

واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادات
الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل - دراسة استطلاعية

أ.م.د. سرمد غانم صالح آل ياسين الباحثة: حلا فازع داغر أمين
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**The Status Quo of Implementing Quality of Work Life
(QWL) Programs from the Point of View of Senior
Managers in Alsalam Teaching Hospital in Mosul /An
Exploratory Study.**

Assis. Prof. Dr. Sarmad G. S. Al-Y. Hala Fazea D. A.
College of Admin. and Econ./ University of Mosul

تاريخ قبول النشر 2017/5/9

تاريخ استلام البحث 2017/3/8

المستخلص:

سعى البحث الموسوم (واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (QWL) من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل: دراسة استطلاعية)، إلى بيان مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم معلومات دقيقة بخصوص أوجه القوة والضعف في عملية تطبيق هذه البرامج وكيفية تحسين مستوى تطبيقها. إذا تم الاعتماد على قائمة الفحص بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، فقد تم توزيع (16) قائمة فحص على القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، وبناء على نتائج التحليل تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات منها وجود عامل التباين حد التنوع في مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة بين أوجه القوة والضعف، وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، فضلاً عن تقديم عدد من المقترحات منها ضرورة زيادة عناية إدارة المنظمة المبحوثة باعتماد آليات تساعد في تعزيز مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل الإيجابية، مع أهمية معالجة حالات الضعف فيها، وهذا من خلال المراجعة والتقييم المستمرين.

الكلمة المفتاحية: جودة، تعددية حياة العمل.

Abstract:

The study titled (The status quo of implementing quality of work life (QWL) programs from the point of view of senior managers in Alsalam teaching hospital in Mosul /An exploratory study) aims at expounding the level of implementing both traditional and modern quality of work life programs in the investigated organization besides presenting accurate information concerning the aspects of strength and weaknesses in implementing the aforementioned programs and promoting the level of their implementation.

The study relayed on a checklist as a main tool for collecting the study's data, therefore (16) copy of the checklist were distributed among a number of senior managers in Alsalam teaching hospital in Mosul. Based on the analysis of results, the study reached a number of conclusions including a variance in implementation between traditional and modern quality of work life programs in the investigated organization ranging from weak to strong according to the opinions of senior managers. The study also recommended that the organizations' management should adopt

methods that can aid them in positively promoting the level of implementation of quality of work life programs in the investigated organization while overcoming the weakness in implementation through continuous review and assessment.

Key words: quality of work life.

المقدمة:

تعاني العديد من المنظمات على مستوى البيئة العراقية من إشكالية متمثلة بتدني مستوى حياة العمل متجسدة في خدمة المورد البشري، الأمر الذي يستلزم من قياداتها أن تعمل على استحضار قدراتها بشأن التغلب على هذه الهفوات التي تعيق سير العملية التنظيمية، لذا بدأت من هنا القيادات الإدارية بالاهتمام ببيئة العمل تحت ما يسمى ببرامج جودة حياة العمل سواء التقليدية أو الحديثة التي وقعت تحت مسميات ومتجهات عديدة، مع الأخذ بالاعتبار أن الغاية النهائية منها تمثلت في تأمين جودة حياة العمل وبما يؤمن سير العمل دون إثارات سلبية بحيث يكرس الفرد العامل جل عنايته لخدمة عمله بعيداً عن أية معوقات تحد من عطاءاته، وبما يسهم في تحقق العديد من الفوائد والمنافع للعاملين والمنظمة وحتى المجتمع برمته، لذا ركز البحث الحال على بيان مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، وصولاً إلى تقديم معلومات دقيقة بخصوص أوجه القوة والضعف في عملية تطبيق هذه البرامج، وبما يسهم في تحسين مستوى تطبيقها، فعمد الباحثان إلى تقسيم بحثهما إلى فقرات عديدة، كالآتي:

منهجية البحث

تمهيداً للإطار الميداني، يعرض البحث الحال المنهجية التي يعتمد عليها في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، فضلاً عن أساليب جمع البيانات والمعلومات، وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث:

ازدادت التحديات التي تفرضها بيئة العمل على العاملين، الأمر الذي وضعهم تحت الدالة التأثيرية لتلك البيئة ولما كانت معطيات هذه الدالة ذات مقاصد مثلما هي نتائج، استلزم الأمر اعتماد القيادات الإدارية فكرة الجدية في استحضار المعالجات اللازمة لتلك التحديات، ومن هنا دعت الأسباب للعناية بموضوع برامج جودة حياة العمل (QWL) التقليدية والحديثة بوصفها

المنطلق الفاعل لاحتواء أية إشكاليات ممكن أن تواجه العاملين والمنظمات على حد سواء، واستثمار جهود العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة، والعمل بجودة وإتقان لتنظيم العلاقة بين تلك البرامج وكيفية مفاعلتها، وبما يسهم في تشخيص السلبيات والمعوقات التي تحد من حركتها أو فعلها، والاستفادة من إيجابياتها، لذا تجلت مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات، كالآتي:

1. ماهية درجة اهتمام القيادات الإدارية في برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، وعلى نحو يعكس فهم القيادات فيها وأعرافها؟

2. ما مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، وبما يؤثر حالات القوة والضعف في تطبيقها؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تأشير أهمية البحث الحالي من الناحية النظرية في سعيه لتقديم إطار مفاهيمي لجودة حياة العمل، وبما يسهم في الإحاطة بهذا الموضوع على قدر الإمكان، أما أهميته الميدانية فتحددت في تشخيص الآثار الفعلية الناجمة عن الأخذ بفكرة برامج جودة حياة العمل من عدمه في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فقد تمثل الهدف الأساس للبحث الحال في بيان مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تقديم معلومات دقيقة بخصوص أوجه القوة والضعف في عملية تطبيق هذه البرامج، وبما يسهم في تحسين مستوى تطبيقها.

رابعاً: فرضيات البحث:

للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه، اعتمد البحث الحال عدداً من الفرضيات بوصفها حلولاً متوقعة، كالآتي:

الفرضية الأولى: يتحدد درجة العناية ببرامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية عن الفقرات المعبرة عنها.

الفرضية الثانية: يتباين مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة بين أوجه القوة والضعف.

خامساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الإطار الميداني وذلك باعتماد أسلوب قائمة الفحص (Checklist)، بوصفها الأداة الأساس في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية المتمثلة بأعضاء مجلس الإدارة، بينت في (الملحق (1))، وقد عرضت قائمة الفحص على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص والمدرجة أسماؤهم في (الملحق (2))، إذ تم تعديلها بحسب ملاحظاتهم ومقترحاتهم وبحسب اتفاق الأغلبية منهم وبما يتماشى مع أهداف البحث، وتم اعتماد المقياس الثنائي (نعم، لا)، وقد حددت القيم بـ (1) للإجابة بـ (نعم)، و(0) للإجابة بـ (لا)، كما جرى تقسيم قائمة الفحص على محورين هما (البرامج التقليدية، والبرامج الحديثة) لجودة حياة العمل إذ تضمنت قائمة الفحص (78) سؤالاً.

الإطار النظري

يمكن تقديم تغطية نظرية لمفاهيم وأساسات موضوع البحث الحال، وذلك عبر عرض مفهوم جودة حياة العمل، ومن ثم التعرف على أهميتها وأسباب العناية بها، وبيان ماهية برامجها التقليدية والحديثة، كآلاتي:

أولاً: مفهوم جودة حياة العمل

قدم مصطلح جودة حياة العمل (QWL)، لأول مرة في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل والمنعقد في عام (1972)، بهدف تحسين بيئة العمل ومن ثم تهيئة الظروف المناسبة للعاملين (Penny & Joanne, 2013, 349).

