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية**

عنوان البحث

**أثر جودة حياة العمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي**  
**(دراسة ميدانية لبعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة)**

الفترة من (2017م - 2018م)

د. هانم السعيد أحمد حسن العيسوي، دكتوراه في الإدارة العامة، مديرة شركة ليفانت لتتمية  
الموارد البشرية في الإسكندرية، 44 ش: سوتير، أمام كلية الحقوق، موبایل: 01030036491

[ha.elsaid@gmail.com](mailto:ha.elsaid@gmail.com)

[www.levancenter.net](http://www.levancenter.net)

## ملخص البحث

حاول هذا البحث أن يكشف عن طبيعة جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة وأثرها على الاستغراق الوظيفي في بعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة، والتي تقدّم الخدمات الصحية، وتسعى للارتقاء بها؛ لخدمة ملايين المواطنين من المرضى المتوجهين إليها من محافظة البحيرة بشكل مباشر، ومن بعض المحافظات المجاورة بشكل غير مباشر.

وقد قسم هذا البحث إلى فصلين: في الفصل الأول تعالج الباحثة فيه الجانب النظري اعتمادًا على الدراسات السابقة، والفصل الثاني: الجانب التطبيقي اعتمادًا على تبيان درجة استجابة بعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة لعوامل جودة حياة العمل بأبعادها المتعددة على الاستغراق الوظيفي.

كما ارتكز البحث على إجراء ما يقارب من ثلاثين لقاء مع فئات ثلاثة تمثل منجم<sup>(1)</sup> البحث الممثل بعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة وهي: الإداريين، والأطباء، والفنيين، منطلقة من صياغة المشكلة البحثية في صورة التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم جودة حياة العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية قيد البحث؟ ثم هدف البحث إلى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين ببعض المستشفيات الريفية بالبحيرة، والتوصل إلى نموذج لجودة حياة العمل يمكن تطبيقه في المستشفيات الريفية في جمهورية مصر العربية.

### ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

ثبوت صحة كل من الفرض الأول، والثاني من فروض البحث، حيث أثبت التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل التباين أن هناك انخفاضًا نسبيًا في مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية قيد البحث، وإن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي ماتزال بحاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر كل من الأطباء، والإداريين، والفنيين؛ تمثلت في نظم الأجور والحوافز، وأسلوب القيادة في الإشراف، وثبوت عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث حيث اتضح أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، ويؤكد

1 - يدلّ مصطلح منجم البحث أو الدراسة على فئة متجانسة داخل المجتمع، فنقول منجم القراء، ومنجم المستشفى بدلا عن مجتمع القراء ومجتمع المستشفى، لأن كلمة "community" في اللغة الإنكليزية مرادفة لمفهوم المجتمع بشكل عام، ولها دلالات عدة مثل توصيف روح الاجتماع والمشاركة الإنسانية وغيرها، أما كلمة منجم فتدل، وتعبّر عن "الفئات التي تتدرج داخل المجتمع ويكون بينها قدر من التجانس يجعلها (منجمعات) لا (مجتمعات).  
للمزيد: إدوارد سعيد، الثقافة والإمبريالية، ترجمة: كمال أبو صعب، بيروت: دار الآداب، ط1، 1997م.

ذلك معنوية معاملات الانحدار التي ظهرت جميعها موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية للبحث: جودة حياة العمل - الاستغراق الوظيفي - المستشفيات الريفية**

## مقدمة

لعلّ الولوج إلى عالم الإدارة المعاصرة يمثلّ العتبة الرئيسة للمساعدة على تخطّي الخلل الحاصل في إدارة الدول الناميّة، ولا شكّ أنّه في ظلّ هذا التقدم الهائل في التكنولوجيا ونظم الاتصالات والعولمة، ساد في منظمات الأعمال- والمنظمات العامة - الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة (المعنوية)؛ إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، ويتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين، وتلبية توقعات العملاء، وتنفيذ هذه المهام يستلزم تحديث الأفكار وتغيير القيم السائدة وزيادة جهود التنمية والتطوير المادية والمعنوية.

ويُعدّ العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، والذي يعرف بأنّه: "مجموع كل ما يعرفه العاملون في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة، وما يتطلبه ذلك من المحافظة على رأس المال الفكري أيضاً، أي العاملون ذوي الموهبة والمهارات المتعددة، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم"<sup>(1)</sup>، فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود - كما هو الحال في الإدارة التقليدية - ومشاركة الجميع في المنظمة لاستخدام مواهبهم وتوظيفها في سبيل تحقيق تلك الميزات، التي تم ذكرها آنفاً، لاسيما في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعيّ، غير القابل بالتفكير البيروقراطيّ؛ الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

وتولي - حالياً - المنظمات على اختلاف تابعيتها الاجتماعية والجغرافية اهتماماً متزايداً للمفاهيم الإدارية المعاصرة، بغية تحقيق الميزة التنافسية في ظلّ المتغيرات المتسارعة وسط بيئة الأعمال والضغوط المرافقة نتيجة المنافسة العالميّة؛ ومن ثمّ فليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات والشركات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني نمط الإدارة التشاركية، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، ومن ثم تعزيز جودة حياة العمل.

أضحى تطوير الخدمات الجديدة New Services Development، ويطلق عليها اختصاراً (NSD) محط اهتمام مراكز الدراسات والبحوث العلمية على المستوى العالمي، والتي تتضمن برامج لتصميم

<sup>1</sup> - حسن، راوية.(2005م)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 183 .

الخدمات القابلة للتغيير في هيكلتها بناء على المتغيرات المتسارعة والتي تحتاج إلى التنقيب عن حاجات العميل ورغباته في طبيعة الخدمات التي يميل إلى الحصول عليها، إضافة إلى الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول على رضا العميل، وهذا يتطلب تحليل ظروف بيئة العمل.

لاشك أن تنمية وتطوير الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات، خاصة الخدمية منها لحدوث تماس مباشر ولقاء بين مقدم الخدمة والعميل، وهذا يستدعي تحسين مهارات العاملين على توضيل الخدمة لإرضاء العميل؛ إن تطوير المنظمات ونموها يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين الخدمات التي يحصلون عليها، وحيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيتوجب على المنظمات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية لموظفيها والعاملين فيها.

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في السنوات الأخيرة بمفهوم جودة الحياة أو جودة الصحة النفسية، وتكمن جودة الحياة داخل الخبرة الذاتية للشخص، ويشير دينير ودينير Diener&Diener<sup>(1)</sup> إلى أن جودة الحياة في أبسط صورها هي "تقويم الشخص لرد فعله للحياة، سواء تجسد في الرضا عن الحياة (التقويمات المعرفية) أو الوجدان(رد الفعل الانفعالي المستمر) بظروف الحياة ولمدى توافر فرص إشباع وتحقيق الاحتياجات"، وتكتفي الباحثة هنا بالتعريف الذي إعتدته منظمة الصحة العالمية<sup>(2)</sup> لجودة الحياة عام 1995م بوصفه أقرب التعريفات إلى توضيح المضامين العامة لهذا المفهوم، إذ ينظر فيه إلى جودة الحياة بوصفها " إدراك الفرد لوضعه في الحياة في سياق الثقافة وأنساق القيم التي يعيش فيها ومدى تطابق أو عدم تطابق ذلك مع: أهدافه، وتوقعاته، وقيمه، واهتماماته المتعلقة بصحته البدنية، وحالته النفسية، ومستوى استقلاليتها، وعلاقاته الاجتماعية، واعتقاداته الشخصية، وعلاقته بالبيئة بصفة عامة، ولذا فإن جودة الحياة هنا تشير إلى تقييمات الفرد الذاتية لظروف حياته".

وتُعنى أبحاث جودة حياة العمل<sup>(3)</sup> Quality of work life، واختصارًا يطلق عليها **QWL**، بفهم ونقد وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بـ " قصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم

<sup>1</sup> - Diener,E., & Diener, M. (1995). Cross cultural correlates of life satisfaction and self esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*,pp 653-663.

<sup>2</sup> - WHOQOL Group (1995). *The World Health Organisation Quality of Life Assessment*

2 - Chiu, Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (2003), "A Study of the Relationship - between the oizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals "**Scandinavian Journal of Psychology** , Vol. 40 No. 2 , 2003 PP. 13 – 30.

في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم"، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين<sup>(1)</sup> ساهم ذلك في جعل أعضائها مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل، كما يرى العديد من الباحثين والممارسين<sup>(2)</sup> أن جودة حياة العمل بمثابة بناء ذو أبعاد متعددة، ويتضمن هذا المفهوم توافر متطلبات الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة حوافز أفضل، إلى جانب عدالة الأجور، ومجموعات عمل متعاونة ومتشاركة، وفرص أفضل للنمو، كما يشير مفهوم جودة حياة العمل<sup>(3)</sup> إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، وذلك من خلال انتهاج سياسات الأجور والمكافآت التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

هدفت الباحثة في هذا البحث كشف طبيعة ومدى تأثير أبعاد جودة حياة العمل المتعددة على الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة؛ والتي تقدم الخدمات الصحية للعملاء، وتسعى للارتقاء بها مستخدمة أحدث الأجهزة الطبية لخدمة ملايين المواطنين من المرضى المتوجهين إليها من محافظة البحيرة بشكل مباشر، ومن بعض المحافظات المجاورة بشكل غير مباشر.

وقد قسمت هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول تعالج فيه الجانب النظري استنادًا على الدراسات السابقة، والفصل الثاني الجانب التطبيقي استنادًا على تبيان درجة استجابة المستشفيات الريفية بالبحيرة لأبعاد جودة بيئة العمل المختلفة على الاستغراق الوظيفي.

## المشكلة البحثية

تعمل المستشفيات الريفية في مصر في بيئة تنافسية شديدة محليًا، ولضمان قدرتها على البقاء والاستمرار، فإن هذا يعتمد على قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والإدارية، والتفاعل معها بغرض الوصول لتقديم خدمات طبية متميزة تتساوق مع نظم الإدارة المعاصرة، والتركيز والاهتمام نحو نشر الجودة بوصفها خيارًا استراتيجيًا تستند عليه المنظمات لتحقيق أفضل كفاءة وفاعلية في الأداء، ونتيجة لغياب تلك النظم، الأمر الذي أدى إلى تدني جودة

<sup>1</sup> - ماهر، أحمد. (1999م)، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ع1، مج 36، ص ص 109 - 189.

<sup>2</sup> - Somani , Akita & Krishnan , Venkat T., (2004) "Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image" , Management and Labour Studies , Vol. 29 , No. 1. PP. 7 -19.

<sup>3</sup>-Fields , M.W. & Thacker , J.W. , (1998) "Influence of Quality of work life on company and union Commitment , Academy of Management Journal, Vol. 35 , No., 2 , PP. 439 - 450

حياة العمل في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة المصرية بصفة عامة، ومنها المستشفيات الريفية، وفي هذا السياق تتمثل المشكلة البحثية لهذا البحث في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تسهم جودة حياة العمل في تعزيز الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية قيد

الدراسة؟

## أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين ببعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة، والتوصل إلى نموذج لجودة حياة العمل لتعزيز الاستغراق الوظيفي، يمكن تطبيقه في المستشفيات الريفية في جمهورية مصر العربية؛ ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية المعنية بالبحث، وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين حول تلك العوامل.
2. التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بهذه المستشفيات وتحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين فئات الإداريين والأطباء والفنيين حول استغراقهم في العمل.
3. تحديد أثر أبعاد جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بتلك المستشفيات.
4. استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في فهم العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية بشكل عام.

## أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

- أ- حداثة مفهوم جودة حياة العمل في البيئة العربية، وعدم دراسة تأثيراته المختلفة على الأبعاد السلوكية والتنظيمية بالمنظمات.
- ب- إنَّ هذا البحث يتناول تحليل أثر العلاقة بين متغيرين وهما: جودة حياة العمل، والاستغراق الوظيفي للعاملين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي التي حظيت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين باهتمام كبير من أكاديميين وممارسين في البلدان الغربية، بينما الدراسات العربية وفي المكتبات العربية هي لاتزال بطور الحبو في هذا المجال بشكل عام.

- ج- إن محاولة الكشف عن أثر أبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة العربية لما سبق ودرس في البيئة الغربية في مجال من مجالات العمل الهامة والحرية وهو المجال الطبي، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية التي تتسم بها البيئة العربية.
- د- إن الكشف عن طبيعة ومدى تأثير جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي يسهم في التوصل لصياغة السياسات والخطط لاستثمار الاستغراق الوظيفي للعاملين في الإنتاجية والأداء، وغرس ثقافة الانتماء للمنظمة وتحسين الأداء، ودعم العلاقات داخل المنظمة.
- هـ- كما تتبع أهمية هذا البحث من أهمية مجال تطبيقه والذي يتمثل في بعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة التي تلعب دورًا حيويًا في:
- توفير الرعاية الصحية والخدمات الصحية التخصصية لمختلف الأمراض والارتقاء بها واستخدام أحدث الأجهزة الطبية.
  - إسعاف حالات الطوارئ وعلاج الحالات الحرجة
  - المساهمة في إعداد البحوث العلمية والإشراف عليها ونشرها
  - تقديم المنح الدراسية والتعليمية للأطباء، والفنيين والإداريين.
  - تدريب الممارسين والأخصائيين من الأطباء العاملين بوزارة الصحة.