وبرزت جودة حياة العمل قضية إدارية في نهاية الثمانينات وأنها تحتاج إلى الكثير من الدراسات والبحوث لفك حالات الغموض التي تحيط بها، لذلك تنوعت الجهود التي قامت بها المنظمات لتوفير هذا المفهوم، وقد ازدادت العناية بالمفهوم في التسعينات من القرن العشرين

ويرجع ذلك إلى زيادة الاتجاه في المنظمات الأمريكية والأوروبية نحو الاستغناء عن العاملين لترشيد التكاليف (نصار، 2013، 10).

وتستند فلسفة جودة حياة العمل على فكرة جوهرها أن العاملين لديهم كامل الحق في العمل بما يرضي حاجاتهم ورغباتهم، وعليه يجب على المنظمات أن تسخر نظمها الإدارية لتحقيق الهدف الأساسي لجودة حياة العمل، والمتمثل بقناعة العاملين ورضاهم عن بيئة العمل (Gray & Starke, 1988, 643).

وفي ضوء ما تقدم فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين والمتخصصين بشأن مفهوم جودة حياة العمل، إذ عرفها (ALMuftah & Lafi, 2011, 108) بأنها بيئة العمل الداعمة لحالات الرضا الوظيفي، وهذا يكون من خلال توزيع المكافأة المادية وتوفير الأمن الوظيفي، وفرص النمو والتطوير المنظمي، وأشار إليها (Mortazavi, et al, 2012, 206) بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تنظر إلى المورد البشري على أنه أهم الموارد المنظمة، وأنه جدير بتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، وحصوله على فرصة العمل بكرامة واحترام، فيما عرفها (Shama & Verma, 2013, 153) بكونها تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وبما يؤثر حالات الرضا الوظيفي وتعزيز العلاقات بين العاملين، وهذا يتم من خلال توفير الأمن الوظيفي والتدريب والتطوير المنظمي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما تقدم فيعرف الباحثان **جودة حياة العمل (QWL)** بأنها: مجموعة من البرامج التي تعتمدها المنظمة في تحسين ظروف العمل وبيئته، وبما ينعكس إيجاباً على دافعية العاملين وأدائهم، وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ثانياً: أهمية جودة حياة العمل:

تتمثل أهمية جودة حياة العمل وكما أشار إليها (Veres & Sima, 2007, 27) بالآتي: (تحسين الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، وأشياء حاجات ورغبات العاملين، وتحسين الأداء المنمي، وإمكانية جذب العاملين والاحتفاظ بهم، والاتصال والتكامل والتعامل بين العاملين، والتعلم والتطوير المنظمي، وزيادة التوجه والدافعية نحو العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات).

في حين حددها (Kulkarni, 2013, 137) بالآتي: (تحسين الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة، والاتصال والتكامل والتعامل بين العاملين، وتوفير الالتزام والتكيف المنظمي، وانخفاض مستويات الصراع المنمي، ورفع الروح المعنوية، وتحقيق الولاء المنظمي، وتحقيق الكفاءة والفاعلية البشرية والمنظمية).

ثالثاً: برامج جودة حياة العمل

المحور الأول: برامج جودة حياة العمل التقليدية:

يقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن التي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل المنظمات أو أغلبها بهذه البرامج، التي تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني للعاملين وبما يزيد من رضا العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه البرامج كما أشار إليها (الهيبي، 2000، 254) نقلاً عن (Hoggetts & Kreeck, 1994, 456)، الآتي:

1. برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه (Improving Work Environment)

تشير بعض البحوث والدراسات إلى أن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل وظروفه لها تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين، فضلاً عن أهميتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق حالات الرضا الوظيفي (McGuire & McLaren, 2007, 4)، وتعرف بيئة العمل الداخلية على أنها مجموعة من التفاعلات التي تتم بين المورد البشري وبين عناصر النظام الأخرى في المنظمة (Saleem, et al., 2012, 2).

2. برنامج الصيانة البشرية (Human Maintenance)

أكدت بعض البحوث والدراسات أن الصيانة البشرية من أهم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المقدمة للعاملين منها (الإجراءات الوقائية، والإجراءات الاجتماعية، والخدمات المعنوية والنفسية، وخدمات التأمين، وخدمات التقاعد)، ولها آثار إيجابية في درجة التزام العاملين وانتمائهم للمنظمة (Beheshtifar & Safarin, 2013, 199-200).

3. برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة (Work Hours)

تعرف إعادة النظر بساعات العمل على أنها إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى الاستفادة منها بشكل فاعل وبما يسهم في تحقيق أهداف العمل، ويقسم المفكرون ساعات العمل أو الوقت في المنظمة إلى قسمين أساسيين: (العجمي، 2010، 298)

- ❖ **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي تستطيع أن تتحكم فيه الإدارة.
- ❖ **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم الإدارة ورقابته ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الفائدة للمنظمة.

4. برنامج الرفاهية الاجتماعية (Soul Welfare)

إذ بدأت المنظمات تعني برفاهية العاملين في العمل لكونها أحد المداخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطوير المنظمي، وهذه العناية تكون من خلال إسهامات الإدارة في التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم، وتحديد مشكلاتهم ومن ثم معالجتها في إطار العناية بتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، فضلاً عن تحقيق حالات الرضا والانتماء الوظيفي لهم (Reshma & Basavaraj, 2013, 158).

5. برنامج الرعاية الصحية (Health Programs)

الرعاية الصحية هي من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المنظمات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتمثلة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلاً عن الأهداف الفردية المتمثلة بصيانة العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل، وتعرف الرعاية الصحية على أنها تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من مخاطر العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، ومن هنا تبرز أهمية الرعاية الصحية للعاملين في المنظمة بالآتي (عباس، 2006، 303-304):

6. برنامج الأمن والسلامة المهنية (Safety Programs)

إن الهدف من تطبيق الأمن والسلامة المهنية لمنع الحوادث والإصابات والحد منها ويتعرض لها العاملون في أثناء تأديتهم للمهام الوظيفية، إذ أشرت العديد من الدراسات أن أسباب التعرض للحوادث عديدة منها ما ترتبط بالآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، أو بيئة

العمل نفسها من ظروف غير ملائمة كقلة الإضاءة وسوء التهوية وزيادة الضوضاء والأصوات وساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الممل (العزاوي وجواد، 2010، 453).

7. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (Human Relation)

العلاقات الإنسانية في العمل مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسساً تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعلمية، الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المنظمة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويسهمون إسهاماً منتجاً في تحقيق أهدافها، وفي ذلك تركز على رفع الروح المعنوية بعدها الوسيلة الأساس والفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المنظمة انطلاقاً من العلاقة المباشرة القائمة بينهما وبين الإنتاجية، كما أن محور عمل العلاقات الإنسانية في المنظمة هو تحديد ومعرفة مستوى الروح المعنوية السائدة والعوامل المؤثرة فيها للعمل على توفيرها أو تحسينها في حالة وجودها والعوامل المؤثرة في انخفاضها للعمل على إزالتها، وذلك من أجل تحقيق إنتاجية عالية وجعل المورد البشري راضياً عن عمله (عقيلي، 1996، 269).

المحور الثاني: برامج جودة حياة العمل الحديثة

يقصد بتلك البرامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها الوحدات، ونتيجة التغيرات (تنوع أعمال الوحدات، وتعدد حاجات العاملين ورغباتهم، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات)، وألزمت هذه المنظمات بالعناية ببرامج جودة حياة العمل الحديثة، وبما يفوق العناية بالرضا والدافعية لدى العاملين والانتماء العالي لوحداتهم، لذا أصبحت برامج جودة حياة العمل توظف بهدف استراتيجي موجه لتحقيق المصير المشترك بين المنظمة والعاملين، ولتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو الآتي (الهيبي، 2000، 258):

1. برنامج الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

تعد عملية زيادة إسهام العاملين في إنجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها (الإثراء الوظيفي) أحد المنطلقات لتحقيق الرقابة الذاتية والاحترام في العمل، وبما يسهم في تعزيز الأداء المنظمي، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإثراء الوظيفي وبين الدافعية نحو العمل والأداء المنظمي وتحقيق الأهداف (Saleem, et al., 2012, 146).

والإثراء الوظيفي هو أسلوب تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا العاملين من خلال تطوير العمل وتحسينه بالحرية والاستقلالية والتميز والتنوع في المهام، وبما يجعل المهام أكثر تحدياً واقناعاً للعاملين وبيّح لهم فرص معرفة نتائج أدائهم (حسن، 2012، 42).

2. برنامج الإدارة بالمشاركة (Management By Participation)

المقصود بالمشاركة ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعمل في المنظمة مهما كان مستوى وجوده مواضعها وتتصل اتصالاً غير مباشر بمصالح العاملين، والمشاركة في القرارات أيضاً و ترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين ومن خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المنظمة بدءاً من زيادة الأجر وانتهاءً بالإجازات والعطل أثناء العمل، ولمشاركة العاملين ثلاثة جوانب تأثيرية إيجابية كالاتي: (الجبوري، 2008، 34)

- ❖ **الجوانب الإنسانية:** إذ تسهم في التطوير الذاتي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات العاملين وقدراتهم.
- ❖ **المشاركة بالسلطة:** إذ أن المشاركة تعني توزيع السلطة في المنظمة والحفاظ على مصالح العاملين وتوسيع نطاق المشاركة في العمل.
- ❖ **كفاءة المنظمة:** إذ تؤدي المشاركة إلى زيادة كفاءة المنظمة وذلك من خلال التزام العاملين بتنفيذ القرارات التي يشاركون في اتخاذها وزيادة الحافز للعاملين والتعاون وتخفيف أعباء الإدارة والمشرفين وتعلم مهارات جديدة في العمل.

3. برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً (Self-Management Work Teams)

تعرف فرق العمل المدارة ذاتياً بأنها مجموعات صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي، وتعد فرق العمل المدارة ذاتياً أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المنظمات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن الاستقلالية والعمل من خلال الرقابة الذاتية، وهناك العديد من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتياً للمنظمات والعاملين فيها إذ تؤدي إلى الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحصل عليها العاملين، وصولاً إلى جهودهم المبذولة في العمل، وينعكس هذا على التحفيز والرضا والعملية الإنتاجية (العنزي وآخرون، 2013، 47-48).

كما أن فرق العمل المدارة ذاتياً تتألف من (5-20) فرداً عاملاً من متعددي المهارات والذين يتناوبون الوظائف لإنتاج أقصى منتج أو جزءاً من المنتج على الأقل، والفكرة الأساس أن

فرق العمل المدارة ذاتياً لا المدراء أو المشرفين هي من تتحمل المسؤولية عن عملها واتخاذ القرارات وتنظيم أدائها وتغيير عملهم بحسب الحاجة وحل المشكلات وتحقيق الأهداف والتكيف مع الظروف المتغيرة (الجميل، 2005، 24).

4. برنامج جداول العمل البديلة (Alternative Work Schedules)

تبنت دول متقدمة عديدة في السنوات القليلة الماضية استراتيجيات عمل مصممة حديثاً الغرض منها إيجاد دوافع للمنظمة وأفرادها العاملين، إذ استندت إلى مفهوم يدعى ساعات العمل المرنة فالمواصفات التقليدية للعمل التي تتم بثماني ساعات خلال يوم العمل واجهته تحديات عديدة منها مشكلة التغيير في دوافع العاملين للعمل والغيابات المتزايدة؛ لذا فقد انتقل المدراء إلى جدولة ابتكارات لأعمال أقل تقييداً والقصد من وراء هذه الابتكارات ليس تقليل ساعات العمل بل لإعطاء العاملين حرية أكبر في جدولة الساعات التي يؤدون فيها عملهم، وعليه يمكن أن تعرف جداول العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) على أنها نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل (صالح وحسين، 2010، 11).

5. برنامج حلقات الجودة (Quality Circles)

ترتكز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة إلى أن العاملين في المنظمة لهم القدرة على الإسهام في حل المشكلات التي تتعلق بتحسين جودة المنتج، كما أن العاملين لديهم القدرة على التفكير والإبداع في حل المشكلات، و أن كل فرد عامل في المنظمة يعد خبيراً في عمله من خلال التراكم المعرفي الناشئ عن زيادة الوعي والثقة بالمسؤولية والانتماء الوظيفي، (النعيمي، 2010، 24).

وتعرف حلقات الجودة بأنها مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم يتراوح حجم كل منها من أربعة إلى عشرة عاملين في المنظمة، والهدف منها تطوير جودة منتجات المنظمة وتحسينها من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي تقدمها الإدارة (علوان، 2009، 128).

6. برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة فهي نظام إداري يركز على العاملين ويهدف إلى زيادة رضا الزبائن باستمرار (الملاح، 2005، 49).

وعلى الرغم من وجود عديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساس، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً شاملاً، ومن هنا تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، إذ تعرف على أنها فلسفة لمنهج متكامل يعتمد على رضا الزبائن لتكون أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وذلك من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة كلها، وبهذا تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الآتية: التركيز على رضا الزبائن تجاه المنتجات التي تقدمها المنظمة، واعتماد المشاركة الجماعية وفرق العمل في أداء المهام المختلفة، وإجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة (علوان، 2009، 80).

الإطار الميداني

بهدف التحري عن واقع تطبيق برامج جودة حياة العمل (التقليدية، والحديثة) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية، تم توزيع (16) قائمة فحص على القيادات الإدارية (أعضاء مجلس الإدارة)، كما صنفنا برامج جودة حياة العمل إلى برامج تقليدية وبرامج حديثة استناداً إلى ما جاء به (الهيبي، 2000، 253) الآتي:

أولاً: تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية.

1. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل:

تشير معطيات الجدول (1) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل في المنظمة المبحوثة والمتضمنة (6) متغيرات، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (88%) وهي نسبة جيدة جداً، إذ تحققت أعلى حالات الاتفاق لدى القيادات الإدارية نحو تهيئة الإدارة للآلات والمعدات والأثاث المكتبي، فضلاً عن تأمين الحرارة والإضاءة للعاملين في المنظمة المبحوثة (X1-X4-X5)، وفي مقابل ذلك لقد نجد أدنى نسبة اتفاق نحو الإدارة إلى تهيئة الأجواء النفسية الملائمة للعاملين في المنظمة المبحوثة (X6)، مما يفسر لنا أن عملية العناية ببرنامج تحسين البيئة وظروف العمل قد أخذت المنحى المادي أكثر من المنحى النفسي، وفي ذلك تجاهل لهذا المدخل مع العلم أن الإسهامات التي تتركها الحالة النفسية للعاملين لها وقعها على كافة الأنشطة والاتجاهات.

جدول رقم (1)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج تحسين بيئة العمل وظروفها في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية															الفقرات	
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2		L1
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	X1
0.88	14	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X2
0.88	14	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X3
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	X4
0.94	15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X5
0.69	11	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	X6
		0.83	0.83	0.67	0.67	1.00	0.83	1.00	0.67	1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	1.00	0.83	0.83	المعدل
		0.88															المعدل العام	

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

2. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية

من خلال تحليل نتائج القائمة الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية المعروضة في الجدول (2) والمتضمنة (6) متغيرات يمكن أن يستدل من خلالها على واقعية تطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (76%) وهي نسبة جيدة، وقد تحقق ذلك عبر حالة الاتفاق وبالإجماع بين المبحوثين والمتعلق بعمدية إدارة المنظمة المبحوثة إلى معالجة الانحرافات في العمل باستمرار (X12)، في حين بلغت فيه أدنى نسبة اتفاق بشأن وضع إدارة المنظمة المبحوثة أنظمة فاعلة للحوافز بما يدعم القدرات البشرية (X8)، وهذا يفسر لنا وجود توجه إيجابي نحو معالجة الانحرافات عبر تشخيص

الأخطاء في إطار المشاركة الفاعلة للعاملين في الدورات التدريبية بما يمكنهم من استنهاض قدراتهم، علماً أن هذا التوجه يقابله حالة من الضعف في اتجاه عنايه إدارة المنظمة المبحوثة بأنظمة الحوافز.