## الفصل الأول

### الإطار النظري لجودة حياة العمل، والاستغراق الوظيفي

من الواضح أن الفكر يقود العمل، وكلما ارتفع مستوى المدير المعرفي والفكري، الذي يمثل الإدارة ومعاونه الممثلين للعاملين فكرياً، ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل إنتاجاً ونجاحاً؛ من خلال إشراك العاملين الدائم في الاجتماعات ومساهماتهم بالأفكار والمقترحات وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول وتطوير الأساليب القائمة، وهذا بدوره يعمل على زيادة التلاحم والتعاون والتشارك بين العاملين وبعضهم بعضاً وتعزيز التفاهم بين العاملين والإدارة، وترتقي هذه العلاقات إلى مرتبة سياج يحمي العاملين والإدارة والمنظمة معاً<sup>(1)</sup>، ولعلّ هذه القاعدة هي الأساس المكين لبناء الإدارة التشاركية التي قيل عنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع للقيام بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع"<sup>(2)</sup> بل تسمح باتخاذ القرارات التي يراها مجموع الفريق الإداري والعاملين مناسباً؛ حتى لو اختاروا حلولاً طبقاً للنظرية التقليدية.

إنّ التطور التاريخي لموضوع تحسين جودة حياة العمل يتعلق بإيجاد السبل لتوفير الألفة بين العاملين، ولاشك بداية من ضرورة تحديد مفهوم جودة حياة العمل وأهميته في المنظمات المعاصرة؛ ومن ثمّ عرض أبعاد جودة حياة العمل، وتبيان المجالات التطبيقية لها في المنظمات المختلفة، وأخيراً لابدّ من توضيح علاقات التداخل والتبادل المتشابهة بين جودة حياة العمل، والاستغراق الوظيفي، والتميز المؤسسي.

### لمحة تاريخية لجودة حياة العمل

واكب مفهوم جودة حياة العمل سياسات التغيير والتطوير التنظيمي المستجدة، وهدف هذا الاختصاص "ليخفف من حالات التوتر والصراع والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية"<sup>(3)</sup> وعدّ العمل بها أحد أهم الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز التميز التنافسي لمنظمات الأعمال والخدمات، وبحسب تعريف مايكل بورتر، 1985م، للميزة التنافسية للمنظمة بأنها القيمة التي تقدمها الشركة لعملائها، والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها، ويمكن القول بشكل

<sup>1</sup> - العيسوي، هانم. (2018م)، الإدارة التشاركية: إدارة جيل الألفية، مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر، الإسكندرية، 2019م، ص 58.

<sup>2</sup> - الخضري، بشير. (1986م)، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، ع9، ص 83.

<sup>3</sup> - محمد جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية: د. ن، الإسماعيلية، ص 356.

موجز أن الميزة التنافسية يمكن لها أن تنشأ في المنظمة بمجرد الوصول إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية في التسويق والابتكار من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، وترتبط الميزة التنافسية بعناصر عدة منها البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية للمنظمة، والعاملين فيها، والقدرة الإنتاجية، والخبرة السوقية وغيرها.

زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل في بداية السبعينيات من القرن العشرين، فتعددت الدراسات والبحوث، كما درست إدارة المنظمات الرائدة، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى<sup>(1)</sup>، واستخدم مصطلح الجودة في العمل المؤددة للإلفة بين العاملين لأول مرة عام 1972م خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتمامًا كبيرًا بعد أن قامت مؤسسات: United Auto workers and General Motors ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

تراجع الاهتمام بهذا التخصص في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل، مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمات؛ وما تعتقده من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في المنظمات الأمريكية في منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبًا لأسباب عديدة بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، في التسعينيات من القرن الماضي قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق أشكال متنوعة لبرامج جودة حياة العمل، ثم تزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها بوصفها أحد الإستراتيجيات التنافسية<sup>(2)</sup>

---

Beach , Dale S., (1999) Personnel : The Management of people at work New - 2 York , Mc  
crow-hill Co., Inc., PP.453 – 455

<sup>2</sup> – Lewis , David , et al., ( 2001 ) Extrinsic and Intrinsic of Quality of work life, **Leadership in Health services** , Vol.14 , No. 2, PP. iv –xv.

## مفهوم جودة حياة العمل

إن مفهوم جودة حياة العمل استحوذ على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته؛ إذ يشير مفهوم جودة حياة العمل والإلفة بين العاملين إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة.

وينظر إلى جودة حياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد كما تم مناقشتها في الأدبيات الإدارية حيث يشتمل هذا المفهوم بشكل جمعي على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة حوافز ومكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، وفرق عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.

ومن الباحثين من ركّز في أبحاثه على جودة حياة العمل وأثرها على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال والتعاون مع النقابات في هذا الصدد، وقد زاد الاهتمام بجوانب متعددة من جودة حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين Employee Empowerment، والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل في ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة TQM لاسيما في البلدان المتطورة.

ثمّة من عرّف جودة حياة العمل من خلال آثارها المترتبة، حيث عدّوها أحد مكونات الفعالية العالية لزيادة مشاركة العاملين في القرارات المنوطة بالمديرين، كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للعاملين بصورة أكثر من الأموال<sup>(1)</sup>، هذا إضافة إلى تحسين الأمن، والصحة الوظيفية، ومشاركة العائد، وتحسين الرضا الوظيفي، كما عدّها هافلوفيك<sup>(2)</sup> Havlovic منذ عام 1991م أنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة، ثم أشار باحثون آخرون 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، وفي نفس

---

<sup>1</sup> – Anderson , C.R., (1988) **Management : skills , functions and Organization Performance**, London , Allyn & Bacon , Inc., PP. 373 – 374.

<sup>2</sup> – Havlovic , S. J. (1991) , "Quality of work life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations** , Vol . 30 , No. 3 , PP. 469 – 479.

الاتجاه ورد تعريفًا بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابيًا على إنتاجية المنظمة.

ويتفق بعض الباحثين أيضًا على أن 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 والضغوط لدى العاملين، في حين ينظر البعض إلى مكونات جودة حياة العمل بوصفها مدخلًا يمكن من خلاله إتاحة حرية تداول المعلومات والمشاركة الإيجابية لها بين العاملين، والمعرفة، والسلطة، ونظم مناسبة للمكافآت؛ والتي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار العاملين وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة.

وركز البعض على اشتراك جهات أخرى مع إدارة المنظمة وأن جودة حياة العمل تتمثل في الجهود التي يبذلها ممثلو النقابات وإدارة المنظمة لدفع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل، ويشار إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للعاملين حرية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل.

ثم نجد من أشار إلى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً<sup>(1)</sup> والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها؛ وبالتالي تعزيز التميز المؤسسي، من خلال تحقيق المنظمات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز من أجل إيجاد سبل التكيف مع متغيرات هذا العصر الذي لا يعترف إلا بالتميزين الأكفاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية لتحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة، ولا سيما وقد تغيرت متطلبات سوق العمل بصورة كبيرة، حيث أصبح سوق العمل لا يقبل إلا بالخريج المتميز الكفاء الذي يمتلك من القدرات والمعارف والخبرات الكثير والكثير، لذا يتوجب على المنظمات توجيه وتسخير إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

---

<sup>1</sup> - محمد جاد الرب، سيد. (1999م) جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، إدارة الأعمال، ص 7.

إن الدراسات المتعلقة بمفهوم جودة حياة العمل تهتم بظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ونظم مرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي الوظيفي، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال عقلنة علاقات العاملين التي تشجع على الاستفادة من جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل، لذا فإن الاهتمام بجودة حياة العمل، كان نتيجة مواجهة المنظمات لمشكلات عدة منها:

- تدني مستوى الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم.
  - معدل دوران العمل
  - تدني العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل.
  - التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات العاملين.
  - تغير احتياجات وطموح الأفراد، فقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليمًا ووعيًا مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- وتجاهد المنظمات في سبيل تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل بغية تحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية الإنتاجية ومنها:
- أ - تسهم جودة حياة العمل في تعزيز التميز المؤسسي للمنظمة؛ من خلال تنمية قدرتها على توظيف أشخاص أكفاء، بما يسهم بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء للمنظمة، ودافعية أعلى نحو الإرتقاء بالأداء.

ب - توفير بيئة عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

ج - تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

وقد ذكر Delaney & Huselid في عام 1996م التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup> مثل التدريب، وانتقاء فرق العمل، واستقطاب العاملين الأكفاء، كما ذكر غيره التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة، ومنهم روث Roth من خلال الدراسة التجريبية التي أجراها والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل والأداء التسويقي للمنظمة.

---

<sup>1</sup> -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.

وتأسيسًا على ما تقدم، فإنّ الباحثة ترى أن جودة حياة العمل يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من المرتكزات الرئيسة على النحو الآتي:

- ✓ تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق أهداف كل من المنظمة، والعاملين فيها، وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، من عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.
- ✓ إن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في المدى القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءًا من ثقافة المنظمة، وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- ✓ يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق جودة حياة العمل؛ ومن أهمها: بيئة تنظيمية تضمن تحقيق مرتكزات النظام الديمقراطي، والحرية، والشفافية، والمساءلة، والمساواة، والعدالة، والكرامة، والمشاركة، وتوفير الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية؛ لتحمل مسؤولياته بالشكل الأنسب وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة آمنة، ومستقرة وصحية.

### أبعاد جودة حياة العمل

إنّ التخصص في جودة حياة العمل يستدعي تناول الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بغية إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل مواتية، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات، وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء.

وترتكز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد الآتية<sup>(1)</sup>:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين، وتحسين الإنتاجية والكفاءة.
- المشاركة الفعالة بمفهومها الواسع؛ من خلال فرق عمل متكاملة مدارة ذاتيًا
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي، وعدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات المعاصرة، وتشجيع طموحات العاملين.

<sup>1</sup> - محمد جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص7.

ثم أرجع Nadler & Lawler جودة حياة العمل إلى وجود بيئة عمل ممتازة بالنسبة للعامل، إضافة إلى تحقيق مركز اقتصادي قوي بالنسبة للمنظمة؛ ومن ثم فإن العوامل الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية برأيه هي<sup>(1)</sup>:

- الاتصال الفعال.
- نظم عادلة للمكافآت.
- شعور العامل بالأمن.
- المشاركة في تصميم الوظيفة.
- الجهود العديدة التي تركز على إثراء الوظيفة.
- تحسين نظام العمل الجماعي والتقليل من الضغوط

ومن خلال العرض السابق لمفهوم وأبعاد جودة حياة العمل نلاحظ عدم إتفاق الباحثين والممارسين على تعريف واحد لهذا المصطلح شأنه شأن العديد من مصطلحات العلوم الاجتماعية الأخرى، وترى الباحثة من خلال العرض السابق من الدراسات التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل التي تتضمن الإلفة بين العاملين يحمل بين طياته موضوعات عدة يعالجها، وترى الباحثة أنه يمكن اعتماد تعريف موسع لجودة حياة العمل يتضمن أربعة أبعاد، يتحدد من خلالها إنتاجًا جيدًا، وأداءً أفضل وذلك على النحو التالي:

1. تطبيق نمط الإدارة التشاركية للاستفادة القصوي والسريعة من الامكانيات والقدرات البشرية المتاحة، وهذا يتضمن تعزيز الاستقلالية لدى العاملين، وتوفير المهارات المتعددة المطلوبة للعمل، والمعارف والمعلومات، والمهام الثرية والمشاركة في التخطيط
2. توفير بيئة العمل الآمنة والصحية، هذا إلى جانب المعاملة العادلة لجميع العاملين، وأن تقوم المنظمة بمسئوليتها المجتمعية.
3. إتاحة الفرص المستقبلية للتحسين والتطوير المستمرين، والأمن؛ ويحتوي ذلك على تنمية قدرات العاملين، وتهيئة الفرص لاستخدام المعرفة والمهارات الجديدة، وتوفير فرص الترقى بالإضافة إلى الاستقرار والأمن الوظيفي.
4. العمل والمدى الكلي المسموح به للعاملين حيث يجب السعي لتحقيق التوازن في العلاقات ما بين العمل وعدم العمل وآثار ذلك والحياة العائلية وعلاقتها مع العمل.

<sup>1</sup> - Nadler , David A. & Lawler , Edward E. , (1983) "Quality of work life: perspectives and Directions", **Organizational Dynamics** , wenter , PP. 20 – 30.

والجدول الآتي رقم (1) يوضح قائمة تحتوي على بعض المؤشرات اللازمة لقياس كل عامل من العوامل السابقة<sup>(1)</sup>.

### جدول رقم (1) قائمة المؤشرات اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
المسؤولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	تسهيلات التعلم، والتدريب	الإضاءة
وضوح القواعد والتعليمات		الترقية	التجهيزات

المصدر: Benders , Jos & Van de Looij , Grank (1994)

ومن الشركات من يقوم بدراسات؛ لتحسين جودة الحياة المعيشة بين العاملين فيها، ومنها شركة Adolph (Cascio , 2001). Coors Company of Golden , Colorado. وهي من الشركات الكبرى فقد حددت الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل فيما يأتي:

الأمان الوظيفي، وتصميم مكان العمل، والاتصالات الفعالة، وإدارة الصراع داخل المنظمة، بجانب تنمية المسار الوظيفي، وتظم الأجور والحوافز العادلة، والبيئة الآمنة، وتوفير الرعاية الصحية، والاعتزاز والافتخار بالعمل في المنظمة، كما عالجا العديد من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لتحقيق جودة حياة العمل بين العاملين وتمثلت في:

فرق العمل المدارة ذاتيًا، وإعادة تصميم الوظائف وإثرائها، والقيادة التحويلية والسلوك الإشرافي، وتنمية المسار الوظيفي، وربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية، إضافة إلى نظم ساعات العمل المرنة، والعدالة التنظيمية.

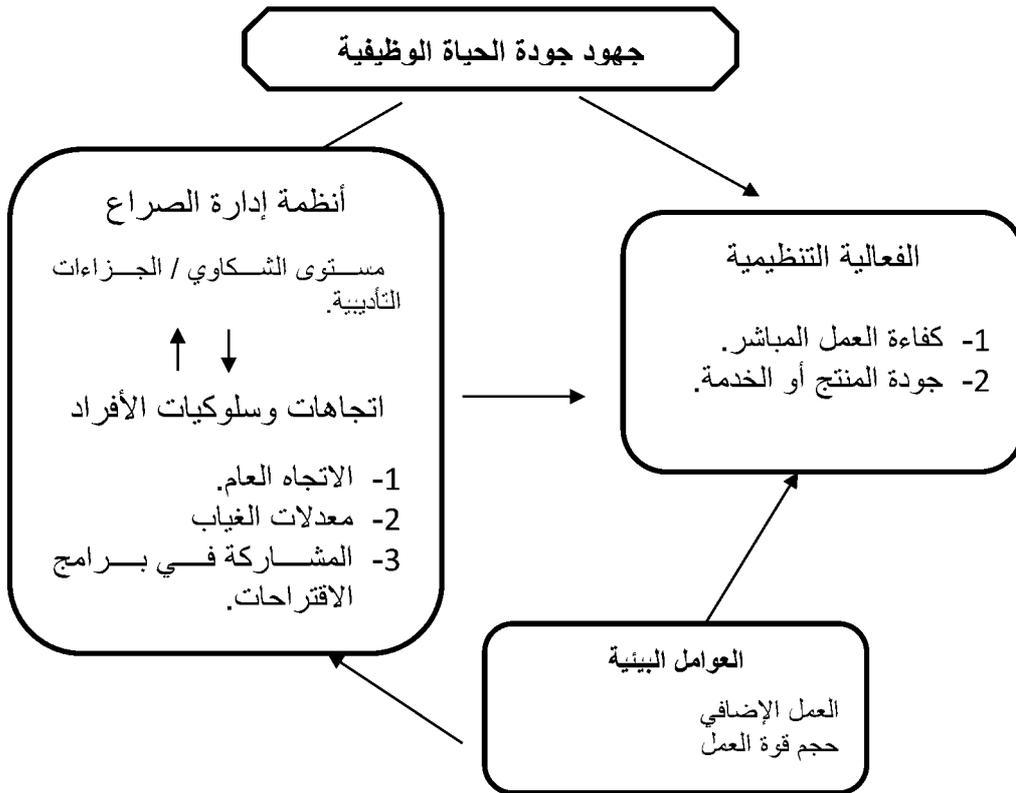
### المجالات التطبيقية لمفهوم جودة حياة العمل

من الدراسات ما استهدف تحليل العلاقة بين نظم أداء العلاقات الصناعية وفعالية المنظمة ودور جودة حياة العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية، واستنتجوا وجود علاقة إيجابية بين المشاركة في برامج جودة حياة

<sup>1</sup> – Benders , Jos & Van de Looij , Grank (1994) " Not Just Money : Quality of working life as Employment strategy" , *International journal of Health care Quality Assurance* , Vol. 7. No. 6 , PP. 9 – 15.

العمل، ونظم العلاقات الصناعية، هذا إلى جانب وجود علاقة ارتباط موجبة بين اتجاهات الأفراد والأداء الإقتصادي للمنظمة، ويوضح الشكل رقم (1) العلاقة المتشابكة بين خصائص نظم العلاقات الصناعية والعوامل البيئية والفعالية التنظيمية.

شكل رقم (1) العلاقات المتشابكة بين خصائص نظم العلاقات الصناعية والعوامل البيئية والفعالية التنظيمية<sup>(1)</sup>



المصدر: Katz, H.C. Kochan, T. A. & Weber M. R, p521.

وهناك دراسات قامت على اختبار الافتراضات المتعلقة ببرامج جودة حياة العمل على معدلات الغياب والحوادث ومعدلات دوران العمل وترك العمل، وطبقت الدراسة على إحدى الشركات الصناعية متعددة الجنسيات التي يقع مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود التأثير الإيجابي لبرامج جودة حياة العمل على تخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، كما توصلت الدراسة أيضًا إلى وجود تأثير إيجابي لتلك البرامج على تخفيض معدلات الشكاوى ودوران العمل، وبشكل عملي وعلى وجه الإجمال فإن الرضا عن جودة

<sup>1</sup> Katz, H.C. Kochan, T. A. & Weber M. R. (1985) "Assessing the Effective of industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working life on Organizational Effectiveness ", **Academy of Management Journal**, Vol.28, No.3, pp.509-526

حياة العمل يمكن الوقوف عليه من خلال ثلاثة مؤشرات واسعة الاستخدام، أمكن صياغتها بأسئلة ثلاث موجهة للمعني بالجانب الوظيفي لتحسين جودة العمل في منظمة ما وهي:

1. إلى أي مدى يُنصح بتلك المنظمة لشخص يبحث عن عمل؟
2. إلى أي مدى يُعتقد أن تلك المنظمة مكانًا مرغوبًا للعمل فيه؟
3. ما مدى رضا وامتنان الموظف أو العامل في تلك المنظمة؟

من المتعارف عليه أنّ الأجور والمكاسب المادية تمثل أداة هامة لتوظيف العاملين في المنظمات والإبقاء عليهم، إلا أنها ليست دائمًا العنصر الحاكم لاستراتيجية توظيف كافية وملائمة، فإلى جانبها العديد من الأسباب أهمها: التدخل القانوني والاتفاقات الجماعية وتدخل النقابات واتحادات العمال وغيرها، كما أن هناك خصائص أخرى تتعلق ببيئة العمل مثل التقدير والاحترام والرفاهية ورعاية الطفل والأسرة وفرص الدراسة التي تمنح للأفراد والعاملين، وهذه العوامل تشكّل مدخلًا شاملاً للحصول على استقرار العاملين وعطائهم في بيئة تتسم بالجودة والإلفة في حياة العمل.

إنّ الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والرضا عن جماعة العمل، والرضا عن معدلات الأداء، وكفاءة جماعة العمل، هذا إلى جانب بعض المتغيرات التي اتضح دورها الإيجابي على جودة حياة العمل والتي تتمثل في: التعلم الذاتي والمستمر، والتنبؤ والتوقع الذاتي، والتحفيز الذاتي، ووضع الأهداف ذاتيًا، والملاحظة والتقييم الذاتي.

وتتميز المنظمات التي تحافظ على تحقيق جودة حياة العمل ببعض الخصائص، ولقد اعتمدت مجلة Fortune Magazine في عام 1999م على قائمة تضم ستة معايير لكل منها مجموعة من المتغيرات والعناصر الفرعية<sup>(1)</sup>، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي:

- الأجور والمزايا، والفرص المتاحة للنمو، والأمن الوظيفي، والشعور بالفخر للعمل بالوظيفة والمنظمة، والانفتاح والعدالة، إضافة إلى الصداقة والزمالة.

كما أن هناك من قام بدراسة استهدفت التوصل إلى أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال بحث النظم المختلفة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتوفير حياة أفضل للعاملين، وخلص الدارس<sup>(1)</sup> إلى ضرورة

---

<sup>1</sup> - Levering R. & Moskowitz , M. (1999) " The 100 best companies to work for in America" , fortune , it January , PP 118 – 144.

توفر عدة أدوات حتى تتحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين تمثلت تلك الأدوات في: المشاركة في اتخاذ القرارات والعوائد والأجر، وفرق العمل، والسلوك الإشرافي، وتكامل الوظيفة، والأمان الوظيفي، والمعلومات، ومن ثمّ هناك دراسة لتبيان جودة الحياة في العمل بمجال التعليم الثانوي الصناعي في مصر منذ عام 2002م، وركزت على دراسة الرضى عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بمصر، وأظهرت الدراسة أن أقل مصادر الرضا عن العمل عند المعلمين في مجال التطبيق تكمن في انخفاض الأجور والمكافآت المادية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين عن جودة الحياة الوظيفية نتيجة عاملي الجنس والتخصص، في حين أكدت الدراسة<sup>(2)</sup> أنه توجد فروقاً حقيقية في جودة الحياة الوظيفية تبعاً لسنوات خبرة المعلمين.

وفي عام 2000م تمت دراسة هدفت التعرف على تأثير برامج جودة حياة العمل على الإنتاجية، وقام باحثان<sup>(3)</sup> بتقسيم برامج جودة حياة العمل إلى: المشاركة في اتخاذ القرارات، والتطوير الوظيفي، والمكافآت، والإدارة الذاتية لفرق العمل، وجودة القوى العاملة، وتنوع المهارات في القوى العاملة، والاستقلالية في العمل؛ وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي وقوى بين برامج جودة حياة العمل وعدم الفصل بينها، وبالتالي تؤثر على إنتاجية المنظمات، وتؤدي هذه العلاقة إلى تخفيض معدل دوران العمل والغياب والتأخير، وتشجيع العاملين على بذل المجهود الإضافي وتقديم المساهمات التطوعية.

ومن الممكن الوصول إلى استنتاجات عدة نتيجة عرض الفصل الأول من هذا البحث لمسائل نظرية دعمت بالمجالات التطبيقية بغية تحسين جودة حياة العمل في المنظمات وتتلخص هذه الاستنتاجات بنقاط عديدة لخصتها الباحثة على الشكل الآتي:

1. إن جودة حياة العمل تمثل مجالاً واسعاً من المجالات التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في تسعينيات القرن الماضي والإلفية الأولى من القرن الحالي، ويتفرع هذا المجال لمجموعة من التخصصات

---

<sup>1</sup> - ماهر، أحمد، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 109 - 189.

<sup>2</sup> - حافظ، عبد الحكيم، برتعمان، أحمد. (2002م)، الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية، كلية التربية، جامعة طنطا، في الفترة من 28 - 29 أبريل، الجزء الأول، ص ص 296 - 322.

<sup>3</sup> - Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000م) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , **Strategic Management Journal** , Vol. 21 , No. 12 , PP. 1225 - 1237.

والأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب السعي لتوفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم، ويحقق الأهداف المرتجاة منه.

2. إن معظم الدراسات والبحوث في مجال جودة حياة العمل دراسات أجنبية طبقت خلال العقود الثلاثة الماضية في بيئة مختلفة عن البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها، لاختلاف البيئة المجتمعية ودرجة تطور الدول التي تمت فيها الدراسة.

3. هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع جودة حياة العمل بصورة مباشرة، ومنها الدراسات التي تمت في البيئة المصرية، ولكن غلب عليها التنظير، والاعتماد على دراسات نظرية سابقة، مما دفع الباحثة للقيام بدراسة ميدانية للعوامل الحاكمة لجودة حياة العمل ودراسة علاقتها بالاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الصحية، متخذة من بعض مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة والجيزة في مصر فضاءً لتطبيق بحثها.

### علاقة الترابط بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي

يقصد بمصطلح الاستغراق اندماج الذات الإنسانية الداخلية في العمل، بمعنى آخر التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق للذات الفاعلة للفرد بالتزامه المسؤول لمجال عمله، وهكذا فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتمًا بالعمل المرتبط به، إن الأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وابتنائية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم، وهناك من يرى أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معًا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي، ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات الفاعلة، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس، وفي هذا السياق يرى (زناتي، 1997م) أن الاستغراق الوظيفي: "يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته"<sup>(1)</sup>، وبناء على ماتقدم تستطيع الباحثة أن تجمل المفاهيم المتعلقة بالاستغراق وفقًا لعرضها للأدبيات التنظيمية السابق ذكرها بأربعة عناصر جوهرية وهي:

<sup>1</sup> - زناتي، محمد ربيع، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية: كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج 21، ع 3، ص 271 - 305.