جدول رقم (2)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الصيانة البشرية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.69	11	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	X7
0.44	7	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	X8
0.88	14	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X9
0.75	12	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	X10
0.81	13	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X11
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X12
		0.83	0.83	0.83	0.83	0.67	0.50	0.83	0.83	0.83	0.83	0.50	0.83	0.83	0.67	0.83	0.67	المعدل
		0.76																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

3. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة

يعكس الجدول (3) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة في المنظمة المبحوثة التي عبرت عنه المتغيرات (X13-X18)، ويمكن من خلالها الوقوف على الواقع الفعلي لتطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، فقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (51%) وهي نسبة تشير إلى عدم مراعاة

ساعات العمل المطلوبة من قبل إدارة المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من ذلك أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص قيام الإدارة بمراجعة ساعات العمل دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها (X13)، في حين كانت فيه أدنى نسبة اتفاق تجاه عمدية الإدارة إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية (X18)، وما تقدم يفسر لنا أن توجهات إدارة المنظمة المبحوثة بشأن مراجعة ساعات العمل المطلوبة قد تمحورت ضمن الدعم الفعلي لعملية التخطيط المستقبلي وتجاهل مسألة تخفيف الأعباء الوظيفية، مما يعكس قدراً من المفارقة في هذا الصدد، الأمر الذي يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة أن تركز عملية التخطيط في مجال ساعات العمل بقصد تلافي الأعباء الوظيفية ومن ثم تفهم حاجات العاملين.

جدول رقم (3)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.69	11	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	X13
0.38	6	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	X14
0.63	10	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	X15
0.63	10	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	X16
0.50	8	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	X17
0.25	4	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X18
		0.33	0.50	0.33	0.33	0.50	0.33	0.33	0.50	0.50	0.50	0.33	0.67	0.67	0.83	0.50	1.00	المعدل
		0.51																المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

N = 16

4. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية المعروضة في الجدول (4) التي تبين الواقع الفعلي لتطبيق برنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء إجابات القيادات الإدارية يتبين أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (13%) وهي نسبة ضئيلة تشير إلى وجود توجهات ضئيلة جداً بشأن هذا البرنامج، ومن هنا يتضح أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص إقامة الإدارة مسابقات ترفيهية للعاملين في المنظمة المبحوثة (X20)، والاتفاق إلى حد ما نحو المتغيرات الأخرى، على حين جاءت أدنى نسبة للاتفاق تجاه توفر دور حضانة لأطفال العاملين، فضلاً عن احتواء المنظمة المبحوثة أسواقاً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين، وصولاً إلى تهيئة الإدارة أنسب الوسائل لنقل العاملين من مكان العمل وإليه (X22-X23-X24)، وهذا يؤشر لنا انعطافاً كبيراً في هذا المجال وحيزاً كبيراً؛ لأن الجوانب الترفيهية تشغل حيزاً فاعلاً في ميدان العمل وبما يدعم الرغبات ويعزز الإسهامات الفردية وحتى الجماعية للعاملين، الأمر الذي يستلزم من إدارة المنظمة المبحوثة الأخذ بهذا البرنامج وعده أحد المنطلقات الأساس التي تجسد مضمون جودة حياة العمل.

جدول رقم (4)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.19	3	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X19
0.25	4	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X20
0.13	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X21
0.06	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	X22
0.06	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	X23
0.06	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X24
		0.17	0.33	0.00	0.17	0.17	0.33	0.33	0.00	0.00	0.00	0.17	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	المعدل
		0.13																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

5. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية

يعرض الجدول (5) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة والمعبر عنه بالمتغيرات (X25-X30)، فقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (74%) وهي نسبة جيدة تبين مدى اهتمام القيادات الإدارية بتوفير متطلبات الرعاية الصحية للعاملين في المنظمة المبحوثة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق تجاه تأمين إدارة بيئة عمل ملائمة للحفاظ على صحة العاملين في المنظمة المبحوثة اتفاقاً، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق نحو تقديم الإدارة تعويضات مالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المنظمة المبحوثة (X30)، وهذا يفسر لنا قلة إهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالجانب المادي ولا سيما التعويضات المالية للعاملين عند إصابتهم بحوادث العمل، مما ينعكس ذلك سلباً على ردود فعلهم تجاه العمل وحتى الإدارة، ومن الأجدر بإدارة المنظمة المبحوثة أن تضع تعويضات العاملين تحت محمل الجد والتطبيق بقصد إعطاء العاملين قدراً من الرعاية والعناية.

جدول رقم (5)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الرعاية الصحية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.81	13	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X25
0.88	14	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X26
0.94	15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X27
0.66	11	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	X28
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	X29
0.25	4	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X30
		0.50	0.83	0.67	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	0.67	0.67	0.67	0.83	0.83	0.83	0.67	0.67	المعدل
		0.74																المعدل العام

N = 16

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

6. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية

أظهرت معطيات الجدول (6) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية والمتضمنة (6) متغيرات جسدها المتغيرات (X31-X36)، تبين مدى توفر متطلبات الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة، وفي ضوء إجابات القيادات الإدارية يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (76%) وهي نسبة جيدة، ويلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت بخصوص تركيز الإدارة على تعليمات السلامة المهنية وعدها امراً مطلوباً في العمل (X32)، فضلاً عن عمل الإدارة على توعية العاملين بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح (X36)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق في وجود وحدة متخصصة لتأمين السلامة المهنية لعاملية المنظمة المبحوثة (X31)، وهذا يؤشر لنا عناية إدارة المنظمة المبحوثة بالجوانب المجسدة لبرنامج الأمن والسلامة المهنية مما أمكن ملاحظته عبر سعي الإدارة إلى توعية العاملين وتدريبهم، فضلاً عن قيامها بجولات مستمرة في ميدان عملها.

جدول رقم (6)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الأمن والسلامة المهنية في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكررات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.50	8	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	X31
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	X32
0.81	13	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X33
0.69	11	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	X34
0.81	13	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	X35
0.88	14	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X36
		0.50	0.67	0.67	0.83	0.67	0.50	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	1.00	0.83	0.83	0.67	1.00	المعدل
		0.76																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

7. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج العناية بالعلاقات الإنسانية في العمل

يعرض الجدول (7) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج العناية بالعلاقات الإنسانية في العمل بوصفه أحد البرامج التقليدية لجودة حياة العمل والمعبر عنه بالمتغيرات (X37-X42)، التي يمكن من خلالها أن يستدل على الواقع الفعلي للعلاقات الإنسانية في العمل في مستشفى السلام التعليمي بالموصل، ومن إجابات القيادات الإدارية يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (80%) وهي نسبة جيدة جداً، ويلاحظ أن أعلى نسبة اتفاق كانت تجاه تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة على نشر روح التعاون بين الإدارة والعاملين (X38)، فضلاً عن حرص الإدارة على تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين في المنظمة المبحوثة (X39)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق نحو تحري الإدارة عن مشكلات العاملين ووضع الحلول لمعالجتها (X42)، مما يفسر لنا أن عملية العناية بمشكلات العاملين لم تحصل على النصيب الأوفر من توجهات إدارة المنظمة المبحوثة، مما شكل مأخذ في هذا الاتجاه؛ لأن المهمة الأساس للإدارة هي التعرف على المشكلات ومن ثم اقتناء أفضل الخيارات للمعالجات، علماً أن ترك هذه المشكلات قد يعني تفاقمها ومن ثم وضع الإدارة تحت طائلة التحديات.