- أ- العمل يمثل الاهتمام الرئيس في الحياة.
- ب- المشاركة الفعالة في العمل.
- ت- الأداء يمثل المرتكز لتحقيق الذات الفاعلة للفرد.
- ث- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ويفرق البعض بين الرضا الوظيفي والاستغراق، فلا بد أن هناك فرق بين الرضا الوظيفي الذي يمثل المدى الذي يستمتع فيه العامل بعمله؛ بمعنى أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة، ومفهوم الاستغراق الذي يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف، وقد ميزوا بين الاستغراق الوظيفي وتأثيره على جودة حياة العمل، وتوصلوا إلى وجود مستويات متباينة من الاستغراق لدى العاملين في بيئة واحدة، إذ توصلت الدراسة إلى أن الاستغراق يمثل دور وسيط ومعقد في نموذج العلاقات الخاصة وخبرات العمل وخصائص الوظيفة وعلاقتها بتوقعات المهنة ومخرجاتها، كما رأوا أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل التزام الفرد المستغرق في وظيفته قويًا نحو منظمته وأكثر ديمومة بعمله فيها، كما أنه حريصٌ على تنميتها وتطوير سياساتها. وفي دراسة تمت عام 2001م وصف وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بكليات التمريض التابعة لإشراف وزارة الصحة بحسب دراسة Sittiriench ai<sup>(1)</sup>، أوصلت صاحبها إلى استنتاج وجود ارتباط إيجابي وبشكل واضح بين المناخ التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك تباين في معالجة العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، فتوجهت معظم الدراسات إلى اعتبار الاستغراق الوظيفي المتغير التابع، في حين درسه البعض على اعتبار أنه المتغير المستقل، وقام فريق ثالث بدراسته كمتغير وسيط داخل نموذج العلاقات السلوكية والتنظيمية في بيئة العمل، ولقد نحت الباحثة إلى جانب اعتبار الاستغراق الوظيفي بوصفه متغيرًا تابعًا لجودة حياة العمل، وذلك اعتمادًا على ارتباطه بالنواحي العقلية والعاطفية بالعاملين، واعتماده على النواحي المادية والمعنوية ببيئة العمل.

## فروض البحث

وتتوضح فروض البحث عن طريق تفعيل الجدول بين طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة التابعة لوزارة الصحة المصرية، وبناءً على أهداف الدراسة

<sup>1</sup> - Sittirienchai , Jennard (2001) **Organizational Climate and Job Involvement of Nursing College**

وطبيعتها فقد تم صياغة فروض البحث في صورة ثلاثة فروض رئيسة وبعض الفروض الفرعية على الشكل الآتي:

#### - الفرض الرئيس الأول

1- لا يوجد تأثير معنوي بين فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة، ويندرج تحت هذه الفرضية فروض عدة فرعية على النحو الآتي:

- 1/1. لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق ببيئة العمل المعنوية.
- 2/1. لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بخصائص الوظيفة.
- 3/1. لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بنظم الأجور والحوافز.
- 4 /1 . لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بجماعة العمل.
- 5 /1 . لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بأسلوب القيادة في الإشراف.
- 6 /1 . لا يوجد تأثير معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

#### الفرض الرئيس الثاني

2 - لا يوجد اختلاف معنوي بين الإداريين والأطباء والفنيين فيما يتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي في

المستشفيات قيد البحث

#### الفرض الرئيس الثالث

3 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المستشفيات الريفية قيد البحث، ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- 1 /3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد ظروف بيئة العمل المعنوية على الاستغراق الوظيفي.
- 2 / 3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد خصائص الوظيفة على الاستغراق الوظيفي.
- 3 /3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي.
- 4 /3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد جماعة العمل على الاستغراق الوظيفي.
- 5 / 3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد أسلوب القيادة في الإشراف على الاستغراق الوظيفي.
- 6 / 3 . لا يوجد تأثير معنوي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الاستغراق الوظيفي.
- 7 / 3 . لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل مجتمعة على الاستغراق الوظيفي.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية

### لبعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة

#### منهاجية البحث وتصميمه

يعدّ تصميم البحث من المداخل الأساسية والمهمة في عملية إعداد البحث وإثبات فرضياته أو نفيها، ولابد من التركيز على عدة عناصر بغية نجاح التخطيط والإعداد للبحث من أهمها:

من حيث الهدف النهائي من تصميم البحث فنحن بصدد أحد أنواع البحوث الوصفية Descreptives Research لأن هذا البحث موجهة بمجموعة من الفرضيات لإثبات صحتها من خلال تصميمها بغرض التركيز على الوصف الدقيق للخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث والمتعلقة بجودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، إضافة إلى البحث في العلاقات والاختلافات بين المتغيرات الخاصة، وفي هذه الحالة نحن بصدد توصيف أثر تطبيق جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي ورفع مستوى جودة الخدمات الطبية المقدمة، وترتبط الدراسة الوصفية بالفرضيات واستخدام أساليب للقياس وجمع البيانات الموثوقة والحاملة لصلاحية، وترتبط هذه البحوث بعملية التنبؤ بنتائج معينة بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي للبيانات.

#### حدود البحث

- **الحدود المكانية:** يطبق البحث على بعض المستشفيات الريفية في محافظة البحيرة ، لما تتمتع به من حسن إختيار الموقع، وذلك لأنها تقع في مناطق جغرافية ذات كثافة سكانية عالية مع سهولة الوصول إليهما، ولن يمتد ليشمل جميع المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة.

- **الحدود الزمانية:** تنحصر الحدود الزمانية للبحث في الفترة من عام 2017م حتى 2018م، وتزامن هذا البحث مع الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية ممثلة في وزارة الصحة، بهدف تطوير الأداء وتحسينه في المستشفيات العامة والجامعية والمراكز الطبية المتخصصة، بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التغييرات والتطورات السريعة، ومن ثمّ تأمل الباحثة في أن يقدم هذا البحث البدائل؛ التي قد تساهم في تحقيق ذلك، خاصة في مجال البحث الذي يعدّ أحد المجالات الخصبة والمهمة على مستوى العمل الإداري.

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على جودة حياة العمل والمبادئ التي تتكئ عليها وعناصرها دون غيرها، ولم يأخذ بالاعتبار عوامل أخرى، ربّما يكون لها تأثير في تحسين الاستغراق الوظيفي.

إعتمد البحث أيضًا على الأسلوب الاستطلاعي، حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية إحداهما مكتبية وهي مراجعة الأدبيات العلمية والمؤشرات الإحصائية والمكتبية الخاصة بمتغيرات البحث والمتاحة بمنجم<sup>(1)</sup> البحث، وأخرى ميدانية من خلال مقابلات مع عينة من منجم البحث للتعرف على توجهاتهم حيال ظواهر البحث.

### • الأسلوب الاستطلاعي

هذا البحث تم تصميمه للتطبيق على "دراسة حالة Case Study" وفي هذه الحالة تم التطبيق على العملاء الداخليين لبعض المستشفيات الريفية بالبحيرة بغرض اختبار أثر العلاقة بين المتغيرات بدقة حول جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي للتوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وهنا تم استخدام التحليل الكمي من خلال الأساليب الإحصائية.

### • أسلوب البحث

ويتضمن البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومنجم البحث والعينة، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، ومتغيرات البحث وأساليب قياسه، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وتوضح الباحثة ذلك فيما يلي:

### - البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها

تم الاعتماد على الدراسات النظرية التي تمثل أدبيات التنظيم، وذلك لبناء الإطار المفاهيمي لجودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي، كما تم الاعتماد أيضًا على الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث، وذلك على النحو التالي:

#### 1- البيانات الثانوية

وتهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للبحث على الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوعي جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين، هذا بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراته، بالإضافة إلى النشرات التي تصدرها مديرية الشؤون الصحية بمحافظة البحيرة.

<sup>1</sup> - يدل مصطلح منجم الدراسة على فئة متجانسة داخل المجتمع، فنقول منجم القراء، ومنجم المستشفى بدلا عن مجتمع القراء ومجتمع المستشفى، لأن كلمة "community" في اللغة الإنكليزية مرادفة لمفهوم المجتمع بشكل عام، ولها دلالات عدة مثل توصيف روح الاجتماع والمشاركة الإنسانية وغيرها، أما كلمة منجم فتدل، وتعبر عن "الفئات التي تندرج داخل المجتمع ويكون بينها قدر من التجانس يجعلها (منجمعات) لا (مجتمعات).  
للمزيد: إدوارد سعيد، الثقافة والإمبريالية، ترجمة: كمال أبو صعب، بيروت: دار الآداب، ط1، 1997م.

## 2- البيانات الأولية

وقد تمّ الاعتماد على أسلوب المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة، وذلك على

النحو الآتي:

- ✓ أسلوب المقابلات: حيث تمّ إجراء المقابلات مع المسؤولين من الفئات الثلاث: الإداريين، والأطباء، والفنيين، عند إجراء الدراسة الاستطلاعية، وعندها تمّ القيام بجمع البيانات عن طريق الاستقصاء.
- ✓ قوائم الاستقصاء: تم الاعتماد على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، حيث تمّ تصميم قائمة الاستقصاء وتوجيهها بعينة البحث من العاملين من الفئات الثلاث (الإداريين - الأطباء - الفنيين) في بعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة.
- ✓ توضح الإحصائيات المبينة بالجدول رقم (2) بعض المؤشرات الدالة على أهمية منجم البحث.

جدول رقم (2) بعض الإحصائيات حول عدد حالات المرضى والعمليات التي أجريت بالمستشفيات الريفية

بمحافظة البحيرة في 2017م / 2018م

عدد العمليات التي أجريت	عدد المرضى بالأقسام الداخلية	عدد الحالات التي تم علاجها دون الدخول	عدد المترددين على العيادات الخارجية	المستشفى
14119	* 27059	186952	228120	1- مستشفى دمتهور العام
9878	28513	156112	194503	2- مستشفى كفر الدوار العام
**	7668	65956	93648	3- مستشفى حوش عيسى المركزي
**	939	32096	52810	4- مستشفى رشيد العام
**	9111	29571	44382	5- مستشفى الدلنجات العام
**	3920	9873	19884	6- مستشفى كوم حماده العام
**	4853	8967	16858	7- مستشفى إدكو العام

المصدر: النشر الإحصائي للعام المالي 2017م / 2018م الإدارة الصحية بمحافظة البحيرة<sup>(1)</sup>

### منجم البحث والعينة

يشير لفظ منجم البحث إلى جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، ويتمثل منجم البحث في هذه الحالة في العاملين ببعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة، وبتحديد إجمالي عدد العاملين في كل مستشفى واعتمادًا على طريقة معادلة روبرت مايسون لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة.

<sup>1</sup> \* تشمل الدخول عن طريق العيادات الخارجية، والاستقبال، والعلاج بأجر.

\*\* غير متوفر.

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث M تشير إلى حجم المنجم، S قيمة الدرجة المعيارية لمستوي دلالة 95%، p نسبة توافر الخاصية 50%، q نسبة عدم توافر الخاصية 50%.

وفقاً للسجلات الرسمية للعاملين في المستشفيات قيد البحث تبين أن إجمالي عدد العاملين بلغ (3659) مفردة، قامت الباحثة بتقسيم طبقات المنجم طبقاً التخصص الوظيفي لـ (الإداريين، الأطباء، والفنيين)، نظراً لوجود اختلاف بشأن واجبات كل وظيفة وضغوط العمل وطبيعة العمل، مما يؤدي إلى اختلاف أهمية كل مؤشر من مؤشرات جودة حياة العمل، التي تعمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي، ويوضح الجدول رقم (3) توزيع هذه المفردات على المستشفيات الريفية قيد البحث.

جدول رقم (3) يوضح توزيع الفئات العاملة بالمستشفيات الريفية قيد البحث في 2017/7/1م

الإجمالي	الفنيون		الأطباء		الإداريون		المستشفيات الريفية
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1284	33.4	637	54.8	258	30.4	389	مستشفى دمتهور العام
458	14.6	279	8.1	38	11.0	141	مستشفى كفر الدوار العام
613	18.8	358	9.9	47	16.3	208	مستشفى حوش عيسى العام
523	17.1	327	8.1	38	12.3	158	مستشفى رشيد العام
270	7.7	146	7.0	33	7.0	91	مستشفى إدكو العام
342	6.6	125	6.1	29	14.7	188	مستشفى الدلنجات العام
169	1.8	35	6.0	28	8.3	106	مستشفى كوم حماده العام
3659	100	1907	100	471	100	1281	الإجمالي

المصدر: سجلات الموارد البشرية للعام المالي (2017-2018) ببعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة

- إطار منجم البحث: سجلات إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات قيد البحث.

- عينة البحث: هي عينة احتمالية طبقية Stratified Random Sample

تم إختبارها من داخل المنجم لوجود إطار له، وتم تقسيم المنجم إلى ثلاث طبقات هي (الإداريين، والأطباء، والفنيين)، بينها وبين بعضها عدم تجانس من حيث بعض الخصائص مثل (مستوى ونوع التعليم، طبيعة العمل، وضغوطه)، بينما تتجانس كل طبقة فيما بينها.

#### - وحدة المعاينة

تشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء لإبداء الرأي على ماجاء بها، ومن ثم تشمل وحدة المعاينة في هذا البحث كلاً من (الإداريين، والأطباء، والفنيين) حيث يمثلون الركيزة الأساسية في العمل الرئيس للمستشفيات ألا وهو تقديم الخدمات الطبية، وذلك لما تسهم به هذه الفئات من دور جوهري في تشكيل الصورة الذهنية الجيدة للمستفيدين من تلك الخدمات (المرضى)، وبالتالي شعورهم بمدى جودة الخدمات الطبية المقدمة، بالإضافة لدور تلك الفئات في تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات قيد البحث وما يتمتعون به من عامل المعرفة والخبرة المهنية، بما يؤدي إلى صدق النتائج وجديتها، الأمر الذي يمكن الباحثة من إبراز مختلف الأبعاد المرتبطة بموضوع البحث.

ويؤدي ربط الدراسة النظرية بالواقع التطبيقي إلى المساهمة في التوصل إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق العملي، وفي سبيل تحقيق ذلك تم حساب حجم العينة للعاملين بالمستشفيات قيد البحث (الإداريين، والأطباء، والفنيين)، وبالتعويض في المعادلة السابقة (معادلة روبيرت ماسون) لتحديد حجم العينة تبين أن الحد الأدنى لعينة العاملين هو (360) شخص علي الأقل من من إجمالي (3659) عامل لبحث اتجاهاتهم وآرائهم تجاه موضوع البحث من خلال توزيع عدد (460) استبيان في تلك المستشفيات على الفئات المبحوثة (الإداريين، والأطباء، والفنيين) تم مراعاة عدد العاملين في كل مستشفى، والوظائف المختلفة عند توزيع الاستمارات (طريقة التوزيع المتناسب)، تم إسترداد عدد (356) إستمارة، بواقع 77.4% نسبة استجابة، وبمراجعتها تم إستبعاد عدد (38) إستمارة نتيجة لعدم إستكمالها بطريقة صحيحة أو عدم إستكمالها، وبلغ حجم الاستمارات المستردة الصحيحة (318) أي بنسبة استجابة فعلي 69%، وفيما يلي جدول رقم (4) يوضح عدد الاستبانات الموزعة الموزعة، وعدد الاستبانات المستعادة الصحيحة في المستشفيات قيد البحث، مقسمة وفقاً للمستشفى، والتي تم تحديدها في ضوء نوعين من الاعتبارات، أولهما: إعتبارات فنية تتضمن درجة تجانس منجم البحث ونسبة الخطأ التي يمكن أن يتسامح فيها الباحث، وثانيهما: اعتبارات غير منهجية منها الوقت المحدد لجمع البيانات والإمكانات المادية، وبصفة عامة يرى المتخصصون في البحث العلمي أن نسبة (10%) من منجم البحث تعد نسبة مقبولة لحجم

العينة في الدراسات الوصفية وخاصة في حالة وجود منجم بحث كبير<sup>(1)</sup>، وقد تم اختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية، من جميع إدارات المستشفيات

جدول رقم (4) يوضح عدد الاستبانات الموزعة الموزعة، وعدد الاستبانات المستعادة الصحيحة في المستشفيات قيد البحث، مقسمة وفقاً للمستشفى

المستشفيات الريفية	عدد الاستبانات الموزعة الموزعة	عدد الاستبانات المستعادة الصحيحة	نسبة الإستجابة الفعلية
مستشفى دمتهور العام	153	118	77.12
مستشفى كفر الدوار العام	60	43	72
مستشفى حوش عيسى العام	76	47	61.84
مستشفى رشيد العام	72	44	61.11
مستشفى إدكو العام	40	26	65
مستشفى الدلنجات العام	37	25	67.57
مستشفى كوم حماده العام	22	15	68
الإجمالي	460	318	69.13

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الاحصائي

وقد راعت الباحثة الوزن النسبي للفئات الثلاثة: الإداريين، والأطباء، والفنيين داخل كل مستشفى عند قيامها بتوزيع حجم العينة، ويتضح من الجدول رقم (4) أن نسبة الاستجابة قد بلغت 69.13%، وهي نسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث

### متغيرات البحث وأساليب قياسها

في ضوء المراجعة الشاملة والعميقة لما أتيت للباحثة من بحوث ومقالات تناولت موضوعي جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، إلى جانب ما عرضته الباحثة في مشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء على شكل ملحق للبحث.

(1) أحمد سليمان، عودة، ملكاوي، فتحي، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، عمان: مكتبة المنار، 1992م، ص161..

## أداة البحث وطريقة جمع البيانات

تتمثل أداة الدراسة في قائمة الاستقصاء بوصفها ملحقًا للبحث، وقد تمّ جمع بيانات الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية، وقد اشتملت القائمة على أقسام ثلاثة رئيسة من الأسئلة، على الشكل التالي:

### القسم الأول: بعض المتغيرات الديموغرافية

### القسم الثاني: المؤشرات الحاكمة لجودة حياة العمل

ويعرض هذا القسم ستة مؤشرات هي: ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، ونظم الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب القيادة في الإشراف، والمشاركة في القرارات، اشتمل كل مؤشر منها على ستة متغيرات يصف كل متغير منها أحد الجوانب المرتبطة بأبعاد جودة حياة العمل، وتم عرض تلك العوامل على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير استجابة المستقصي منه غير موافق تمامًا إلى (1)، أما موافق تمامًا فتشير إلى الرقم (5).

وقد اعتمدت الباحثة في قياسها لجودة حياة العمل بشكل جوهري على مقياس ميتشجان لجودة الحياة الوظيفية Michigan Qwl Questionnaire الذي نتج عن جهود العديد من الباحثين<sup>(1)</sup> لعدة سنوات.

هذا بجانب نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)، تحت عنوان Quality of work life Questionnaire عام 2002 م لقياس وتقييم جودة حياة العمل، حيث اختارت المؤسسة 67 سؤالاً تتناول تصنيفًا واسعًا يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ساعات العمل، وعبء العمل، وحرية تصرف العامل، والأمان في العمل، والرضا، وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء، وقد تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للقسم الأول لأسئلة الاستقصاء لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث، ويوضح الجدول رقم (5) قيم معامل الثبات لكل عامل من عوامل جودة حياة العمل، ويتضح من الجدول أنها قيم مقبولة لجميع العوامل حيث تراوحت قيمة معامل الثبات بين 0.6531 لعامل الأجور والمكافآت، و 0.8473 لعامل ظروف بيئة العمل المعنوية، وقد استبعدت الباحثة تسع متغيرات متفرعة من عوامل جودة حياة العمل الستة السابق بيانها وذلك لانخفاض معاملات الارتباط بها لدرجة أقل من 0,30 ، ولذا تقرر استبعادها، ومن ثم أصبح عدد العوامل قيد البحث ستة عوامل بكل منها ستة متغيرات، يمكن القول بأن معاملات ألفا بالنسبة لها معاملات ذات دلالة إحصائية جيدة، وتصلح لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

<sup>1</sup> - تم الاعتماد على: ماهر، أحمد. (1999)، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره.

## جدول رقم (5) نتائج اختبارات الثبات لعوامل جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي

باستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha	أبعاد الدراسة
0.920	0.8473	1- ظروف بيئة العمل المعنوية
0.829	0.6872	2- خصائص الوظيفة
0.808	0.6531	3- الأجور والمكافآت
0.858	0.7354	4- جماعة العمل
0.804	0.6466	5- أسلوب القيادة في الإشراف
0.867	0.7511	6- المشاركة في اتخاذ القرارات
0.861	0.7414	7- جودة حياة العمل (مجتمعة)
0.843	0.7113	الاستغراق الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا لنتائج التحليل الاحصائي

### القسم الثالث: الاستغراق الوظيفي للعاملين

يقيس هذا القسم من قائمة الاستقصاء مستوى اندماج الفرد واستغراقه في عمله، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها لمقياس الاستغراق الوظيفي للعاملين<sup>(1)</sup> على مقياس (Lodahl & kejner)، والأخير مقياس مطول تشتمل النسخة المختصرة منه على ست عبارات تم استخدامها بواسطة كل من (Lauter & Hall) والذين يؤكدان دقة وفعالية هذا المقياس المختصر للاستغراق الوظيفي<sup>(2)</sup>، وقد وقع اختيار الباحثة على عشر عبارات من قوائم الاستقصاء السابقة، أدخلت عليها التعديلات المناسبة لتلائم طبيعة هذا البحث، وتم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha للقسم الثاني لأسئلة الاستقصاء والذي يتناول مؤشرات الاستغراق الوظيفي للعاملين وكانت قيمته 0.7113، وهي قيمة مقبولة.

<sup>1</sup> - Kanungo , R. (1982) , "Measurement of Job and work Involvement", **Journal of Applied psychology** , Vol. 67 , No. 3. PP. 341 – 349.

<sup>2</sup> - زياتي، محمد ربيع، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

في ضوء فروض البحث وأهدافه وتوافقاً مع طبيعة البيانات التي تم تجميعها ميدانياً، اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: للوقوف على درجة الاختلاف بين آراء فئات البحث حول عوامل جودة حياة العمل، ومستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات قيد البحث.
- ✓ تحليل الانحدار للكشف عن حجم واتجاه تأثير المتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)، هذا بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أهم متغيرات جودة حياة العمل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

## تحليل ومناقشة نتائج البحث واختبار الفروض

فيما تقوم الباحثة بتحليل بيانات البحث الميدانية ومناقشة نتائج البحث واختبار فروضه، ولقد تم عرضها حسب تسلسل أهداف وفروض البحث وذلك على النحو التالي:

### أولاً - بيان مستوى جودة حياة العمل وتحديد درجة التباين فيما بين آراء فئات البحث

لدراسة مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية قيد البحث ومعرفة درجة التباين فيما بين آراء فئات البحث الثلاثة تم صياغة الفرض الأول الذي يشير إلى أنه: لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة، ويشق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- 1/1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق ببيئة العمل المعنوية.
- 2 /1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بخصائص الوظيفة.
- 3/1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بنظم الأجور والحوافز.
- 4/1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بجماعة العمل.
- 5 /1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بأسلوب القيادة في الإشراف.
- 6/1 - لا يوجد اختلاف معنوي بين فئات البحث الثلاثة فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويعرض الجدول الآتي رقم(6) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حول أبعاد جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية قيد البحث باختلاف فئات العاملين بها (الإداريين، الأطباء، الفنيين).

جدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد جودة حياة العمل حسب آراء فئات البحث

الأبعاد	وسط حسابي		انحراف معياري	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
ظروف بيئة العمل المعنوية	2.59	.552	2.97	.550
خصائص الوظيفة	3.35	.415	3.39	.43
نظم الأجور والحوافز	2.43	.285	3.12	.287
جماعة العمل	3.12	.379	3.24	.404
أسلوب القيادة في الاشراف	3.32	.401	2.85	.411
المشاركة في القرارات	3.33	.155	3.41	.151
عوامل جودة حياة العمل مجتمعة	3.02	.356	3.16	.401

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي

اعتمادًا على الوسط الحسابي والوسيط لوصف مركز كل متغير أساسي وكل بعد فرعي من المقاييس المستخدمة، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لوصف درجة التشتت بكل متغير من المتغيرات، وكذلك أدنى وأكبر قيمة للمتغير "مع ملاحظة أن قيم المتغيرات تنحصر بين 1 الي 5 " ، يتضح من الجدول السابق رقم (6) انخفاض متوسط إحساس الفنيين بجودة حياة العمل بالمستشفيات، عن الإداريين والأطباء، كما يتضح الاتفاق الواضح بين فئات البحث حول أهمية الأجور والمكافآت نظرًا لانخفاض المتوسط الحسابي لها، واختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي بين فئات البحث (الإداريين، الأطباء، الفنيين) تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، كما يوضحه الجدول الآتي رقم (7) وذلك للتعرف على مدى وجود فروق بين آراء فئات البحث حول أبعاد جودة حياة العمل.

جدول رقم(7) نتائج تحليل التباين One way ANOVA لدراسة الاختلافات بين فئات الوظائف المختلفة وتقييمهم لأبعاد جودة حياة العمل

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
					Between Groups	Within Groups
.522	.651	.028	2	.056	Between Groups	ظروف بيئة العمل المعنوية
		.043	315	13.637	Within Groups	
			317	13.693	Total	
.639	.448	.012	2	.024	Between Groups	خصائص الوظيفة
		.027	315	8.362	Within Groups	
			317	8.386	Total	
.000	29.45	1.178	2	2.356	Between Groups	الأجور والمكافآت
		.004	315	12.698	Within Groups	
			317	15.054	Total	
.315	1.158	.009	2	.017	Between Groups	جماعة العمل
		.007	315	2.340	Within Groups	
			317	2.357	Total	
.000	22.14	3.233	2	6.467	Between Groups	أسلوب القيادة في الإشراف
		.146	315	46.112	Within Groups	
			317	52.579	Total	
.476	.253	.006	2	.011	Between Groups	المشاركة في القرارات
		.022	315	6.950	Within Groups	
			317	6.962	Total	
.0.173	1.986	0.167	2	0.335	Between Groups	جودة حياة العمل الكلية
		.0.099	315	31.356	Within Groups	
			317	31.691	Total	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا لنتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق رقم (7) عدم معنوية الفروق بين متوسط آراء فئات البحث حول أبعاد جودة حياة العمل، عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P-Value أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين آراء فئات الدارسة (الإداريين، الأطباء، الفنيين) حول جودة حياة العمل في المستشفيات قيد البحث،

كما يتضح من بيانات الجدول أيضًا انخفاض متوسط إحساس الفنيين بالمستشفيات الريفية بعوامل جودة حياة العمل عن الإداريين والأطباء؛ بالإضافة إلى تقارب آراء الفئات الثلاث حول عوامل الأجور والمكافآت، وظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وجماعة العمل، وأخيرًا يتضح وجود اختلافات نسبية طفيفة في آراء فئات العاملين في المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة حول عوامل أسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وفيما يلي تلقي الباحثة الضوء على كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل

- فيما يتعلق بظروف جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية قيد البحث: اتضح أن الوسط الحسابي لفئات الإداريين والأطباء والفنيين (2.59) ، (2.97) ، (2.88) علي التوالي، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات النظر، وبالكشف عن معنوية ذلك وجد أن قيمة  $F = 651.6$ . وهي غير معنوية عند مستوى 5% حيث أن قيمة  $p$ - value أكبر من مستوى المعنوية، وترى الباحثة أن درجة رضاء العاملين بمختلف الفئات عن ظروف العمل المعنوية هي درجة متوسطة، وإن تميزت إلى حد ما لدى الأطباء دون غيرهم، وأهم النقاط المميزة لظروف العمل المعنوية شعور الأفراد باحترام الآخرين، ووجود صداقات حميمية بين الأفراد وزملائهم في العمل، والشعور بالرضا عن الإنجاز في العمل.

وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بين فئات البحث حول جودة ظروف بيئة العمل المعنوية كأحد أبعاد جودة حياة العمل، بما يؤكد صحة الفرضيات الفرعية الأولى المتعلقة بهذا الموضوع.

- فيما يتعلق بخصائص الوظيفة: أوضح التحليل ارتفاع الوسط الحسابي إلى حد ما للفئات الثلاث الأطباء (3.39)، ثم الإداريين (3.35)، وكان الأقل الوسط الحسابي للفنيين حيث بلغ (3.11)، وبالكشف عن معنوية الاختلاف من الفئات الثلاث إعتيادًا على تحليل التباين أحادي الاتجاه اتضح عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات البحث حول خصائص الوظيفة عند مستوى 5% حيث أن قيمة  $P$ -Value أكبر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على عدم وجود اختلاف جوهري بين آراء فئات البحث حول خصائص الوظيفة وهذا ما أوضحته نتائج تحليل التباين بالجدول السابق رقم (7).

- وترى الباحثة أن عدم وجود اختلافات جوهرية بين الفئات الثلاث حول خصائص الوظيفة قد يرجع لإحساس جميع الفئات بالمسئولية عما تمارسه من أعمال وتميز مهام عملها بالمشاركة والأهمية والتحدي وضرورة امتلاك المهارات وتنميتها بشكل مستمر لإمكانية الاستمرار في العمل.

- وفي ضوء ما سبق يتضح عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بين فئات البحث حول خصائص الوظيفة كأحد أبعاد جودة حياة العمل، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية
- فيما يتعلق بنظم الأجور والحوافز: أوضح التحليل انخفاض الوسط الحسابي للفنيين (2.21) بشكل واضح، وكان الأعلى الأطباء حيث بلغ (3.12)، ثم الإداريين (2.43)، الأمر الذي يؤكد وجود اختلافات قصوى بين الفئات الثلاثة حيث قيمة P-value أقل من مستوى المعنوية عن 5% وهذا ما يوضحه نتائج الجدول السابق رقم (7) .
- ✓ وترى الباحثة أن انخفاض الوسط الحسابي بصفة عامة، وللفنيين على وجه الخصوص يرجع لعدم كفاية الأجر والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد وعدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مهارات.
- ✓ وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (رضوان وبرقعان، 2002) المشار إليها في سياق البحث التي خلصت إلى أن أهم أسباب عدم رضاء الأفراد عن جودة حياة العمل إنما يرجع لانخفاض الأجور والمكافآت والتخصص، كذلك ما نشرته مجلة فورشن Fortune Magazine عن أهم النقاط المميزة للشركات التي تطبق جودة حياة العمل والتي تمثلت في نظم الأجور والمزايا ثم الفرص المتاحة للنمو وأيضا تحقيق الأمن الوظيفي.
- ✓ وفي ضوء ما سبق نصل إلى وجود بعض الاختلافات النسبية فيما بين فئات البحث حول نظم الأجور والحوافز، وهذا يشير إلى عدم صحة الفرضية الثالثة من فروض البحث.
- فيما يتعلق بجماعة العمل: اتضح أن الوسط الحسابي لفئات الإداريين (3.12)، والأطباء (3.24)، والفنيين (3.04)، الأمر الذي يشير إلى تقارب وجهات النظر، وبالكشف عن معنوية ذلك وجد الباحث أن قيمة  $F = 1.158$  وهي غير معنوية عند مستوى 5 %، حيث أن قيمة P-Value أكبر من مستوى المعنوية.
- ✓ وترى الباحثة أن متوسط درجة رضا الفئات عن جماعة العمل كأحد أبعاد جودة حياة العمل، درجة فوق المتوسط وتميل إلى الارتفاع حيث يتزايد شعور الأفراد بأهميتهم داخل فريق العمل، وتكامل خبرات جماعة العمل، وفهم كل فرد لدوره وتعبيره عن رأيه ومشاعره، وهذا ما يتميز به العمل في المراكز الطبية؛ فعمليات تشخيص المرض والعلاج والعمليات الجراحية تتكامل فيها التخصصات المختلفة ما بين الطب والإدارة والتمريض وكافة العمليات الفنية والمهنية الأخرى المكملة.

✓ ومع أن معظم البحوث والدراسات الأخرى والتي تعرضت لدراسة جودة حياة العمل لم يظهر بها فريق العمل في مرتبة متقدمة، إلا أن هذا لا يقلل من أهمية وتأثير فرق العمل، وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود اختلافات جوهرية فيما بين فئات البحث حول جماعة العمل كأحد أبعاد جودة حياة العمل، بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- فيما يتعلق بأسلوب القيادة في الإشراف: أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن الوسط الحسابي للإداريين (3.32)، والأطباء (2.85)، والفنيين (2.14)، الأمر الذي يشير إلى تباين وجهات النظر ويؤكد ذلك على وجود اختلافاً معنوياً بين الفئات الثلاثة حيث ظهرت قيمة P-Value أقل من مستوى المعنوية عن 5%، وهذا ما يتضح من الجدول رقم (7).

✓ وترى الباحثة أن انخفاض المتوسط الحسابي للفنيين بشكل واضح، يرجع لأسلوب القيادة غير المشجع لهم على المشاركة في الإدارة واتخاذ القرارات، وعدم إتاحة البيانات والمعلومات التي تمكنهم من الأداء الفعال وشعور الفنيين بعدم العدالة والإنصاف، بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بنظم التحفيز والتشجيع. ✓ وفي ضوء ما سبق تصل إلى وجود بعض الاختلافات النسبية فيما بين فئات البحث حول أسلوب القيادة في الإشراف، وهذا يشير إلى عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات الدراسة.

- فيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات اتضح أن الوسط الحسابي لفئات الإداريين، والأطباء، والفنيين هو (3.33)، (3.41)، (3.11) على التوالي، مما يشير إلى تقارب كبير بين آراء العاملين، بالنظر إلى نتائج تحليل التباين بالجدول رقم (7) ويتضح أن قيمة F غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين بالمستشفيات اتجاه المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد ظهرت قيمة P-Value أكبر من مستوى المعنوية.

✓ وترى الباحثة أن مختلف الفئات ترى أن لديها فرصة ما للتأثير على القرارات، والمشاركة بالأراء، والحصول على المعلومات التي تمكّنها من تحقيق الأهداف والإنجاز.

✓ ومع أن العديد من الدراسات السابقة أظهرت تأثير نظم الأجور والمكافآت وظروف بيئة العمل المعنوية والمادية وخصائص الوظيفة، إلا أن دراسة (Edvardsson & Gustavsson , 2003) المشار إليها في سياق البحث توصلت إلى أن أهم عوامل جودة حياة العمل تمثلت في القدرة على موقف العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات بوصفها أحد أبعاد جودة حياة العمل، بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة.

- فيما يتعلق بعوامل جودة حياة العمل مجتمعة: أوضح التحليل ارتفاع نسبي في الوسط الحسابي عند الإداريين (3.22)، يليه الأطباء (3.14)، أما الفنيين فيبلغ (2.85) الأمر الذي يؤكد عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات الثلاثة فيما يتعلق بعوامل جودة حياة العمل مجتمعة، حيث بلغت قيمة P- Value أكبر من مستوى المعنوية مما يدل على عدم وجود اختلاف بين آراء فئات البحث.

وتستخلص الباحثة مما سبق أن معظم درجات الوسط الحسابي تقع في وسط المدى إن لم يكن بها انخفاض ملموس، مما يدل على انخفاض مستوى جودة حياة العمل وأنه مازال أمام تلك المستشفيات الريفية فرصة كبيرة تسعى من خلالها لتحسين ظروف بيئة العمل بها، إضافة إلى تقارب آراء الفئات المختلفة (الإداريين، الأطباء، الفنيين) فيما يتعلق بعوامل جودة حياة العمل وعدم وجود اختلافات معنوية، إلا في عاملي الأجور والمكافآت، وأسلوب القيادة في الإشراف التي لوحظ أنها تشمل على بعض الاختلافات النسبية.

#### ثانياً: التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي وتحديد درجة التباين بين فئات البحث

تحرص المنظمات الناجحة على تنمية عوامل الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بها لما يحقق ذلك من فوائد عديدة لها، وفي هذا الصدد فقد قامت الباحثة بدراسة مستوى الاستغراق الوظيفي ودرجة تباين الآراء حوله بين فئات البحث الثلاثة في المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة، وذلك من خلال الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على أنه:

لا يوجد اختلاف معنوي بين الإداريين والأطباء والفنيين فيما يتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي في المستشفيات قيد البحث.

ويوضح الجدول الآتي رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حول الاستغراق الوظيفي، ومنه يتضح تقارب الآراء فيما بينهم بشكل كبير حيث بلغ الوسط الحسابي للإداريين (2.80) أما الأطباء فقد بلغ الوسط الحسابي (2.90)، والفنيين (2.50).

جدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حول الاستغراق الوظيفي

الاستغراق الوظيفي		فئات البحث
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.56	2.80	الإداريين
.56	2.90	الأطباء
.66	2.50	الفنيين

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا لنتائج التحليل الإحصائي

ولاختبار معنوية الفروق بين الوسط الحسابي بين فئات البحث الإداريين، والأطباء، والفنيين، تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة عدم وجود فروق بين آراء فئات البحث حول الاستغراق الوظيفي، والجدول الآتي رقم (9) يوضح نتائج تحليل التباين

جدول رقم (9) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد
.226	1.493	.050	2	.099	Between Groups
		.033	315	10.473	Within Groups
			317	10.572	Total

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا لنتائج التحليل الإحصائي

ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط آراء فئات البحث حول الاستغراق الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم P. Value أكبر من مستوى المعنوية مما يدل على عدم وجود اختلافات بين آراء فئات البحث حول الاستغراق الوظيفي.

وتشير دراسة زناتي<sup>(1)</sup> في عام 1997م أيضًا إلى وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين.

تمثلت أهم المتغيرات الدالة على استغراق كل من الإداريين، والأطباء، والفنيين في وظائفهم فيما يأتي:

<sup>1</sup> - زناتي، محمد ربيع، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره

- 1- امتلاك روابط قوية بوظيفتي، ورأى أنه من الصعب كسرها.
- 2- أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.
- 3- معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي.
- 4- إنني شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة.
- 5- معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.
- 6- يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.

وترى الباحثة أن تقارب آراء وجهات نظر فئات البحث الثلاثة يرجع إلى طبيعة العمل في ظل ظروف متشابهة، كما أن القوانين واللوائح التي تعمل في ظلها المستشفيات الريفية واحدة والاختلافات محدودة، هذا بالإضافة إلى أن طبيعة الخدمات الطبية تتسم بالنواحي الإنسانية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين الإداريين، والأطباء والفنيين فيما يتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية قيد البحث.

**ثالثاً: أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات الريفية قيد البحث.**

أشارت دراسة Gifford, et al. عام 2002م إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيم الثقافية المتعلقة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي للعاملين<sup>(1)</sup>، وينعكس أثر ذلك في صورة انخفاض في معدلات دوران العمل، وارتفاع في معدلات البقاء والاستمرار بالمنظمة، هذا كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنه كلما تميزت بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالقبول والرضا من قبل العاملين، كلما أدى ذلك إلى تنمية الاستغراق الوظيفي.

### الفرض الرئيس الثالث

ولدراسة أثر أبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي تم صياغة الفرض الثالث والذي يشير إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي لعوامل جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المستشفيات الريفية قيد البحث، ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

---

<sup>1</sup> - Gifford , Blair D., et al., (2002) "The Relationship Between Hospital unit culture and Nurses Quality of work life", **Journal of Healthcare Management** , Jan / Feb, Vol. 47 , No 1 , PP. 14 - 25.

- 1 لا يوجد تأثير معنوي لعامل ظروف بيئة العمل المعنوية على الاستغراق الوظيفي.
- 2 لا يوجد تأثير معنوي لعامل خصائص الوظيفة على الاستغراق الوظيفي.
- 3 لا يوجد تأثير معنوي لعامل الأجور والمكافآت على الاستغراق الوظيفي.
- 4 لا يوجد تأثير معنوي لعامل جماعة العمل على الاستغراق الوظيفي.
- 5 لا يوجد تأثير معنوي لعامل أسلوب الرئيس في الإشراف على الاستغراق الوظيفي.
- 6 لا يوجد تأثير معنوي لعامل المشاركة في اتخاذ القرارات على الاستغراق الوظيفي.
- 7 لا يوجد تأثير معنوي لعوامل جودة حياة العمل بصورة كلية على الاستغراق الوظيفي.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط للمتغير التابع (متوسط آراء عينة البحث حول الاستغراق الوظيفي) على المتغير المستقل (متوسط آراء عينة البحث حول جودة حياة العمل بأبعادها الستة)، ويعرض الجدول الآتي رقم (10) تقديرات نماذج الانحدار البسيط.