جدول رقم (7)

قائمة الفحص الخاصة ببرنامج العناية بالعلاقات الإنسانية في العمل في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية															المعدل	
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2		L1
0.81	13	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	X37
0.88	14	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X38
0.88	14	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X39
0.69	11	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	X40
0.75	12	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	X41
0.81	13	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	X42
		0.67	0.67	0.83	0.33	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.33	1.00	1.00	0.83	1.00	0.83	0.83	المعدل
		0.80															المعدل العام	

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

ثانياً: تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة بتطبيق برامج جودة حياة العمل الحديثة في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين من القيادات الإدارية.

1. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي:

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي بكونه أحد البرامج الحديثة لجودة حياة العمل والمتضمن (6) متغيرات والمعروضة في الجدول (8)، وقد اتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة طبقت هذا البرنامج بنسبة (84%) وهي نسبة جيدة جداً، وقد حققت أعلى نسبة اتفاق وبالإجماع نحو إبداء إدارة المنظمة المبحوثة عناية فعليه باستقلال العاملين في العمل (X46)، على حين كانت أدنى نسبة اتفاق بخصوص تكليف العاملين في المنظمة المبحوثة بعدة مهمات وظيفية (X43)، فضلاً عن عمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المنظمة المبحوثة (X48)، مما يؤشر لنا أن عناية إدارة المنظمة المبحوثة بعملية استقلال العاملين في العمل لم يكن مواكباً مع سعيها إلى تكليف العاملين بمهام وظيفية متعددة أو محاولات إضفاء الإبداعية في ميدان العمل لذا جاءت الاستقلالية بحدود معينة، الأمر الذي يستلزم تجاوز هذه الحدود وبما يساعد على توفير متطلبات الإثراء الوظيفي.

جدول رقم (8)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإثراء الوظيفي في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.75	12	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	X43
0.81	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	X44
0.94	15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X45
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X46
0.81	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	X47
0.75	12	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	X48
		0.67	0.83	0.83	1.00	0.83	1.00	0.50	1.00	1.00	0.67	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.67	المعدل
		0.84																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

2. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة:

من خلال تحليل نتائج القائمة الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة المعروضة في الجدول (9) والمتضمنة (6) متغيرات يمكن أن يستدل من خلالها على واقعية تطبيق هذا البرنامج في المنظمة المبحوثة، إذ يتضح من إجابات القيادات الإدارية أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (70%) وهي نسبة جيدة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق نحو تشجيع إدارة المنظمة المبحوثة العاملين على إبداء المقترحات في مجال العمل (X51)، بينما كانت أدنى نسبة اتفاق بخصوص اعتماد الإدارة سياسة الباب المفتوح في ميدان العمل (X49)، فضلاً عن ترسخ إدارة المنظمة المبحوثة فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (X50)، علماً أن هذه النسب جاءت ضمن الحدود المقبولة وهذا لا يدعو إلى التفاؤل؛ لأن المقبول لا يفصح عن التطلعات ولا يؤشر الوصول تجاه المستقبلات، لذا تبقى إدارة المنظمة المبحوثة بحاجة إلى إقرار فكرة المشاركات الفاعلة التي تجسد حالات الاندماج الفكري مثلما تديم العلاقات بمنحها الإيجابي.

جدول رقم (9)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج الإدارة بالمشاركة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكررات	القيادات الإدارية																القررات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.56	9	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	X49
0.56	9	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	X50
0.81	13	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	X51
0.75	12	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	X52
0.75	12	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	X53
0.75	12	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	X54
		0.67	0.50	0.50	0.67	0.67	1.00	0.50	0.83	0.67	0.67	0.83	0.67	0.83	0.50	0.83	0.83	المعدل
		0.70																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

3. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً:

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً على مستوى المنظمة المبحوثة، والمعروضة في الجدول (10) المعبر عنه بالمتغيرات (X55-X60)، أن هناك توجهاً ايجابياً بخصوص تطبيق هذا البرنامج وبنسبة (83%) وهي نسبة جيدة جداً، ويلاحظ من ذلك أن أعلى نسبة اتفاق وبالإجماع كانت نحو قيام الإدارة بتشكيل فرق عمل في المنظمة المبحوثة وعلى نحو يمكنهم من أداء المهمات (X55)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق في تأمين الإدارة لفرق العمل حرية العمل في المنظمة المبحوثة (X57)، من ذلك يتضح لنا أن العناية ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً كانت قائمة رغم وجود حالة من التباين بشأن الفقرات المعبر عنها وبحسب إجابات العينة المبحوثة، مما يوفر دليلاً للقول بأن مستوى التباين الثقافي وطبيعة الأنشطة والفعاليات التي يؤديها الأفراد المبحوثون قد أسهمت في ولادة هذه الإجابات.

جدول رقم (10)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج فرق العمل المدارة ذاتياً في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X55
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	X56
0.69	11	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	X57
0.75	12	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	X58
0.81	13	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	X59
0.88	14	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	X60
		1.00	0.67	1.00	1.00	0.83	0.83	0.83	0.67	0.83	1.00	1.00	0.67	0.67	0.67	0.67	1.00	المعدل
		0.83																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

4. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة:

تشير معطيات الجدول (11) نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة (النظام المرن) بوصفها أحد البرامج الحديثة لجودة حياة العمل والمنتظمة (6) متغيرات يمكن أن يستدل من خلالها على مدى اتباع المنظمة المبحوثة النظام المرن في ميدان العمل، ومن هنا يتضح أن المنظمة المبحوثة تطبق هذا البرنامج بنسبة (38%) وهي نسبة ضعيفة تؤثر إلى عدم تطبيق النظام المرن في المنظمة المبحوثة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق بخصوص تطبيق إدارة المنظمة المبحوثة فكرة تقاسم العمل بين العاملين لأداء مهامهم (X63)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق نحو المتغيرات (X64-X65-X66) والمعبرة عن مدى إمكانية قيام العاملين بأداء عملهم ضمن ساعات أطول وبأيام أقل أسبوعياً، فضلاً عن إتاحة الفرصة للعاملين في ساعات عمل أقل مع منحهم أجوراً تتناسب ذلك، وصولاً إلى السماح للعاملين بتحديد أوقات العمل بما فيها وقت الحضور والانصراف، مما يفسر لنا أن فكرة جداول العمل البديلة (النظام المرن) لم تأخذ منحها الواقعي لدي القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، ومرد ذلك إلى سيادة الإجراءات والتشريعات الصادرة من جهات أعلى أو تدني مستوى الإحاطة الفكرية بهذا الموضوع مما يترتب عليه هذه الإجابات، ومن ثم أوجد اتجاهاً لدى المبحوثين من القيادات الإدارية بشأن تلك الحالات التي تعد بحد ذاتها أشبه بالقيود والمحددات؛ فما جدوى تطبيق برنامج إذا كانت تعترضه معوقات أو يصطدم بسلسلة من الإجراءات في ظل شحة الأفكار والتصورات، وبناءً عليه تبرز الحاجة إلى تبني هذا البرنامج وعده أحد المرتكزات الأساس لتحسين جودة حياة العمل.

جدول رقم (11)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج جداول العمل البديلة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.44	7	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	X61
0.31	5	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	X62
0.75	12	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	X63
0.25	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	X64
0.25	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	X65
0.25	4	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	X66
		0.17	0.50	0.17	0.00	0.50	0.50	0.50	0.33	0.33	0.33	0.67	0.33	0.17	0.50	0.50	0.50	المعدل
		0.38																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

5. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة

أظهرت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة المعروضة في الجدول (12) والمتضمنة (6) متغيرات، تبين مدى تطبيق برنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة، ويلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (90%) وهي نسبة ممتازة تؤثر مدى عناية إدارة المنظمة المبحوثة بالجودة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق وبالأجماع نحو المتغيرات (X67-X70-X71) والمعبرة عن اعتماد إدارة المنظمة المبحوثة ببرنامج حلقات الجودة في ميدان عملها، فضلاً عن قيام إدارة المنظمة المبحوثة بعقد اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين، وصولاً إلى توظيف الإدارة الأساليب العلمية لاحتواء أية إشكالات في المنظمة المبحوثة، والاتفاق إلى حد ما نحو الفقرات الأخرى، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق حول أداء المهمات في المنظمة المبحوثة على نحو طوعي (X69)، وما تقدم يوضح لنا أن ثمة عناية ببرنامج حلقات الجودة على مستوى المنظمة المبحوثة، ومرد هذا الاهتمام ناجم إلى أهمية المهمات الموكلة لهذه المنظمة، فضلاً عن

أهمية وقوفها على تواصل التنافس مع المنظمات الأخرى وبما يعزز مكانتها، وفي الوقت نفسه يؤشر قيمتها الى اعتبار أن الجودة هي الهدف الأسمى الذي تكافح المنظمات من أجل تحقيقه في ظل عالم تسوده متغيرات يتعذر حصرها وتحديد مدى فعلها.

جدول رقم (12)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج حلقات الجودة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X67
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	X68
0.56	9	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	X69
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X70
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X71
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	X72
		1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	1.00	1.00	0.67	1.00	0.67	1.00	المعدل
		0.90																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

6. تحليل نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة

أفرزت نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة المعروضة في الجدول (13) والمعبر عنه بالمتغيرات (X73-X78)، إذ يلاحظ من إجابات القيادات الإدارية أن نسبة تطبيق هذا البرنامج هي (94%) هي نسبة ممتازة تؤشرالى مدى عناية إدارة المنظمة المبحوثة بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقد تحققت أعلى نسبة اتفاق نحو مخاطبة إدارة المنظمة المبحوثة العاملين بأن الجودة مسؤولية الجميع (X74)، فضلاً عن وضع الإدارة برامج تدريبية لتعزيز مستوى الجودة في المنظمة المبحوثة (X76)، بينما جاءت أدنى نسبة اتفاق تجاه المتغيرات (X75-X78) والمعبرة عن عناية إدارة المنظمة المبحوثة بالعاملين مثلما تسعى إلى تأمين

رضاهم، وكذلك عناية الإدارة بالعاملين مثلما تحثهم على العمل المتواصل، الأمر الذي يوفر لنا منطلقاً للقول بأن عملية تطبيق هذا البرنامج قد أخذت حيزاً فعلياً في ميدان التطبيق، فضلاً عن وجود تصور واضح لدى القيادات الإدارية بشأن هذا البرنامج لكونه أحد المنطلقات الأساس للنهوض بالقطاع الصحي ومن ثم تأمين الخدمة الإنسانية، لذا جاء التركيز منصباً على هذا الأساس.

جدول رقم (13)

نتائج قائمة الفحص الخاصة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة

المعدل	التكرارات	القيادات الإدارية																الفقرات
		L16	L15	L14	L13	L12	L11	L10	L9	L8	L7	L6	L5	L4	L3	L2	L1	
0.94	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	X73
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X74
0.88	14	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	X75
1.00	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X76
0.94	15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X77
0.88	14	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X78
		1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	0.83	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	المعدل
		0.94																المعدل العام

N = 16

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج قائمة الفحص.

- بناءً على ما تقدم يمكن التحقق من مدى قبول فرضيات البحث الحال أو رفضها وذلك تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية على مستوى المنظمة المبحوثة، وكما يأتي:
- 1. قبول الفرضية الأولى:** التي تنص على (يتحدد درجة الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل في المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين من القيادات الإدارية عن الفقرات المعبرة عنها).
 - 2. قبول الفرضية الثانية:** وهي (يتباين مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة بين حالات القوة والضعف).

الاستنتاجات والمقترحات

وبناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج يمكن تقديم مجموعة من الاستنتاجات

والمقترحات، كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. وجود عامل التباين حد التنوع في مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل التقليدية والحديثة في المنظمة المبحوثة بين أوجه القوة والضعف، وهذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية.
2. انخفاض مستوى تطبيق برنامج الرفاهية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة وهذا ما فسرتة إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، مما يوفر لنا منطلقاً للقول بأن برنامج الرفاهية الاجتماعية لم يحصل على العناية الكافية الوافية من قبل الإدارات التنظيمية.
3. تدني مستوى تطبيق برنامج جداول العمل البديلة، وهذا يعكس أن المنظمة المبحوثة تعمل وفق النظام التقليدي لساعات العمل، ومرد ذلك الى عدم الإحاطة بمؤشرات هذا البرنامج، ومن هنا يلاحظ زيادة الأعباء الوظيفية على العاملين.
4. تراجع مستوى العناية بإعادة النظر بساعات العمل المطلوبة من قبل القيادات التنظيمية هذا ما أقرته إجابات المبحوثين من القيادات الإدارية، مما يعكس حالة من السلبية تجاه إدارة الوقت في المنظمة المبحوثة، وهذا ينعكس سلبياً على عمل العاملين فيها على حد سواء.
5. ضعف عناية الإدارة في المنظمة المبحوثة لعوامل التحفيز المادية، إذ يمكن القول أن الجانب المادي لم يأخذ عناية من قبل القيادات الإدارية، وهذا الأمر اقترن بضعف حالات الرضا الوظيفي للعاملين.
6. أشرت إجابات القيادات الإدارية بعدم وجود تخصيصات مالية لتعويض المصابين في العمل، مما انعكس هذا على درجة دافعية العاملين ورغبتهم في العمل.
7. وجود حالة من الإيجابية بشأن تطبيق برامج جودة حياة العمل (تحسين وظروف العمل، والصيانة البشرية، والرعاية الصحية، والأمن والسلامة المهنية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والإثراء الوظيفي، والإدارة بالمشاركة، وفرق العمل المدارة ذاتياً، وحلقات الجودة، وإدارة الجودة الشاملة)، بحدود الجيد والممتاز وهذا ما أقرته إجابات القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وهذا يعكس حالة صحية تشير إلى مدى عناية القيادات التنظيمية بهذه البرامج.

ثانياً: المقترحات

1. ضرورة زيادة عناية إدارة المنظمة المبحوثة باعتماد آليات تساعد في تعزيز مستوى تطبيق برامج جودة حياة العمل الايجابية، مع أهمية معالجة حالات الضعف، وهذا من خلال المراجعة والتقييم المستمرين.
2. وضع أسس فاعلة في مجال الرفاهية الاجتماعية وبما يدعم تأمين الحاجات الفسيولوجية للعاملين وهذا يتطلب الأخذ بفكرة الخدمات الترفيهية سواء تعلق بـ (النوادي، ودور الحضانه، والأسواق، ووسائل النقل) وما إلى ذلك وعلى نحو يعكس درجة من إشباع الحاجات لدى هؤلاء بما يؤمن اندفاعهم نحو العمل وبخطوات حثيثة ذات أثر مباشر، مما يفسر لنا أن الرفاهية الاجتماعية للعاملين تمثل أنسب المداخل لاستثمار الطاقات والعمل بالإمكانيات بحيث تتجسد النتائج بأفضل ما يكون.
3. إرساء مبدأ المرونة في ساعات العمل في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الذي يجسد حالات التكيف ويقر الاستجابة بمداهها التعليمي الذي يفصح عن مسايرة الواقع ومواكبة حركته، مما يفسر لنا أن المرونة عنصر فاعل لا يمكن تجاهله في مجال جودة حياة العمل لأنه يعكس جانب من حرية التصرف بحدود معينة ويمتد أثره إلى تجسيد ما يسمى بالتفويض المفعم بالاستقلالية في ميدان العمل.
4. وضع ضوابط لإدارة الوقت عبر التخطيط الجيد والتنظيم المبرمج والتوجيه الرشيد إلى حد الرقابة الفاعلة، وبما يجعل الوقت عاملاً فاعلاً في الحياة المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الوقت عنصر نادر لا يمكن تحجيمه أو حصر نطاقه؛ لأنه يسري ولا يمكن التحكم به إلا عبر الاستثمار الأمثل له، مع الأخذ بنظر الاعتبار وجود بعض المعوقات وعلى النحو الذي يستلزم استنهاض الطاقات المتوافرة في ميدان العمل.
5. تعويض العاملين المصابين أثناء عملهم بالتعويضات المالية، وعلى نحو يعكس درجة عناية القيادات الإدارية بالعاملين، وبما يسهم في زيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل، فضلاً عن الاسهام في تحقيق الولاء والتعاون المنظمي.
6. أهمية اعتماد أنظمة التحفيز ذات المنحى المادي، وبما يسهم في زيادة مستوى جودة حياة العمل، مقترناً ذلك بزيادة حالات الرضا الوظيفي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. عقيلي، عمر وصفي، (1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الملاح، إسراء طارق حسين، (2005)، نظام الوقت كأداة لتحسين نوعية حياة العمل: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. الجميل، ريم سعد، (2005)، العلاقة بين أسلوب فرق العمل ورأس المال الفكري وأثرهما في فاعلية فرق العمل: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. الجبوري، ندى غانم إبراهيم، (2008)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. علوان، قاسم نايف، (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. علوان، قاسم نايف، (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. العزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين، (2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. صالح، سرمد غانم، وحسين، إسراء طارق، (2010)، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 17، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
9. النعيمي، لمياء محمد غزال علي، (2010)، تطبيق حلقات الجودة وفق فلسفة التحسين المستمر: دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

10. حسن، سمر مرعي، (2012)، أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل وهيئة التعليم التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
11. نصار، إيمان حسن جمعة، (2013)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، أجامعه الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. العنزي، سعد علي حمود، والعيساوي، محمد منهل حسين، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2013)، اثر خصائص الفرق المدارة - ذاتياً في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة حالة على فريق بحوث السرطان العراقي - وزارة التعليم العالي والبحث، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 28، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

ثانياً: الأجنبية

1. Gary, jerry L., & Strake, Frederick A., (1988), **Organizational Behavior: Concepts And Application**, Hall – Inc, USA.
2. McGuire, David & McLaren, Lauren, (2007), The Impact of Physical Environment on Employee Commitment in Call Centres: The Mediating Role of Employee Well-Being, **Presented at the Academy of Human Resource Development Conference**, Indianapolis, Indiana.
3. Veres, John G., & Sims, Ronald R., (2007), Can QWL Interventions Pay Off in the Short Term?, **Emerald**.
4. Al Muftah, Hend & Lafi, Hanan, (2011), Impact of QWL on employee satisfaction case of oil and gas industry in Qatar, **Advances in Management & Applied Economics**, vol. 1, No. 2.
5. Mortazavi, Saeed, Yazdi, Seyyed Vahid Shalbfaf & Amini, Alireza, (2012), The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And organization performance, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research IN Business**, Vol. 4, No. 2.
6. Saleem, Ambreen, *et al.*, (2012), Impact of Interior Physical Environment on Academicians' Productivity in Pakistan Higher Education Institutes Perspectives, **Iranian Journal of Management Studies**, Vol. 5, No. 1.
7. Sharma, Nitesh & Verma, Devendra Singh, (2013), Importance Of Quality Of Work Life In Small Scale Industries For Employees, **International Journal of Latest Research in Science and Technology**, Vol. 2, Issue. 2.

8. Penny, Wan Yim King & Joanne, Chan Sow Hup, (2013), Casino employees' perceptions of their quality of work life, **International Journal of Hospitality Management**, No. 34
9. Kulkarni, Pallavi P., (2013), A literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life, **International Refereed Research Journal**, Vol. 1, Issue. 2.
10. Beheshtifar, Malikeh & Safarian, Mojtaba, (2013), HR Maintenance: A Vital Factor to Promote Job Commitment, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 2.
11. Reshma, S., & Basvaraj, M.J., (2013), Employee Welfare Measures In Mining Industry – A Study With Reference To Statutory Welfare Measures In NMDC, Donimalai Iron Ore Mine, Bellary District, **EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies**, Vol. 3 (7).

الملحق رقم (1) قائمة الفحص

بدائل الاستجابة		البرامج التقليدية	ت
لا	نعم	أ. برنامج تحسين البيئة وظروف العمل	
		1. تهيئة الإدارة الآلات والمعدات والأثاث المكتبي بشكل مرضي للعاملين في المستشفى.	
		2. تلتزم الإدارة بمعالجة وتقليل حالات الضوضاء في المستشفى.	
		3. تعمل الإدارة على استحضار المتطلبات اللازمة لتلافي حالات الرطوبة في المستشفى.	
		4. تبذل الإدارة جهوداً حثيثة من أجل تأمين الحرارة الملائمة للعاملين في المستشفى.	
		5. تسعى الإدارة إلى تهيئة الإضاءة الكافية للعاملين في المستشفى.	
		6. تعتمد الإدارة إلى تهيئة الأجواء النفسية الملائمة للعاملين في المستشفى.	
لا	نعم	ب. برنامج الصيانة البشرية	
		7. تستحضر إدارة المستشفى إمكانياتها للتأمين على حالة العاملين.	
		8. تضع إدارة المستشفى أنظمة فاعلة للحوافز بما يدعم القدرات البشرية.	
		9. تلحق إدارة المستشفى العاملين ببرامج تدريبية خاصة بتطويرهم.	

		10. تعمل إدارة المستشفى على نشر الوعي بين العاملين دعماً لتنمية قدراتهم.
		11. تمتلك إدارة المستشفى برامج تقييمية في مجال العمل تمكنها من تشخيص الأخطاء.
		12. تعتمد إدارة المستشفى إلى معالجة الانحرافات في العمل بشكل مستمر.
لا	نعم	ت. برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة
		13. تقوم إدارة المستشفى بمراجعة ساعات العمل دعماً لعملية التخطيط المستقبلي لها.
		14. تعيد إدارة المستشفى النظر في ساعات العمل بما يتماشى مع حاجات العاملين.
		15. تعمل إدارة المستشفى على إعداد جداول زمنية لإنجاز الأعمال اليومية.
		16. تجعل إدارة المستشفى من ساعات العمل ميداناً فاعلاً لاستثمار مجهودات العاملين.
		17. تعتبر إدارة المستشفى ساعات العمل مدخلاً لتجديد نشاطات العاملين في العمل.
		18. تعتمد إدارة المستشفى إلى مراجعة ساعات العمل بشكل يخفف من الأعباء الوظيفية.
لا	نعم	ث. برنامج الرفاهية الاجتماعية
		19. تؤمن إدارة المستشفى الحاجات الفسيولوجية (المسكن والمأكل والشراب) للعاملين.
		20. تقيم الإدارة مسابقات ترفيهية للعاملين في المستشفى.
		21. يوجد ناد ترفيهي للعاملين في المستشفى وعلى نحو يؤمن رفايتهم.
		22. يتوفر في المستشفى دور حضانة لأطفال العاملين.
		23. يحتوي المستشفى أسواقاً ملائمة بقصد تلبية متطلبات العاملين.
		24. تهيئ إدارة المستشفى أنسب الوسائل لنقل العاملين من مكان العمل واليها.
لا	نعم	ج. برنامج الرعاية الصحية
		25. تلتزم إدارة المستشفى بالتشريعات القانونية الخاصة ببرامج الرعاية الصحية للعاملين.
		26. تستحضر إدارة المستشفى الإرشادات الصحية في ميدان العمل إلى حد التقيد بها.

		27. تؤمن إدارة المستشفى بيئة عمل ملائمة للحفاظ على صحة للعاملين.
		28. يتم إجراء الكشف الصحي للعاملين في المستشفى وباستمرار.
		29. تتواصل إدارة المستشفى باستمرار مع المرضى من العاملين.
		30. تقدم الإدارة تعويضات مالية للعاملين المصابين بحوادث العمل في المستشفى.
لا	نعم	ح. برنامج الأمن والسلامة المهنية
		31. توجد في المستشفى وحدة متخصصة لتأمين السلامة المهنية للعاملين.
		32. تركز إدارة المستشفى على تعليمات السلامة المهنية وتعدده امرأ مطلوباً في العمل.
		33. تقوم الإدارة بجولات مستمرة في المستشفى للتأكد من تطبيق برنامج السلامة المهنية.
		34. تعتمد إدارة المستشفى إلى توفير الأمن الوظيفي للعاملين.
		35. يتم تدريب العاملين في المستشفى على برامج السلامة المهنية.
		36. تعمل الإدارة على توعية العاملين بشأن استخدام الآلات والمعدات على نحو صحيح.
لا	نعم	خ. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل
		37. تقوم إدارة المستشفى بمد جسور التواصل مع العاملين بروح دبلوماسية.
		38. تشجع إدارة المستشفى على نشر روح التعاون بين الإدارة والعاملين.
		39. تحرص إدارة المستشفى على تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين.
		40. تعتني إدارة المستشفى بالعاملين مثلما تتحدث لهم عن أمور العمل.
		41. تقوم إدارة المستشفى بزيارة العاملين في مواقع العمل وخارجه.
		42. تتحرى إدارة المستشفى عن مشكلات العاملين وتضع الحلول لمعالجتها.
ت		البرامج الحديثة (المعاصرة)
لا	نعم	أ. برنامج الإثراء الوظيفي
		بدائل الاستجابة

		43. تكلف إدارة المستشفى العاملين بعدة مهمات وظيفية.
		44. تعتمد الإدارة إلى تجنيد قدرات المستشفى لصالح المهمات الموكلة للعاملين.
		45. تكلف إدارة المستشفى العاملين بمهمات وظيفية تتسم بالوضوح.
		46. تبدي إدارة المستشفى اهتماماً فعلياً باستقلالية العاملين في العمل.
		47. تجعل إدارة المستشفى من الوظيفة موضع اعتبار وعامل جذب لمن يروم إشغالها.
		48. تعمل الإدارة على إضفاء المناخ الإبداعي في المستشفى.
لا	نعم	ب. برنامج الإدارة بالمشاركة
		49. تعتمد إدارة المستشفى سياسة الباب المفتوح في ميدان العمل.
		50. ترسخ إدارة المستشفى فكرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
		51. تشجع إدارة المستشفى العاملون على إبداء المقترحات في مجال العمل.
		52. تعتمد إدارة المستشفى إلى كسب المعلومات من العاملين في إطار المشاركة الفعلية لهم.
		53. تميل الإدارة إلى الإنصات إلى شكاوي العاملين في المستشفى بقصد المعالجات.
		54. تتيح الإدارة الفرصة للعاملين في المستشفى بوضع الأهداف الخاصة بالعمل.
لا	نعم	ت. برنامج فرق العمل المدارة ذاتياً
		55. تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل في المستشفى وعلى نحو يمكنهم في أداء المهمات.
		56. تسخر الإدارة قدراتها لصالح فرق العمل في المستشفى.
		57. تؤمن الإدارة لفرق العمل حرية الفعل في المستشفى.
		58. تشارك فرق العمل في الاتصالات وعرض الاستشارات في المستشفى.
		59. تتيح الإدارة للعاملين معالجة أية إشكاليات تواجه فرق العمل في المستشفى.
		60. تكون إدارة المستشفى طرفاً فاعلاً في القرارات التي تتخذها فرق العمل.

ث. برنامج جداول العمل البديلة		
لا	نعم	
		61. تتبنى إدارة المستشفى فكرة ساعات العمل المرنة.
		62. يبدأ العاملون بعملهم حسب ما يناسبهم مع إمكانية التعويض في ذات اليوم.
		63. تطبق إدارة المستشفى فكرة تقاسم العمل بين العاملين لأداء مهامهم.
		64. يمكن للعاملين أداء عملهم ضمن ساعات عمل أطول وبأيام أقل اسبوعياً.
		65. تتيح إدارة المستشفى للعاملين فرصة العمل ساعات أقل مع منحهم أجر متناسب ذلك.
		66. تسمح إدارة المستشفى للعاملين بتحديد أوقات العمل بما فيها وقت الحضور والانصراف.
ج. برنامج حلقات الجودة		
لا	نعم	
		67. تعتمد الإدارة برامج حلقات الجودة في المستشفى.
		68. تقرر الإدارة برنامجاً يقوم على مشاركة عدد محدد من العاملين في أداء المهمات.
		69. يتم أداء المهمات في المستشفى طوعاً.
		70. تقوم إدارة المستشفى بعقد اجتماعات دورية متواصلة مع العاملين.
		71. توظف الإدارة الأساليب العلمية لاحتواء أية إشكالات في المستشفى.
		72. تتسم العلاقة بين الإدارة والعاملين في المستشفى بدرجة عالية من التفاهم والاحترام.
ح. برنامج إدارة الجودة الشاملة		
لا	نعم	
		73. تعتمد الإدارة معايير الجودة في المستشفى مع الأخذ بنظر الاعتبار الرقابة المستمرة لها.
		74. تخاطب الإدارة العاملين في المستشفى بأن الجودة مسؤولية الجميع.
		75. تهتم إدارة المستشفى بالعاملين مثلما تسعى إلى تأمين رضاهم.
		76. تضع الإدارة برامج تدريبية لتعزيز مستوى الجودة في المستشفى.
		77. تجسد الإدارة فكرة التحسين المستمر في أنشطة المستشفى فعلاً ومضموناً.
		78. تلتزم المستشفى بالعاملين مثلما تحثهم على العمل المتواصل.

الملحق رقم (2)

أسماء السادة المحكمين لقائمة الفحص

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور	درمان سليمان الصادق	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
2.	الأستاذ الدكتور	ميسر أحمد إبراهيم الجبوري	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
3.	الأستاذ المساعد الدكتور	أحمد سليمان الجرجري	إدارة الأعمال	الكلية التقنية الإدارية / الموصل
4.	الأستاذ المساعد الدكتور	ثائر احمد سعدون السمان	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
5.	الأستاذ المساعد الدكتور	حكمت رشيد سلطان	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
6.	الأستاذ المساعد الدكتور	سعد فاضل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
7.	الأستاذ المساعد الدكتور	سلطان احمد خليف	إدارة الأعمال	المعهد التقني / الموصل
8.	الأستاذ المساعد الدكتور	عادل محمد عبدالله	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
9.	الأستاذ المساعد الدكتور	علاء عبدالسلام يحيى اليماني	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
10.	الأستاذ المساعد الدكتور	ماجد محمد صالح	إدارة الأعمال	المعهد التقني / الموصل
11.	الأستاذ المساعد الدكتور	محمد مصطفى القصيمي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
12.	الأستاذ المساعد الدكتور	هادي خليل اسماعيل	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة دهوك
13.	الأستاذ المساعد الدكتورة	نجله يونس محمد آل مراد	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
14.	المدرس الدكتورة	إيمان بشير أبو رذن	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
15.	المدرس الدكتورة	سنديه مروان الحيالي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
16.	المدرس الدكتور	عامر اسماعيل حديد	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
17.	المدرس الدكتور	هاشم فوزي العبادي	إدارة الأعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

* ملاحظة: رتبت أسماء السادة المحكمين حسب الألقاب العلمية والأحرف الأبجدية.