جدول رقم (10) تقديرات نماذج الانحدار البسيط

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	β			
.000	5.317	.154	Constant	1080.26 (.000)	0.434
.000	32.867	.947	X <sub>1</sub>		
.000	-3.794	-.687	Constant	596.896 (.000)	0.654
.000	24.431	1.144	X <sub>2</sub>		
.000	-8.830	-2.664	Constant	448.641 (0.000)	0.737
.000	21.181	1.628	X <sub>3</sub>		
.000	-4.162	-.994	Constant	391.60 (0.000)	0.613
.000	19.789	1.176	X <sub>4</sub>		
.000	-23.729	-1.888	Constant	5002.1 (0.000)	0.441
.000	70.726	1.434	X <sub>5</sub>		
.000	13.988	10.410	Constant	81.203 (0.000)	0.304
.000	9.011	1.704	X <sub>2</sub>		
.000	-21.799	-3.594	Constant	1973.49 (.000)	0.712
.000	44.424	1.877	X		

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي

وبدراسة الجدول السابق رقم (10) يتضح ما يأتي:

### أولاً: أثر ظروف بيئة العمل المعنوية على الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة  $F = 1080.26$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على ظروف بيئة العمل المعنوية، وهي معنوية عند مستوى (0.01).
- ✓ أن معامل التحديد (0.434) والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة ظروف بيئة العمل المعنوية في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 43.4%.
- ✓ يتضح من الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بين ظروف بيئة العمل المعنوية والاستغراق الوظيفي، الأمر الذي يعني أن سعي الإدارة لتحقيق بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات تحكمها الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة والحرية يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى الاستغراق الوظيفي.
- وتتفق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه دراسة زناتي<sup>(1)</sup> عام 1997م والتي خلصت إلى أن تميز بيئة العمل بالقبول والرضا بين العاملين، والتقدير والاحترام، والفخر والاعتزاز، واعتبار المنظمة مكان مرغوب فيه، كل ذلك يسهم في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم.
- وترى الباحثة أن الظروف والمتغيرات المعنوية ذات تأثير واضح على الاستغراق الوظيفي، ولكنها ليست الوحيدة، حيث يتأثر الاستغراق بالعوامل الأخرى المكونة لجودة حياة العمل، وفي ضوء ما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### ثانياً: فيما يتعلق بأثر خصائص الوظيفة في الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة  $F = 596.89$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على خصائص الوظيفة وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).
- ✓ أن معامل التحديد (0.654) والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة خصائص الوظيفة في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 65.4%.

<sup>1</sup> - زناتي، محمد ربيع، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، مرجع سبق ذكره.

✓ يتضح من الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية بينهما بمعنى أن خصائص الوظيفة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في الاستغراق الوظيفي، ويقتضي هذا بدوره من المستشفيات الريفية الاهتمام بتصميم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والتحدى والثراء من وجهة نظر شاغليها.

✓ وتؤيد نتائج دراسة (Freeman & Kleiner , 2000) أهمية الدور الذي تلعبه خصائص العمل بما تحتوي عليه من تنوع واستقلالية، وتنوع المهام وثرائها، والتغذية المرتدة في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين.

وترى الباحثة أن خصائص الوظيفة بوصفها أحد أبعاد جودة حياة العمل تمثل بعدًا هامًا يتطلب من الإدارة ضرورة الاهتمام بتحليل وتصنيف الوظائف بشكل دوري يواكب مستجدات وتحديات وتكنولوجيا العمل في المجال الطبي، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

### ثالثًا: فيما يتعلق بأثر نظم الأجور والحوافز على الاستغراق الوظيفي

✓ أشارت نتائج تحليل البيانات الإحصائية إلى أن قيمة  $F = 448.641$  لنموذج إحدار الاستغراق الوظيفي على نظم الأجور والحوافز وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

✓ أن معامل التحديد (0.737) والذي يشير إلى أن نسبة مساهمة الأجور والمكافآت في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 73.7%.

✓ يوضح الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بينهما، أي تؤثر متغيرات نظم الأجور والحوافز تأثيرًا إيجابيًا في الاستغراق الوظيفي، ويتطلب ذلك من القائمين على أمر المستشفيات الريفية مراعاة أجور ومكافآت العاملين بها ودراستها بشكل تحليلي وموضوعي بما يسهم في دعم استغراق العاملين بها.

✓ ومن الدراسات المؤيدة لتأثير نظم الأجور والحوافز دراسة رضوان، برقعان<sup>(1)</sup> التي قاما بها عام 2002م حيث خلصت تلك الدراسة إلى الأهمية الواضحة لتأثير الأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي.

وترى الباحثة أن نظم الأجور والحوافز تأخذ مكانًا بارزًا في التأثير في عملية استغراق الفرد في عمله خاصة مع فئات الفنيين والإداريين، وهذا يلزم المسؤولين بالمستشفيات الريفية السعي لتعزيز أثر المكافآت والحوافز وتحري الموضوعية في تقديرها في ظل المحددات والقيود القانونية (قانون الخدمة المدنية الجديد، وكادر الأطباء والفنيين)، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

<sup>1</sup> - حافظ، عبد الحكيم، برقعان، أحمد، الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية، مرجع سبق ذكره.

## رابعًا: أثر جماعة العمل في الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائيًا أن قيمة  $F = 391.60$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على جماعة العمل، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).
- ✓ أن معامل التحديد (0.613) وهو يشير إلى أن نسبة مساهمة جماعة العمل في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 61.3%.
- ✓ يتضح من الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، ويشير ذلك إلى وجود علاقة طردية بينهما أي تؤثر متغيرات جماعة العمل تأثيرًا إيجابيًا في الاستغراق الوظيفي، ويتطلب ذلك بدوره من من القائمين على أمر المستشفيات الريفية توجيه الاهتمام لثقافة العمل الجماعية ودعم عمل الفرق المدارة ذاتيًا بأهداف واضحة والمكونة من مجموعات من الأعضاء ذات خبرات مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت.
- إنّ الدراسات التي اهتمت ببحث العلاقة بين جماعة العمل والاستغراق تتسم بالندرة، ومن بين تلك الدراسات دراسة Cohen & Ledford عام 1997 حيث اهتمت تلك الدراسة بتحليل أثر القيادة والإدارة الذاتية لفريق العمل، وخلصت إلى دور التدريب الذاتي والتحفيز ووضع الأهداف ذاتيًا في دعم فريق العمل وتحقيق الاستغراق لأفراده<sup>(1)</sup>، وفي ضوء ما سبق يكون قد ثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

## خامسًا: فيما يتعلق بأثر أسلوب القيادة في الإشراف على الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائيًا أنّ قيمة  $F = 5002.1$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على أسلوب القيادة في الإشراف، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01)
- ✓ إن معامل التحديد (0.441) الذي يشير إلى أن نسبة مساهمة أسلوب الرئيس في الإشراف في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 44.1%.
- ✓ أوضح الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، ويشير ذلك إلى وجود علاقة طردية بينهما؛ أي تؤثر متغيرات أسلوب القيادة في الإشراف تأثيرًا إيجابيًا في الاستغراق الوظيفي، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين بالمستشفيات الريفية الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى قياداته بما ينعكس في معاملة مرؤوسيه

<sup>1</sup> - Cohen, S. G., Chang, L.& Ledford, G. E., Jr,(1997) "A Hierarchical Construct of self-Management Leadership it s Relationships to Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2,pp.275-308.

وتحفيزهم ومشاركتهم وغيرها من أبعاد القيادة والإشراف الفعال لتحقيق الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وفي ضوء ما سبق يكون قد ثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة 3/5.

### سادسًا: فيما يتعلق بأثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة  $F = 81.203$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).
- ✓ أن معامل التحديد (0.304) والذي يشير إلى نسبة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تفسير التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي هي 30.4%.
- ✓ أوضح الجدول أن إشارة معامل الإنجار موجبة، ويشير إلى وجود علاقة طردية بينهما، أي تؤثر متغيرات المشاركة في اتخاذ القرارات تأثيرًا إيجابيًا على الاستغراق الوظيفي، الأمر الذي يلفت انتباه المسؤولين بالمستشفيات الريفية إلى أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛ إذ يجب أن تترك الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والتأثير والتعاون في صنع واتخاذ القرارات.
- ✓ تؤيد نتائج دراسة Edvardsson & Gustavsson المنجزة عام 2003م أهمية وتأثير المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى القدرة على السيطرة والتصرف في موقف العمل<sup>(1)</sup>.
- وترى الباحثة أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تمثل أحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة بمصر مع ما لها من أهمية ودور قائم في تحقيق جودة حياة وظيفية، وبيئة عمل مستقرة، مما سبق يتضح عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة 6/3

### سابعًا: أثر عوامل جودة حياة العمل مجتمعة في الاستغراق الوظيفي

- ✓ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة  $F = 1973.49$  لنموذج انحدار الاستغراق الوظيفي على جودة حياة العمل، وهي معنوية عن مستوى (0.01).

---

1 - Edvardsson , B., et al., (2000) "New service Development and Innovation in the New Economy , student Litterateur , lund.

✓ أن معامل التحديد لجودة حياة العمل بصفة عامة (0.712) بمعنى أن عوامل جودة حياة العمل التي تم دراستها تفسر 71.2% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي، وأن 28.8% ترجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها.

✓ تظهر بيانات الجدول أن إشارة معامل الانحدار موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية بين عوامل جودة الحياة مجتمعة والاستغراق الوظيفي للعاملين، أي تؤثر عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تأثيرًا إيجابيًا على الاستغراق الوظيفي، فزيادة الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل يزيد من درجة الاستغراق الوظيفي.

للقيام بعملية تحليل أكثر تفصيلاً حول عوامل جودة حياة العمل لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في الاستغراق الوظيفي استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار المتدرج Stepwise، ويوضح الجدول التالي رقم (11) إجراءات هذا الأسلوب.

جدول رقم (11) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان أكثر عوامل جودة حياة العمل تأثيراً في الإستهراق الوظيفي

التقديرات				عوامل جودة حياة العمل	F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
Sig.	T	β				
.017	-2.140	-.565	Constant	X3 X2 X1 X5	67.036 (0.000)	0.761
.000	9.866	.407	X3			
.000	5.206	.537	X2			
.000	3.978	.234	X1			
.033	-2.139	.100	X5			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لنتائج التحليل الإحصائي

أظهر تحليل الانحدار المتدرج أنه من بين العوامل الستة لجودة حياة العمل تم دخول أربعة عوامل في معادلة الانحدار، وهذه العوامل ظهر أن لها تأثيراً ذا دلالة إحصائية على مستوى الاستغراق الوظيفي وهي بالترتيب X3 ثم X2 ثم X1 وأخيراً X5 وتتمثل أهم أبعاد جودة الحياة في المستشفيات الريفية قيد البحث فيما يأتي:

- نظم الأجور والحوافز
- خصائص الوظيفة

- ظروف بيئة العمل المعنوية
- أسلوب القيادة في الإشراف

وتعكس نتائج الجدول السابق الأثر الواضح لبعض عوامل جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية مثل الأجور والحوافز، وخصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب القيادة في الإشراف في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بتلك المستشفيات، وتفسر 76.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثالث، والذي ينص على أنه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي في المستشفيات الريفية قيد البحث، وصحة الفرض البديل الذي يعنى وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي للعاملين في المستشفيات الريفية.

## الخلاصة والنتائج

توصل البحث إلى بعض النتائج المستمدة من التحليل النظري، والملاحظة الشخصية للباحثة والمقابلات مع بعض القيادات والعاملين في المستشفيات الريفية قيد البحث، ومن تحليل نتائج آراء المبحوثين (العاملين) فيما يتعلق بأثر جودة حياة العمل لتعزيز الاستغراق الوظيفي كما يأتي:

- ثبوت صحة الفرض الأول من فروض البحث، حيث أثبت التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل التباين أن هناك انخفاضاً نسبياً في مستوى جودة حياة العمل في المستشفيات الريفية قيد البحث، كما أوضح عدم وجود اختلاف معنوي بين الفئات العاملة بتلك المستشفيات من الإداريين والأطباء والفنيين، إلا في عاملي نظم الأجور والحوافز وأسلوب القيادة في الإشراف، وخلص التحليل إلى أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في ظروف بيئة العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، ونظم الأجور والحوافز، وجماعة العمل، وأسلوب القيادة في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي ماتزال بحاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر كل من الأطباء، والإداريين، والفنيين؛ تمثلت في نظم الأجور والحوافز، وظروف بيئة العمل المعنوية، وجماعة العمل، وأسلوب القيادة في الإشراف.
- ثبوت صحة الفرض الثاني من فروض البحث، حيث تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات البحث: الإداريين والأطباء والفنيين حول مستوى الاستغراق الوظيفي حيث بلغت قيمة  $F (1.493)$  وهي دالة إحصائياً، ويميل مستوى الاستغراق الوظيفي إحصائياً إلى الانخفاض، حيث بلغ الوسط الحسابي  $(2.8)$  للإداريين و  $(2.9)$  للأطباء و  $(2,5)$  للفنيين.
- ثبوت عدم صحة الفرض الثالث من فروض البحث حيث اتضح أن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، ويؤكد ذلك معنوية معاملات الانحدار التي ظهرت جميعها موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية بين العوامل الخاصة بجودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، كما أن هذه العوامل تفسر 71.2% من التغيرات التي تحدث في الاستغراق الوظيفي، ورغم أنها نسبة معقولة في هذا النوع من البحوث، إلا أنها تعني وجود عوامل أخرى تؤثر في الاستغراق الوظيفي وتحتاج إلى مزيد من البحث.
- يؤثر كل عامل من عوامل جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل المعنوية أن جميع نماذج الانحدار مقدر، وأن قيمة  $F (1973.49)$  لنموذج انحدار  $(Y)$  على (جودة حياة العمل)، و  $(1080.26)$  لنموذج انحدار  $(Y)$  على (ظروف بيئة العمل المعنوية)، و  $(596.896)$

- لنموذج انحدار (Y) على (خصائص الوظيفة) ، و (448.641) لنموذج انحدار (Y) على (الأجور والمكافآت)، و (391.60) لنموذج انحدار (Y) على (جماعة العمل)، و (5002.1) لنموذج انحدار (Y) على (أسلوب الرئيس في الاشراف) ، و (81.203) لنموذج انحدار (Y) على (الأجور والمكافآت).
- بلغت قيمة معامل التحديد لجودة حياة العمل بصفة عامة (0.712) بمعنى: إن جودة حياة العمل تفسر 71.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي)، ويتضح أن قيم معامل التحديد لأبعاد جودة حياة العمل تعتبر جيدة وتتراوح بين (0.304) لنموذج انحدار المتغير التابع على مؤشر (المشاركة في اتخاذ القرارات)، أي أن مؤشر (المشاركة في اتخاذ القرارات) يفسر 30.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة البحث حول الاستغراق الوظيفي)، و 0.737 لنموذج انحدار المتغير التابع على مؤشر (نظم الأجور والحوافز) أي أن مؤشر (نظم الأجور والحوافز) يفسر 73.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء عينة الدراسة حول الاستغراق الوظيفي).
- إن أهم عوامل جودة الحياة تأثيرًا على الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج، تتمثل في: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، ظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب القيادة في الإشراف.

## النموذج المقترح لتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الصحية

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية، تقدم الباحثة نموذجًا لتعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمات الصحية كما يوضحه الشكل الآتي رقم (2)



شكل رقم (2) نموذج لتعزيز الاستغراق الوظيفي في المنظمات الصحية  
المصدر: من إعداد الباحثة إستنادًا للدراسات السابقة.

## التوصيات

وبناء على النتائج آنفة الذكر يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. تأمل الباحثة في الاسترشاد بالنموذج المقترح بوصفه مدخلاً لتطوير العمل الإداري بالمستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة من خلال تحسين جودة حياة العمل.
2. يجب أن يحرص الإداريين والقائمين على رسم سياسة المستشفيات الريفية على تسويق العضوية فيها، وأن يحرصوا على تسويق الخدمات الطبية، فجذب العملاء والاحتفاظ بهم مؤقتاً غير كافٍ، بل المطلوب أن يقدموا خدمات يعترف بها العملاء وتحفزهم على مدح خدمات المستشفى الطبية ومكافأة القائمين عليها وإظهار الرضى.
3. ضرورة التجديد وإحداث التطوير وإعادة هندسة بعض الإجراءات الإدارية والتنظيمية والطبية حتى يتم تطبيقه إلكترونياً، ونبذ الأساليب والنظم الإدارية التقليدية القاتلة للإبداع، والانتقال إلى الشفافية والعلانية بالمستشفيات - قيد البحث - وفقاً لدورها الهام وإبراز دورها الفعال فى النهوض بجودة الخدمات الطبية بوزارة الصحة المصرية.
4. إعادة هيكلة نظم المكافآت والحوافز المادية بالمستشفيات الريفية بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر، ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.
5. إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة مثل تمكين العاملين؛ وهذا يتطلب بدوره مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة من ناحية، والتكنولوجيا المعاصرة من ناحية أخرى، وأخيراً استثمار المستوى الثقافي للعاملين في ظل التوجهات الحديثة للإدارة.
6. العمل على الاستفادة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وتدعيمها بالمستشفيات الريفية قيد البحث، حيث يسود معظم الأنشطة ظروف إنسانية ومحاولة استخدام المداخل الحديثة كالعادلة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية بوصفها مداخل تؤكد على توفير بيئة عمل مستقرة تسمح باستغراق العاملين في وظائفهم وعلاقاتهم.
7. العمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين بالمستشفيات الريفية قيد البحث على أن تتوافر فيهم القدرة والمهارة لتشجيع مرؤوسيهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف، وصنع واتخاذ القرارات وتوفير

المعلومات المطلوبة مع السماح لهم بالخلق والإبداع وتحفيزهم، مع التركيز على النواحي الإنسانية والإنتاجية معاً.

8. وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق والترابط والتشابك بين المستشفيات التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة البحيرة، وداخل إداراتها وأقسامها، والمستويات الأفقية والرأسية في كل مستشفى، وهذا يقتضي إعادة بناء الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية والخدمية؛ بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.
9. ضرورة اهتمام المستشفيات الريفية قيد البحث بتحقيق درجة عالية من المشاركة في اتخاذ القرارات نظراً لطبيعة العمل المتعلقة بصحة وحياة الإنسان التي تحتاج للتصرف السريع والحرية في اتخاذ القرار.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد سليمان، عودة، ملكاوي، فتحي. (1992م)، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، عمان: مكتبة المنار.
2. الخضر، بشير. (1986م)، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، ع.9
3. العيسوي، هانم. (2018م)، الإدارة التشاركية: إدارة جيل الألفية، مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر.
4. جاد الرب، سيد، إدارة الموارد البشرية: د. ن، الإسماعيلية.
5. حافظ، عبد الحكيم، برقعان، أحمد. (2002م)، الرضا عن جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي التعليم الثانوي الصناعي بجمهورية مصر العربية، بحث منشور بمؤتمر جودة التعليم في المدرسة المصرية، كلية التربية، جامعة طنطا، في الفترة من 28 – 29 أبريل، الجزء الأول
6. جاد الرب، سيد، جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال، مرجع سبق ذكره
7. زياتي، محمد ربيع، الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير بيئة وأخلاقيات العمل، المجلة المصرية للدراسات التجارية: كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج 21، ع 3.
8. ماهر، أحمد، أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 109 – 189.
9. جاد الرب، سيد. (1999م) جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال، بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للترقية، إدارة الأعمال
10. حسن، راوية. (2005م)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية
11. سعيد، إدوارد، الثقافة والإمبريالية، ترجمة: كمال أبو صعب، بيروت: دار الآداب، ط1، 1997م
12. عبد الله المنيف، إبراهيم. (1998م)، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان
13. ماهر، أحمد. (1999م)، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ع1، مج 36.

### ثانياً: النشرات والتقارير

1. النشر الإحصائي للعام المالي 2017 / 2018م لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة البحيرة.
2. سجلات الموارد البشرية للعام المالي (2017 – 2018) بالمستشفيات الرغبة قيد البحث

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Anderson , C.R., (1988) **Management : skills , functions and Organization Performance**, London , Allyn & Bacon , Inc., PP. 373 – 374.
2. Beach , Dale S., (1999) **Personnel : The Management of people at work** , New York , Mc crow-hill Co., Inc.
3. **Benders , Jos & Van de Looij , Grank (1994) " Not Just Money : Quality of working life as Employment strategy"** , International journal of Health care Quality Assurance , Vol. 7. No. 6

4. Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members" in Seashore , S.; Lawler , E, Mirvis , P.and Cammann C., (1983 ). **Assessing Organizational Change : A Guide to Methods , Measured and Practices** , New York : Wiley.
5. Chiu , Tai Sheng & Shiou Lu , Meei , (2003) , "A Study of the Relationship between the organizational Climate and Job Involvement – taking a certain medical Center and its entrusted hospitals" **Scandinavian Journal of Psychology** , Vol. 40 No. 2 , 2003.
6. Cohen, S. G., Chang, L.& Ledford, G. E., Jr,(1997) "A Hierarchical Construct of self- Management Leadership it s Relationships to Quality of Work Life and Perceived work Group Effectiveness", **Personnel Psychology**, Vol.50, No.2,
7. .
8. 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
9. Edvardsson , B., et al., (2000) "New service Development and Innovation in the New Economy , **student Litterateur** , lund.
10. Edvardsson , Bo & Gustavsson , Bengt Ove (2003) "Quality in the work environment : a prereauisite for success in New Service development " **Managing Service Quality** , Vol. 13 , No. 2
11. Gifford , Blair D., et al., (2002) "The Relationship Between Hospital unit culture and Nurses Quality of work life", **Journal of Healthcare Management** , Jan / Feb, Vol. 47 , No 1
12. .
13. Kanungo , R. (1982) , "Measurement of Job and work Involvement", **Journal of Applied psychology** , Vol. 67 , No. 3.
14. Konrad , A.M. & Mangel , R. (2000) , "The Impact of work life programs on firm Productivity" , **Strategic Management Journal** , Vol. 21 , No. 12
15. Levering R. & Moskowitz , M. (1999) " The 100 best companies to work for in America" , **fortune** , it Jonuary
16. Nadler , David A. & Lawler , Edward E. , (1983) "Quality of work life : perspectives and Directions", **Organizational Dynamics** , wenterNational Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) (2002) , Quality of work life Questionnaire USA, Atlanta.
17. Sittirienchai , Jennard (2001) Organizational Climate and Job Involvement of Nursing College Faculties Ministry of Public Health,
18. Somani , Akita & Krishnan , Venkat T., (2004) "Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image" , **Management and Labour Studies** , Vol. 29.

## ملحق البحث: استبيان

موجهة للعاملين ببعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة

### عنوان البحث: أثر جودة حياة العمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي

الدراسة الميدانية لبعض المستشفيات الريفية بمحافظة البحيرة

#### إعداد

د. هانم السعيد أحمد حسن العيسوي

هذا استبيان في إطار بحث علمي، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، وثق أنها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي، هدفنا إثراء البحث العلمي وفهم بعض الظواهر في المنظمات الخدمية لا غير، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يعد أمرًا اختياريًا.

وأشكركم مقدمًا على حسن تعاونكم

#### حضرات السيدات والسادة المحترمين

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) مقابل كل بند من البنود التي تحدد هويتك وصفاتك الاعتبارية في القسم الأول، وفي القسم الثاني، والثالث بوضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيك، علمًا بأن جميع هذه الفقرات تتعلق بمكان المستشفى الذي تعمل فيه حاليًا فقط.

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1- اسم المستشفى التابع له:

2- الإدارة أو القسم التابع لها:

## القسم الثاني: جودة حياة العمل

أوافق تمامًا	لا أوافق	محايد	أوافق	غير موافق تمامًا	العبارة
					<b>أولاً: بيئة العمل المعنوية</b>
					1. أعمل في جو يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه
					2. أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.
					3. توجد صداقات طيبة بيني وبين زملائي في العمل.
					4. أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي
					5. أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.
					6. أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المنظمة
					<b>ثانياً: خصائص الوظيفة</b>
					1- تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية
					2- أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به
					3- أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي
					4- لدى حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي
					5- حجم العمل في وظيفتي مناسب
					6- تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة
					<b>ثالثاً: نظم الأجور والحوافز ..</b>
					1- سعيد تمامًا بما أحصل عليه من دخل من عملي.
					2- يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل
					3- أفهم بشكل تام نظم الأجور والمكافآت في منظمتي
					4- مرتبي عادل مقارنة بما يحصل عليه زملائي.
					5- مرتبي عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي
					6- أدائي الفردي يحدد مقدار أجرى ومكافأتي
					<b>رابعاً: جماعة العمل</b>
					1- أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي
					2- يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية
					3- لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل
					4- يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية
					5- يشترك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم
					6- لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة

أوافق تمامًا	لا أوافق	محايد	أوافق	غير موافق تمامًا	العبارة
					<b>خامسًا: أسلوب الرئيس في الإشراف</b>
					1-يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات
					2-يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل
					3-يعطي رئيسي معلومات كاملة لمؤوسيه
					4-يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف
					5-يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز
					6- يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن
					<b>سادسًا: المشاركة في القرارات</b>
					1- لدى الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي
					2- أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي
					3-أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي
					4-أحصل على معلومات مناسبة عن انجازي في عملي
					5-استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل
					6- لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي

القسم الثالث: الاستغراق الوظيفي

أوافق تمامًا	لا أوافق	محايد	أوافق	غير موافق تمامًا	العبارة
					يحقق عملي في وظيفتي الحالية أكبر إشباع في حياتي
					اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها الأولوية
					معظم الأشياء الهامة التي تحدث لي تندمج في وظيفتي الحالية بشكل أو آخر
					تعتبر وظيفتي جزء قليل في حياتي مقارنة بأشياء أخرى كثيرة
					يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل
					معظم اهتماماتي مركزة حول وظيفتي
					امتلك روابط قوية جدا بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب جدا كسرها
					معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي
					أنا شديد التمسك بالدقة في أداء عملي إلى درجة كبيرة
					أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي