

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي
جامعة امحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فعالية جودة الحياة الوظيفية في تقييم

الأداء الوظيفي

دراسة حالة UNIVERS DETERGENT لمواد

التنظيف

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت إشراف:
أ.د. عليوات رفيق

من إعداد الطالبتين:
العربي باشا فتحية
عدمان سيهام

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" وَقُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلًا

مُرْسُولًا وَالْمُؤْمِنُونَ وَاسْتَرْهَبُوا إِلَى

عَالَمِ الْغَیْبِ وَالشَّهَادَةِ فِی نَبِیِّكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمداً نبليغ به شكرك ونستوجب به المزيد من فضلك،
اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعماً بعد نعم ولك الحمد كما ينبغي
لجلال وجهك وعظيم سلطانك وعلو مكانك.

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر
الله، ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له" -
رواه الترمذي

نتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور "عليوات
رفيق"، عرفانا بفضلته وتقديرا لجهوده، لما أولانا من العون والتوجيه
والتشجيع، سائلين المولى عز وجل أن يديم فضله وعطاءه.

وأیضا وفاء وتقديرا واعترافاً منا بالجميل؛ نتقدم بجزيل الشكر لـ:
كل عمال UNIVERS DETERGENT على تعاونهم معنا.

إلى كل أستاذ تفضل علينا وعلّمنا حرفاً.

أسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء

الإهداء

بعد حمد الله تعالى على نعمه و عونه و توفيقه و الصلاة و السلام على
الحبيب المصطفى سيدنا محمد خير خلق الله

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و الحنان و الآمان، إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي، إلى من حفزتني على طلب العلم، إلى أعلى و أصدق قلب
أحسست به في هذه الحياة

" أمي الغالية "

إلى من أحمل اسمه بكل عز و افتخار، إلى من زرع في حب العلم و السعي
وراء النجاح، إلى من منحني ثقته دائما حتى صرت ما أنا عليه الآن

" أبي الغالي "

إلى أول من عرفتهم و أحببتهم في حياتي، إلى من عشت و أمضيت معهم
أحلى الأوقات و الذكريات التي لا تنسى

" أخواتي و إخوتي "

إلى من صبر علي و قاسمني عناء الدراسة و ظروفها الصعبة، إلى من
دعمني و ساعدني بما يستطيع، إلى سندي في هذه الحياة

" زوجي الفاضل "

إلى كتاكيتي و فلذات كبدي، إلى أعلى و أجمل ما أملك، إلى من أطلب الله
أن يحفظهم و يوفقهم في حياتهم

" آلاء، إسلام و أكرم "

إلى كل أهلي و أقاربي و كل من عرفتهم و أحببتهم في حياتي

فتحية

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى الشمعة التي أضاءت دربي، إلى من كان دعاءها طوف نجاة في بحر حياتي " أمي الغالية".

إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني، إلى من كلت أنامله وأقدمه لي يقدم لنا لحظات من السعادة، إلى من صد الأشواك ليسهل لي طريق العلم، إلى روح أبي الطاهرة "عدمان محمّد" أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة بعد الله عزّ وجلّ، إلى من صبر عليّ و قاسمني عناء الدراسة وظروفها الصعبة، إلى من دعمني و ساعدني زوجي الغالي سمير

إلى النور الذي يضيء حياتي والسند القوي والنبع الذي أرتوي منه حبا وحنانا، إلى من عوضني عن فقدان أبي، إلى ذاك الجبل الذي أسند نفسي عليه عند الشدائد، أخي العزيز الدكتور "عدمان مريزق".

إلى أبناء أختي الدكتور محمد عبد الرحمن والدكتور عبد الله.

إلى النجوم المضيئة في سماء حياتي... إلى الزهور الجميلة والورود الباسمة التي تزين حياتي أبنائي قرّة عيني أنفال، أنس ولينا، حفظهم الله ورعاهم.

إلى أختي العزيزة "نوال" التي لم تدّخر يوماً معروفاً.

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم.

إلى روح والد زوجي الطيبة "خواص رابح" أسكنه الله فسيح جناته

إلى أهلي وأقاربي وكافة أفراد عائلة "عدمان" وعائلة "خواص"

كبيرهم وصغيرهم

سيهام

فهرس

المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتويات
/	شكر وتقدير
/	الإهداءات
/	الملخص
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل لجودة الحياة الوظيفية
3	المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
5	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
10	المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها
16	المبحث الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية، عوائق تطبيق و طرق تحسينها
16	المطلب الأول: قياس جودة الحياة الوظيفية
20	المطلب الثاني: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
24	المطلب الثالث: طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية
32	المبحث الثالث: أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة
33	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني: المتغيرات المؤثرة في الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي
43	المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي
50	خلاصة الفصل النظري

الفصل الثاني: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة UNIVERS DETERGENT
53	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ومهامها
55	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها
62	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها
64	المطلب الثاني: الأداة الرئيسية للدراسة وتحليلها
67	المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
67	المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية
74	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب محور جودة الحياة الوظيفية
85	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب محور الأداء الوظيفي
88	خلاصة الفصل التطبيقي
90	الخاتمة
/	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	01
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
69	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	03
70	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للعامل	05
72	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	06
73	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	07
74	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية	08
75	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأمان والاستقرار الوظيفي	09
76	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأجور والرواتب	10
77	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد العمل الجماعي	11
79	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف والمشاركة	12
80	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الفعال	13
81	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي	14
82	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز	15
83	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	16
84	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	17
86	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأداء الوظيفي	18
87	نموذج الانحدار بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعمال	19

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية	01
19	نموذج Dong-Jin Lee et al.	02
21	نموذج Himmet Karadal and Huseyin Arasli	03
26	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	04
32	أساليب Chandran لتحسين جودة الحياة الوظيفية	05
36	أهم أبعاد الأداء الوظيفي	06
39	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	07
41	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	08
49	نموذج Loo See Beh	09
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة UNIVERTS DETERGENT	10
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
69	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	12
70	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	13
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للعامل	14
72	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	15
73	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	16

المخلص

جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي انتشرت ولاققت قبولاً في أغلب المنظمات؛ وذلك لأنها تسهم في تحسين وتطوير أداء الفرد وجعله أكثر كفاءة وفعالية من خلال تحسين متطلبات البيئة التي يعمل فيها وجعل شعوره بالانتماء للمنظمة وتبنيه فكرة التطوير والابداع والابتكار. يهدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل، فرص الترقية والتقدم، نظام الحوافز والأجور، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم الوظائف، التوازن بين العمل والحياة الشخصية) في الأداء الوظيفي على عينة بلغت 30 فرداً من مؤسسة UNIVERS DETERGENT. وقد بينت النتائج مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين. الكلمات المفتاحية: الجودة_ الحياة الوظيفية _ الأداء الوظيفي _ ظروف العمل _ الاستقرار الوظيفي _ الأمن الوظيفي _ الرضا الوظيفي.

Résumé

La qualité de vie au travail est l'un des concepts de gestion contemporains les plus importants qui s'est propagé. Il a été accepté dans la plupart des organisations, en raison du rôle essentiel qu'il joue pour l'individu dans l'amélioration et le développement de ses performances et la rendre hautement efficiente et efficace en améliorant les exigences de l'environnement dans lequel elle opère et son sentiment d'appartenance à l'organisation et son adoption de l'idée de développement, de créativité et d'innovation.

Cette recherche vise à révéler l'impact de la qualité de la vie au travail dans ses dimensions (conditions de travail, possibilités de promotion et d'avancement, système d'incitations et de salaires, stabilité et sécurité de l'emploi, conception du travail, équilibre travail-vie personnelle) sur la performance au travail sur un échantillon de 30 individus dans la société UNIVERS DETERGENT.

Les résultats ont montré un niveau moyen de la qualité de vie au travail dans l'établissement étudié, en plus de l'existence d'une relation directe statistiquement significative entre la qualité de vie au travail et la performance des salariés.

Mots clés : qualité de vie au travail, performance, conditions de travail, stabilité et sécurité professionnelle, satisfaction au travail.

مقدمة

مقدمة

يولي اقتصاد المعرفة اهتماما كبيرا للمورد البشري الذي يعتبر أحد محددات تنافسية المنظمة ما يفرض عليها تحديات جديدة تتمثل في الاهتمام المتزايد به والسعي إلى تحقيق رضاه، ومن هنا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية التي تهتم بدراسة وتحليل المكونات المتعلقة بطبيعة العمل التي تستند إليها الإدارة في المنظمات، وجعله على مستوى عالٍ من المسؤولية والاستقلالية، مع توفير فرص التدريب، والترقية، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات. بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة تتميز بالقبول من طرف العاملين، مما يساهم في رفع الأداء والإنتاجية.

وعليه فإن جودة الحياة الوظيفية تحتوي على عناصر متعددة تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وخلق ميزة تنافسية تضمن استمرارها في السوق وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، كما أنها تعبر عن نوعية العلاقة بين العاملين والمنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بهم و بأصحاب المصالح.

حيث أنها تمثل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة مع مراعاة العوامل المتحكمة في تحقيق جودة حياة العمل. فالمنظمات لا تكتفي من خلال قيامها بأنشطتها في مستوى عالٍ من الكفاءة بالبحث عن السبل التي تجعل العامل قادرا على العمل بل تبحث عن الكيفية التي تولد رغبته في العمل وتثير دوافعه وتحرك طاقته الكامنة التي تدفعه إلى تحسين أدائه وتعامله بكفاءة مع المهام الموكلة إليه.

بناءً على ما سبق ذكره نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة وتأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

" كيف تؤثر فعالية جودة الحياة الوظيفية في مستوى الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة

UNIVERS DETERGENT ?"

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية؟

* هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية؟

✦ فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية.

➤ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية.

✦ مبررات اختيار الدراسة

هناك مجموعة من الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

➤ طبيعة تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

➤ إيماننا بمدى أهمية المورد البشري في المنظمة.

➤ الرغبة في الاطلاع على واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الجزائرية ومدى ارتباطه بأداء العاملين.

✦ أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

➤ تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وإظهار كل المهام والنشاطات والأبعاد والبرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على عملية التحفيز وكيفية إعداد نظام الحوافز في المنظمات.

➤ إبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة UNIVERS

DETERGENT

➤ تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من حيث الأهمية في التأثير على الأداء

الوظيفي في مؤسسة UNIVERS DETERGENT

➤ التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة UNIVERS DETERGENT

➤ تقديم نتائج فعلية عن جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، والتعرف على أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية واعتماده كوسيلة لتحفيز العاملين.

✦ حدود الدراسة

❖ الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة UNIVERS

DETERGENT

❖ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية

2022/2021

✦ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا في الفصل الأول المنهج الوصفي باعتمادنا على أسلوب المسح المكتبي من مختلف الدراسات، الكتب، المقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية التي تناولت الظاهرة المدروسة.

أمّا في الفصل الثاني فقد استخدمنا المنهج التجريبي أين تمت المعالجة عن طريق توزيع استبيان على عينة الدراسة؛ يتضمن مجموعة من الأسئلة المستنتجة من الفصل الأول، وذلك من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

✦ الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

➤ دراسة خليل إبراهيم ماضي سنة 2014 بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي"

تناولت هذه الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية المتمثلة في: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وكانت العينة مكوّنة من 344 عامل.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين.
- أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا في الأداء الوظيفي هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

➤ دراسة أحمد ماهر مصطفى 1999 بعنوان "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية" تناولت هذه الدراسة التعرف على ماهية وتطور الفكر في جودة الحياة الوظيفية وكذا مكوّناتها ومقاييسها.

ضم مجتمع الدراسة عينة مكتبية توصل من خلالها الباحث إلى النتائج التالية:

- جودة الحياة الوظيفية مفهوم ذو رؤية متكاملة تعتمد على وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.

- مكونات جودة الحياة الوظيفية هي الاتجاهات، عوائد الوظيفة، صفات وأدوار الوظيفة، الإشراف والأجر.

- مقاييس جودة الحياة الوظيفية هي الإنتاجية والجودة، الرضا عن العمل، تدفق وحركة العمالة، المراجعة الإدارية.

➤ دراسة جمال الدين بوبكر، فارس برتيمية 2020-2021 بعنوان " أثر جودة الحياة

الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية "

تناولت الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء لولاية الوادي، وكانت العينة مكونة من 50 عامل.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- جودة الحياة الوظيفية عملية تنظيمية شاملة تتم من خلال تضافر جهود المنظمة من أجل خلق جو يتسم بالعدالة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a > 0.5$ لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة الوادي-.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a > 0.5$ لبعد نظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة الوادي-.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a > 0.5$ لبعد اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء -وكالة الوادي-.

ب- الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة **M.JosehSirgy et al 2001** بعنوان « A New Measure of

Quality of Work Life (QWL) Based On Satisfaction and SpilloverTheories »

تناولت هذه الدراسة إعداد نموذج مقترح لقياس جودة الحياة الوظيفية على أساس إشباع حاجات الرضا الوظيفي للعاملين. والتعرف على مدى تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين ونواحي حياتهم خارج نطاق العمل.

ضم مجتمع الدراسة العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس في جامعتين مختلفتين بالإضافة إلى المحاسبين والعاملين في عدد من منظمات المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغت هذه العينات:

(490) مفردة في جامعة SouthwesternUrbanUniversity ، و(310) مفردة في جامعة Mid-Atlantic Rural University ، و (200) مفردة في عددٍ من منظمات المحاسبة والمراجعة الأمريكية توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي لإشباع حاجات العاملين الوظيفية من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والمتمثلة في بيئة العمل وخصائص الوظيفة ونمط الاشراف وجماعة العمل والمسار الوظيفي على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإن كان هناك تباين في تأثير كل بعدٍ من هذه الأبعاد.
- وجود تأثير إيجابي معنوي من تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- وجود تأثير إيجابي معنوي من تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على نواحي الحياة الشخصية الأخرى خارج نطاق العمل.

➤ دراسة **Dong-Jin Lee et al. 2007** بعنوان " Further Validation Of A Need-BasedQuality-of-Work-Life (QWL) Measure ; Evidence From Marketing Practitioners

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وكل بعد من أبعادها على كل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة.

ضم مجتمع الدراسة العاملين في العديد من الشركات الأمريكية حيث تم إجراء الاستقصاء عن طريق البريد العادي والبريد الإلكتروني، وقد بلغ حجم العينة (2792) مفردة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على كل من الرضا الوظيفي للعاملين والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة، وكذا إشباع المستوى الأعلى من الحاجات داخل المنظمة أكثر من تأثير المستوى الأدنى منها.
- إشباع المستوى الأدنى من الحاجات المتمثلة في حاجات الأمان الوظيفي والسلامة المهنية والأجر يؤثر فقط على الرضا الوظيفي للعاملين دون أن يمتد هذا التأثير إلى الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمة.

✦ هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الموضوع والإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين.

المقدمة وتضمنت إشكالية البحث والفرضيات المناسبة لها، مبررات اختيار موضوع البحث، أهميته وأهدافه، حدود الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة، صعوبات الدراسة وهيكلها.

الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة (03) مباحث، أين يعنى المبحث الأول بمدخل لجودة الحياة الوظيفية، أما الثاني فخصص لقياس جودة الحياة الوظيفية وعوائق تطبيقها وطرق تحسينها، وأخيرا المبحث الثالث الذي درس أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للمؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية، والذي تناولنا فيه واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة **UNIVERS DETERGENT** والذي بدوره تم تجزئته إلى ثلاثة (03) مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى بطاقة فنية حول المؤسسة موضوع الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لكيفية تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها، وأخيرا المبحث الثالث الذي من خلاله تم دراسة اتجاهات إطارات المؤسسة نحو أبعاد جودة الحياة الوظيفية. اختتم هذا العمل بعرض ما تم التوصل إليه من نتائج وتقديم التوصيات والنصائح المناسبة.

الفصل الأول
الإطار النظري لجودة
الحياة الوظيفية

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد

اكتسبت جودة الحياة الوظيفية اهتماماً متزايداً وتبنتها العديد من المنظمات باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة والضرورية لنجاحها، ولأنها تعد الوعاء الذي يضم كل مداخل تنمية الموارد البشرية.

وعليه سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية جودة الحياة الوظيفية، أبعادها، وكذا أهدافها وأهميتها، أما في المبحث الثاني سنتناول قياس جودة الحياة الوظيفية، عوائق تطبيقها وطرق تحسينها، وسنتعرف في المبحث الثالث على أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مدخل لجودة الحياة الوظيفية

لقد ظهر موضوع جودة الحياة الوظيفية لأول مرة سنة 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات انخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ويعود ذلك لعدة عوامل منها : زيادة معدلات التضخم وحدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، وابتداءً من منتصف الثمانينات إلى يومنا هذا عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وكثرت الدراسات حول هذا الموضوع ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر التي سادت بين العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية.¹

¹سلطان أميمة، أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2019/2020، ص ص 3-4.

المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية مسألة ضرورية تهتم بها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها فكل المنظمات تعمل على توفير مناخ عمل ملائم للعاملين مما يجعلهم أكثر إقبالا لعملهم لذلك سنتطرق لمفهوم وخصائص جودة الحياة الوظيفية.

أولاً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية اهتمام العديد من العلماء والباحثين، هذا ما أدى إلى اختلاف مفاهيمها يصعب حصرها في دائرة ضيقة فهي تضم مفاهيم فنية، إدارية، سلوكية واجتماعية ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي¹:

- يرى "Herry & Noon": بأنها " مصطلح عام لمجموعة من التقنيات والأساليب والعمليات التي تهدف إلى إعطاء قدر أكبر من حرية التصرف للموظفين مثل تلك التي توصف في إطار إعادة تصميم الوظيفة، والمبدأ الرئيسي من وراء جودة حياة العمل هو أن إتاحة مشاركة أكبر في صنع القرار من جانب الموظفين سيؤدي إلى زيادات في الارتياح والتحفيز والالتزام، والتي بدورها قد تؤدي إلى تحسن في الأداء".
- ويرى "Pavithra & Barani" أن مفهوم جودة حياة العمل يتركز في "توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين بالمنظمة والتي تساعدهم على بناء علاقات جيّدة والارتقاء برفاهيتهم وحياتهم الصحيّة ورضاهم الوظيفي عن العمل وكذلك تنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بي العمل وحياتهم الخاصّة الأمر الذي يؤثر على الأداء التنظيمي".
- أما "جاد الرب" فعرفها على أنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

¹ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة، مصر، 2018، ص9.

- بينما "Werther & Davis" فيعرفانها بأنها: " ظروف العمل الجيدة والإشراف الجيد والرواتب والمزايا والمكافآت الجيدة، ويتم تحقيقها من خلال نظم علاقات العمل التي تشجع استخدام وسائل جودة حياة العمل لإفساح فرصة للعاملين للتأثير على ما يؤديه من أعمال وكذلك رفع فاعلية مساهمتهم في الأداء التنظيمي الكلي".¹

كما يمكن إضافة التعاريف التالية:

- عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها "عملية تستجيب بها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة بشكل كامل في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل".²
- في حين عرفت من خلال آثارها المترتبة، بأنها تمثل زيادة مشاركة العاملين في القرارات التي كان يقوم بها المديرون كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي.³

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لجودة الحياة الوظيفية بأنها:

"مجموعة الأنشطة والعمليات التي تعمل المنظمة من خلالها على توفير بيئة عمل آمنة وملائمة لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين رضاهم مع توجيه سلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

نستنتج من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سابقاً عدة خصائص لجودة الحياة

¹ سحنون مصطفى، عمر روجي فيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تاريخ النشر 2019/12/28، ص 23.

² سلطان أميمة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ قاسم مرفت إبراهيم راشد، أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 3، يوليو 2011، ص 547

الوظيفية نلخصها فيما يلي¹:

- جودة الحياة الوظيفية هي عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل التنظيم، أما استفادة العاملين منها فيقع عبؤها الأكبر على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- هي عمليات مخططة ومستمرة تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها مما يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- تشمل مكوناتها وعناصرها جميع الجوانب المادية والمعنوية المرتبطة بالعاملين.
- تتحقق بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
- يعتبر مفهومها شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وكذا أهداف إدارة المنظمة.
- تقديم الإدارة العليا في المنظمة الدعم للعاملين من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم وتحقيق رضاهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.²
- جودة الحياة الوظيفية هي السياسات والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين.
- جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن مستوى تمكن أعضاء المنظمة من تلبية احتياجاتهم.
- جودة الحياة الوظيفية هي بيئة العمل التي تشكل رضا الموظفين.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلفت أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف أهداف البحوث، ولم يكن هناك توجه عام متفق عليه، وسنحاول حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية:

- أبعاد مرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية: وتشمل تصميم العمل، برامج التدريب، فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ سلطان أميمة، مرجع سبق ذكره، ص 6

² حنان زمر، دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، السنة الجامعية 2014-2015، ص 18، بتصرف

- أبعاد مرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية: وتشمل الأجور والخدمات الاجتماعية وظروف العمل الفيزيائية.

- أبعاد مرتبطة بالعوامل الاجتماعية: تتضمن جماعات العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية.¹

وفيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

أولاً: الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية

تتوقف جودة الحياة الوظيفية على توفير المنظمة للشروط اللازمة في الوظيفة لمساعدة الأفراد في تطوير أنفسهم من خلال إخضاعهم لبرامج التدريب بالإضافة إلى منحهم فرص الترقية وإشراكهم في صنع القرار.

1- تصميم العمل: يستدعي تصميم العمل وفق منظور جودة الحياة الوظيفية إلى إحداث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة وتحقيق التكامل بين الفرد ومتطلبات عمله. فهناك مجموعة من النماذج والأساليب التي يركز عليها تصميم العمل من بينها²:

- التوسيع الوظيفي الذي يؤدي إلى تنويع المهارات من خلال إضافة مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في الوظائف ما يضيف بعداً سلوكياً مهماً.
- التناوب الوظيفي الذي يساعد على اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة في أغلب وظائف المنظمة و هذا ما يساعد على التقليل من الملل والضجر من العمل التخصصي الواحد فضلاً عن منح العامل الفرصة لاستثمار قدراته.
- الإثراء الوظيفي الذي تستطيع بواسطته المنظمة جعل العاملين أكثر استقلالية في وظائفهم ومدى تحكمهم في تحديد مهام عملهم الذي يقومون به مع ضرورة الالتزام بمسؤولياتهم في إنجاز مهامهم.

وفي نفس الوقت فإن هذه النماذج والأساليب تخدم المبادئ التي ينبغي الاسترشاد بها

¹ حنان زمور، مرجع سبق ذكره، ص 20 ، بتصرف

² المرجع نفسه، ص21 ، بتصرف

والتركيز عليها لتصميم الوظائف سواء ما تعلق منها بالمهام أو بالعمل والمنظمة ككل والمتمثلة في:

أ- المبادئ المتعلقة بالمهام: يجب أن:

- تشكل المهام عملاً متكاملًا.
- توفر المهام تنوعاً في الخطوات والأساليب والمهارات.
- توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.
- تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

ب- المبادئ المتعلقة بالعمل والمنظمة: يجب أن:

- يكون الأفراد قادرين على تحديد أهداف عملهم.
- تكون أهداف العمل واضحة، و توفر قدراً من التحدي للموظف.
- توفر الموارد بالقدر الكافي لشاغل الوظيفة لأداء العمل.¹

2- برامج التدريب: يستخدم التدريب كأحد الدعائم الأساسية لتنمية الموارد البشرية، ولا شك في أن التدريب سواء في قطاعات الصناعة أو في قطاعات الخدمات، ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وهو بذلك يعد وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية، من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن من الكفاءة والفعالية، وبالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة، على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة.²

3- فرص الترقية: يمكن النظر إلى برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد باعتبارها نظاماً متكاملًا لإدارة وتنمية القوى البشرية، فلا تعالج عمليات الاختيار والتعيين بشكل منفصل عن عمليات الترقية وتقييم الأداء والتدريب وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، بل ينظر إليها كمجموعة من النظم الفرعية التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض في ظل

¹ حنان زمر، مرجع سبق ذكره، ص 22، بتصرف

² أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 148.

نظام رئيسي متكامل يهدف إلى حسن إدارة وتنمية القوى البشرية، بل إنه يضيف بعداً أساسياً آخر يتعلق بتطلعات وأهداف وقدرات الفرد ورؤيته لمساره الوظيفي¹.

4- المشاركة في اتخاذ القرار: وهي إعطاء جميع أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين عن طريق الرفع من معنوياتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية وانتشار روح التعاون بينهم وبالتالي زيادة وتحسين جودة الإنتاج وتوسيع فرص الإبداع والابتكار، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معاً².

ثانياً: الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية

تعتبر من أهم أبعاد الحياة الوظيفية لما لها من دور أساسي في تقبل العامل لعمله ووصوله إلى درجة الرضا، ومن بين أهم العناصر التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ما يلي:

1- الأجور والمكافآت: تعتبر أنظمة الأجور و المكافآت أداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، و تعتبر عاملاً هاماً في دفع العاملين بالتميز و التمايز³، و شعور الفرد بالطمأنينة والاستقرار والعدالة في المنظمة يأتي من خلال الأجور العادلة التي يتقاضاها، وهذا ما يقود إلى الاستقرار الوظيفي وإشباع الطموحات المادية والمعنوية، وبالتالي تحقيق الأمن الوظيفي بشكل عام.

2- الخدمات الاجتماعية: هي خدمات متنوعة تقدمها المنظمة للعاملين بهدف رفع المستوى المادي والصحي والمعنوي لهم مع تحقيق التلاؤم بينهم وبين عملهم، و التي من شأنها التأثير بصفة إيجابية على مستوى جودة الحياة الوظيفية، كخدمات النقل، التغذية والسكن... الخ⁴

¹أسعد عبد الله محمد، دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي: نموذج مقترح لنظام تقييم الأداء، الإدارة، مجلة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد 47، العدد 4، أبريل 2010، ص 96، بتصرف.

² نهاد عبد الرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، جامعة الأقصى- غزة، 2016، ص 21، بتصرف.

³ سحنون مصطفى، عمر روجي فيسة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت، ص ص 559، 557، بتصرف.

3- الظروف الفيزيائية: صارت تهتم المنظمات ببعض الظروف الفيزيائية، هذا لأن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة، التهوية، النظافة، المساحة المخصصة لمكان العمل، الضوضاء... الخ يؤثر على أداء الفرد العامل والتقليل من تعرضه للأمراض المهنية مما يحقق مستوى مُرضي لجودة الحياة الوظيفية.¹

ثالثاً: الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية:

تؤثر الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية إيجاباً على الأفراد، إذ كلما كانت العلاقة بين الفرد والمشرف وجماعة العمل جيّدة وكان الاهتمام أكثر بظروف الفرد كلما ارتفعت الروح المعنوية له وزادت درجة ولائه للمنظمة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

1- **جماعات العمل:** الشعور بالانتماء، التعبير عن الرأي بحرية، شعور أفراد فريق العمل بالفهم الكامل عن أهداف العمل- تبادل المشاعر بحرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، امتلاك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة.²

2- **أسلوب الإشراف:** يعتبر من أهم المواضيع التي لا يزال الاهتمام بها قائماً لما لها من دور كبير في تفسير علاقات التفاعل التي تربط الرئيس بالمرؤوس وهو ما يؤثر بطريقة مباشرة و أساسية على جودة الحياة الوظيفية، بحيث يعرف الإشراف على أنه عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية و تنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز كما و كيفاً و بأقل تكلفة في الموارد البشرية أو المادية.³

3- **التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية:** ويعرف توازن الحياة مع العمل work life balance (WLB) في الأدبيات على أنه "قدرة الأفراد، بغض النظر عن سنهم وجنسهم،

¹ حنان زمر، مرجع سبق ذكره، ص 30 ، بتصرف

² محمد إيهاب عبد الله، رفاعي ممدوح عبد العزيز محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، العدد1، يناير 2016، ص 334.

³ نهاد عبد الرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 22 ، بتصرف

على إيجاد إيقاع في الحياة يسمح لهم بدمج عملهم مع مسؤوليات أو أنشطة أو تطلعات أخرى¹.

المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها

أظهرت الكثير من الدراسات الأهمية التي تكتسبها برامج جودة الحياة الوظيفية داخل التنظيم و خارجه لما لها من تأثيرات ايجابية بناءة تؤدي إلى التميز في الأداء و تحسين الإنتاجية و الخطط الإستراتيجية، وتظهر هذه الأهمية بشكل أوضح من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتجلى أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في الكثير من الظواهر والسلوكيات داخل المنظمة سواءً في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة الخارجية، لذلك يرى البعض أن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد تتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في خلق بيئة عمل ملائمة. وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:

- ❖ تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية.
- ❖ مشاركة أعضاء قوة العمل بأفكارهم البناءة التي تحسن من عمليات التصنيع وظروف العمل.
- ❖ زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
- ❖ زيادة درجة الرضا الوظيفيين خلال توفير الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة.
- ❖ تحسين مستوى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودعمها.
- ❖ انخفاض معدلات التغيب داخل المنظمة.

¹David Cegarra-Leiva, M. Eugenia Sánchez-Vidal, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, "Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture", Personnel Review, Vol. 41 Issue: 3, 2012, p361.

- ❖ تدني معدل دوران العمل في المنظمة.
 - ❖ زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة مع المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
 - ❖ استمرار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.¹
- وتبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية أيضاً من خلال:

- زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها مدة طويلة.
- زيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، انتقاء فريق العمل، واستقطاب الأفراد العاملين.²
- تحقيق التفوق على المنافسين من خلال حرص واندفاع العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية والجودة في نفس الوقت.
- فرصة الحصول والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءات العالية.
- فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع.
- فرصة تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل أو أزمات قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.
- إمكانية الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين لسلع المنظمة أو خدماتها.³

¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وآثارها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014، ص67، بتصرف.

² شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية و دورها في استدامة رأس المال البشري، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصواف- ميله، الأفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2020/01/01، ص82.

³ سلطان أميمة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تختلف أهداف جودة الحياة الوظيفية من منظمة إلى أخرى حسب خصوصية وأولويات كل منظمة، وبالرغم من ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي تسعى كل منها لتحقيقها عند تطبيقها لبرامج جودة الحياة الوظيفية ولعل أبرزها يتمثل فيما يلي:

أ - الأهداف المتعلقة بالمنظمة: وتتمثل في:

- **تحسين الإنتاجية:** تسعى جودة الحياة الوظيفية إلى الحفاظ على حقوق العاملين وذلك بإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية تضمن السلامة المهنية لهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهذا ما يدفعهم إلى بذل جهودهم في سبيل تحقيق أرباح عالية للمنظمة كمقابل لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وبالتالي زيادة الأجور والمكافآت.¹

- **تحقيق الفعالية التنظيمية:** تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى انخفاض معدلات التغيب، ودوران العمل، بالإضافة إلى تقليل الحوادث وزيادة الرضا عند العاملين ما يساهم في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.²

- **جذب الموظفين والحفاظ عليهم:** تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى توفير بيئة عمل صالحة وملائمة لتحسين صورة المنظمة ومن جهة التوظيف واختيار ذوي الكفاءات العمل بالمنظمة ومن جهة أخرى العمل على المحافظة على العاملين أطول وقت ممكن وخاصة المؤهلين منهم أي تحقيق الانتماء الداخلي تجاه المنظمة.³

¹ سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمة الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص 73، بتصرف

² Manouchehr Jofreh and al, the relationship between quality of work life staff performance of Iranian gaz engineering and development company, research journal of applied sciences, engineering and technology, 2012, p 2809. بتصرف

³ أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، سوريا، 2014، ص 210.

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: تساهم جودة الحياة الوظيفية في توفير كل المستلزمات الضرورية التي تساعد العاملين في الوصول إلى طرق إنتاج جديدة وأساليب تسويق متميزة، وتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تعزز من التفوق النوعي للمنظمة و تجعلها رائدة في مجال عملها¹

ب - الأهداف المتعلقة بالعاملين: وتتمثل في:

▪ تحقيق الأمن الوظيفي: تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى توفير فرص عمل دائمة ومستمرة للعاملين بغض النظر عن التغيرات في بيئة العمل.²

▪ تعزيز التعلم والتطور في بيئة العمل: تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى توفير بيئة العمل التي تساعد الفرد على تعلم معارف جديدة واكتساب خبرات ومهارات متنوعة وكذا الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي.³

▪ تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين: تسعى جودة الحياة الوظيفية ولإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية خالية من الأخطار والأمراض المهنية كما تهدف إلى تقليل القلق والإجهاد المهني مما يشعر العامل بالرفاهية في مكان العمل.⁴

وانطلاقاً من كون المورد البشري هو مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وبنجاحه ضمان لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فلا بد أن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية وحياة كريمة مما يعود بفوائد عالية على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين بها.⁵

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 813

²Lokanadha Reddy, M. Mohan. Reddy, quality of work life of employees, emerging dimensions, Asian journal of management research, p 832, 2010

³ Hend Almuftah Hanan Lafi, impact of quality of work life on employee satisfaction, case of oil and gaz industry in Qatar, advances in management and applied economics, vol 01, N°02, p 110

⁴ J. Vignesh. Shunkar, study on quality of wrok life and employee motivational strategies international journal of scientific research and management. Vol 2, 2014, p 901

(5)سحر الغامدي، جودة الحياة الوظيفية

(تاريخ آخر تصفح2022/04/25) <https://www.careersar.com>

وعليه فيمكن القول أن المنظمات تسعى من خلال تبني وتنفيذ برامج فعالة لجودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مزايا وفوائد كثيرة لخصها Mathes كما يلي:

- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الأيام المفقودة في المرض والغياب.
- زيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة المنتج.
- تخفيض تكاليف التأمين الصحي.
- انخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل
- زيادة المرونة والتكيف من قبل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية.
- اختيار عمالة أفضل.

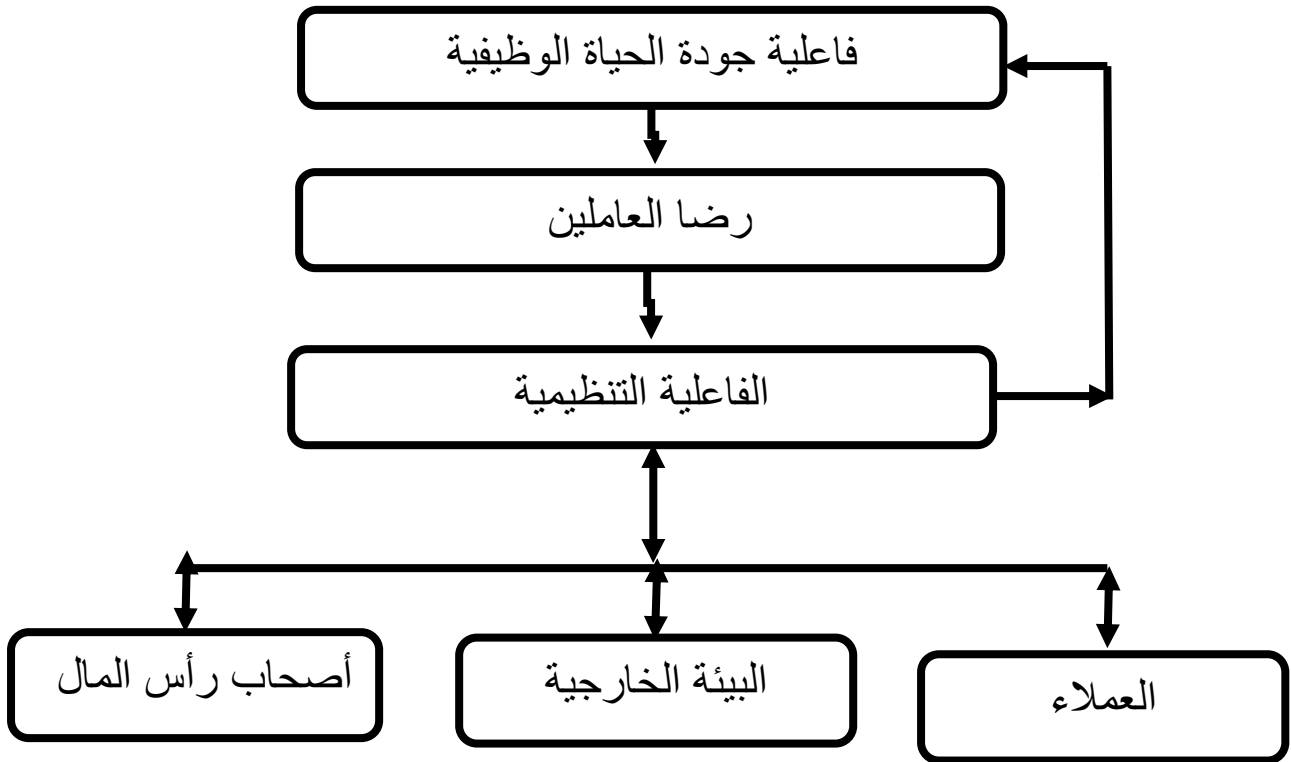
وفي إطار ما سبق فإن الأهداف العامة من تصميم وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي:

- ❖ تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.
- ❖ تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.
- ❖ تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.¹

وإجمالاً يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

¹ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2008، ص ص 12-13

الشكل (01) : العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية¹



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 14

المبحث الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية، عوائق تطبيقها وطرق تحسينها

تستلزم سبل الإدارة الرشيدة أن يتم جمع البيانات والمعلومات حول مستوى جودة الحياة الوظيفية سواءً قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة أوجه القصور فيها أو عند الشروع في تطبيق بعض النظم أو السياسات أو البرامج المستحدثة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية ومقارنة الوضع الحالي بفترات قياسية سابقة.¹

لإبراز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية يتوجب على المنظمات تطبيق برامج من خلال اتباع مجموعة من المراحل الأساسية والتي تضمن نجاعة سيرورتها، وهذه من أجل تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية، إلا أن المنظمة عند قيامها بتقييم مدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية تواجه عوائق كثيرة تعرقل وتحد من تطبيقها.

المطلب الأول: قياس جودة الحياة الوظيفية

إنّ من أصعب التحديات التي تواجه عملية قياس جودة الحياة الوظيفية هو كون بعض العناصر المكونة لها تمثل شعورا داخليا قد لا يتم التعبير عنه في صورة ظاهرة يمكن تنميطها وبالتالي إخضاعها للملاحظة في أغلب الأحيان مثل التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل أو الولاء وتحقيق الذات.²

يرى "Vicente Royuela" وآخرون أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة بمقاييس كمية من خلال قياس الإنتاجية داخل المنظمة بالمقاييس التالية:

- متوسط إنتاجية الفرد في الساعة.
- القيمة المضافة للعامل في الساعة.
- متوسط الإنتاج السنوي للفرد.
- متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالمنافسين.

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 23 بتصريف

² المرجع نفسه، ص 23.

▪ متوسط الإنتاج السنوي للمنظمة مقارنة بالصناعة.¹

كما ذهب في نفس الاتجاه Verna M.Fitzsimmons وهو اتجاه قياس جودة الحياة الوظيفية في أي منظمة من خلال إنتاجيتها وأن هذه الإنتاجية إنما تتأثر بشكل مباشر بالحوافز المالية على المستوى الفردي حيث ترى أن الحوافز المالية وأن كانت لها تأثير إيجابي على الإنتاجية الكلية للمنظمة إلا أن الحوافز المالية الفردية ذات تأثير إيجابي أقوى على إنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة ككل لذلك فإنها ترى أنه من الجدي قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال قياس الإنتاجية على المستوى الفردي وتأكيد النتائج المستخرجة من خلال قياس على مستوى المنظمة.²

وحدد "Walton" ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية هي:

- مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.
- مدى توافر ظروف عمل صحية وأمنة.
- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.
- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
- أهمية التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية.
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية (Walton,1974,pp.58-59)³

¹ محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر الطيران، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2011، ص 167.

² المرجع نفسه، ص 167

³ شراف عقون ، لقمان بوخدوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

في حين يرى كل من (Thach & Kindwell) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يعتمد على قياس جودة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث أن كفاءة أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمة في مجال استقطاب العاملين وتدوير الوظائف والتدريب والتحفيز وإعادة تصميم وتحليل الوظائف وإيجاد نظم اتصالات تنظيمية فاعلة والاختيار السليم للقيادات ينعكس إيجابياً على أداء العاملين وبالتالي على أداء المنظمة ككل.¹

أما باحث آخر؛ فقد حدد أربع مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية وهي:

■ **مقاييس الإنتاجية:** يمثل هذا النوع من الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية التي تعتمد على بيانات مستخرجة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز بأنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كمياً بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية ورغم تمتعها بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة الاختلاف في التعريف و المدخلات وطريقة القياس نفسها.

■ **قياس درجة الرضا:** تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة و بها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس درجة الرضا العام عن العمل أو عن مكونات أو عن إدارة أو عن أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

■ **مقاييس حركة وتدفق العمالة:** تشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

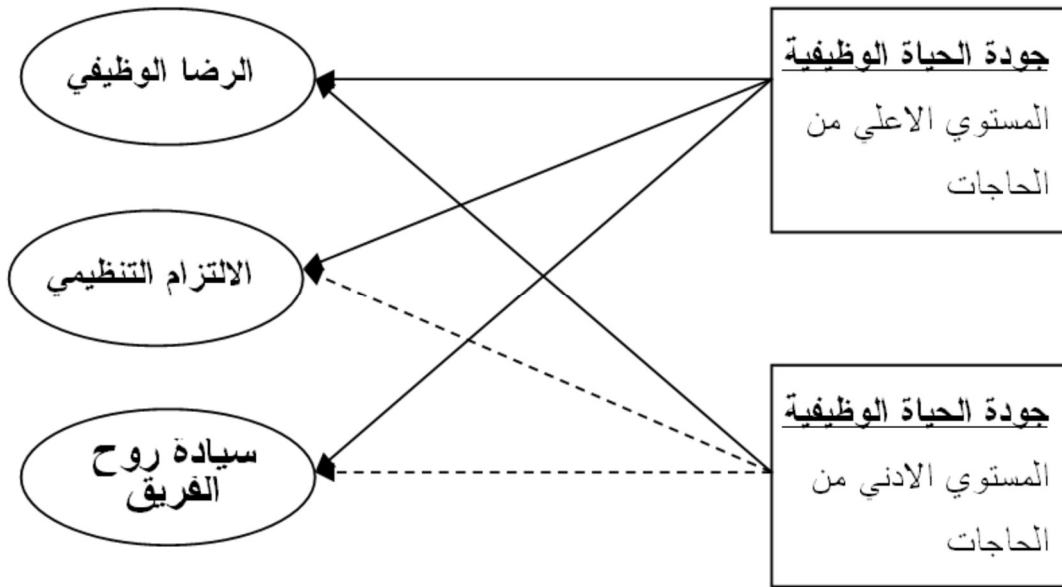
■ **المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:** يتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

ويذهب "Lee" إلى أن قياس جودة الحياة الوظيفية من الممكن أن يتم وصفاً داخل أية منظمة من خلال قياس الجوانب التالية: (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سيادة

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 23

روح الفريق)، وأنه على إدارة الموارد البشرية في أية منظمة إن أرادت زيادة إدراك العاملين بها لجودة الحياة الوظيفية بالمنظمة أن تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للعاملين المتمثلة في الرعاية الصحية والسلامة المهنية وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام وتأكيد الذات.¹

الشكل (02): نموذج Dong–Jin Lee et al.



المصدر:

Dong–Jin Lee et al , "Further Validation Of A Need–Based Quality–Of–Work–Life (QWL)Measure: Evidence From Marketing Practitioners", AppliedResearch Quality Life, Vol. 02 , 2007, P 273.

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

أما "Sirgy et al" فقد توصل إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة من خلال الأبعاد التالية:

- السلامة والصحة المهنية.
- الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- النمو الوظيفي وتنمية المهارات.
- الأجور والمكافآت.
- الثناء والتقدير.
- الإبداع في العمل.¹

ومن خلال ما سبق اختلفت معايير قياس جودة الحياة الوظيفية من باحث إلى آخر طبقاً للهدف من بحثه وللنتائج المراد الحصول عليها، وكذلك باختلاف طبيعة عمل كل منظمة تجرى بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية أو الوصفية في القياس.²

المطلب الثاني: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية

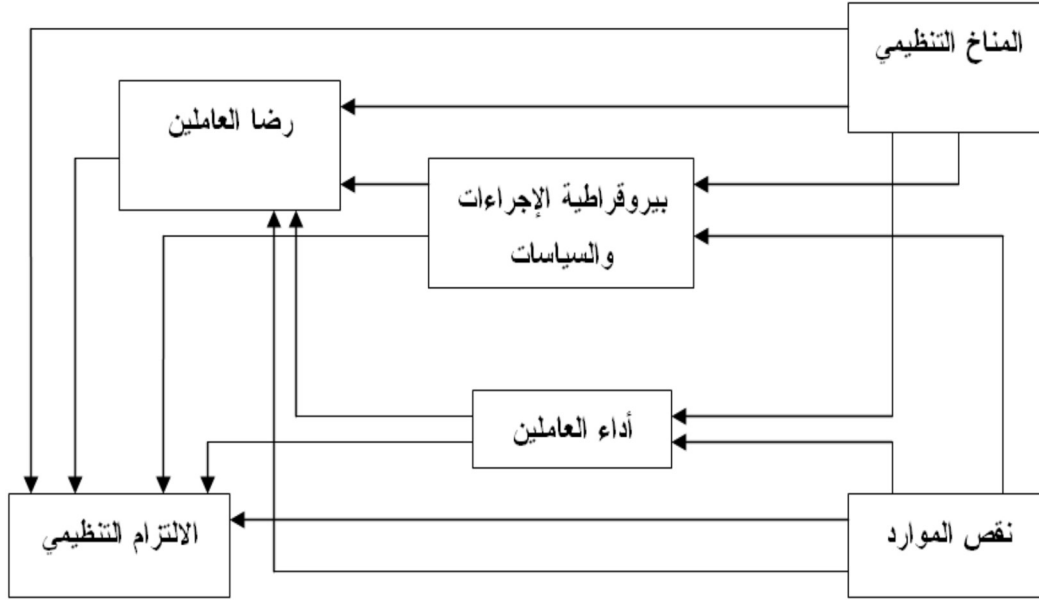
بالرغم من تأثيرات جودة الحياة الوظيفية الإيجابية؛ إلا أنها كغيرها من الأفكار والبرامج التنظيمية تعترضها العديد من المعوقات التي يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

يرى كلا من Himmet Karadal and Huseyin Arasli أن من أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المنظمة. فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البيئة الأساسية في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة أو من جهة الاتحادات العمالية؛ كذلك عندما تفتقد المنظمات الموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وقد طرحا الباحثان النموذج التالي:

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 24

² المرجع نفسه، ص 24

الشكل (03): نموذج Himmet Karadal and HuseyinArasli



المصدر:

Himmet Karadal ,HuseyinArasli , "The Impacts Of Superior Politics on FrontlineEmployee s Behavioral and PsychologicalOutcomes ", SocialBehavior and Personality , Vol. 37 , Issue 02 , 2009 , PP. 175-190.

ويرى "Ann Gilley et al" أنّ من أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية قصور فهم إدارة المنظمة لأهمية تطبيقها وعلاقة جودة الحياة الوظيفية بأداء وإنتاجية العاملين كذلك قد يكون لوجود نقص في قدرات الإدارة على تطبيق المفهوم بفاعلية، وهو الأمر الذي يتطلب توافر الرغبة والقدرة لدى الإدارة على تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.¹

كما وضع أحد الباحثين مجموعة من المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وقد أوردتها كالتالي:²

1-موقف الإدارة: يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إتاحة الديمقراطية في مكان العمل وبالتالي شيوع الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع مرؤوسيه

¹محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، مرجع سبق ذكره، 176

²سلطان أميمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16

ومنحهم فرصة إبداء آرائهم، والمشاركة بقوة في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التحقق لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم، لذلك تكون هناك معارضة قوية ضدّ مثل هكذا برامج.

2- موقف الاتحادات والنقابات العمالية: قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع من وتيرة أداء العمل، وتحسين الإنتاجية، ودون دفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية، إذ يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والعوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

3- التكلفة المالية: ترى الإدارة بأن المصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج وللوصول إلى النتائج المرجوة وجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً.

ويمكن تلخيص أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- الضوضاء والتشويش الذي يحدث نتيجة التداخل الوظيفي.
- الافتقار إلى الاتصالات الفعالة بين الوظائف داخل المنظمة.
- الاتجاهات غير الإيجابية لدى إدارة المنظمة تجاه عمليات التوظيف.
- الافتقار إلى وجود استراتيجية واضحة لجودة الحياة الوظيفية.¹

وعليه فقد بات لزاماً على المنظمة وضع برامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية وخاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة، وأن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية، مندفعة،

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 22

محفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية و قدرة فائقة في الإبداع والابتكار وأن تكون قوة مقابلة لقوة المنافسين لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة.¹

تعد برامج جودة الحياة الوظيفية والتي تتبناها كبرى المنظمات في الدول المتقدمة أحد أقوى عناصر جذب واستبقاء للعاملين، إذ تسهم في إشباع حاجات العاملين وتساعدهم في تحقيق أهدافهم.

ويقسم أحد الباحثين هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين هما البرامج التقليدية والبرامج الحديثة:

1-البرامج التقليدية: ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ ستينيات القرن الماضي والتي ناد بها أغلب روادها، حيث تسعى هذه البرامج إلى تحسين بيئة وظروف العمل المادية، إضافة إلى تأثير العلاقات غير الرسمية في رفع الإنتاجية.

2-البرامج الحديثة: وهي البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال مما ألزمها إعادة النظر في برامج تحسين جودة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي ومن بين هذه البرامج:

- الإدارة بمشاركة العاملين التي تعبر عن الطرق والوسائل المستخدمة من قبل المنظمات لدمج العاملين فيها وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء مهامهم ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة وهو ما يحدث التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة للعامل.
- دوائر الجودة وهي وحدات عمل ذاتية تكوّن كل دائرة منها مجموعة صغيرة من العاملين (4 إلى 10 عمال) يديرها ويوجهها مشرف يدرّب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية والوسائل الإحصائية لحل المشكلات.²

¹نهاد عبدالرحمن الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، دراسة استكشافية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى- غزة، 2016،ص ص 31،32، بتصرف.

²بركبية ثورية ، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – ورقلة، 2017،ص23، بتصرف.

كما ذكر " الهيتي " أنه من أهم مستلزمات برامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية ما يلي¹:

- ◆ تحسين العلاقة بين المديرين و العاملين.
- ◆ الإهتمام بمصلحة و حقوق العاملين.
- ◆ اعتماد قنوات اتصال واضحة.
- ◆ إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
- ◆ منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- ◆ إعادة النظر في أنظمة الأجور والرواتب والحوافز.
- ◆ إعادة تصميم الوظائف.
- ◆ توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- ◆ إشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية.

إن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتمد عادة على جهود ثلاث أطراف رئيسة هي: الأفراد العاملين، كفاءة إدارة الموارد البشرية، والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا.

المطلب الثالث: طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية².

¹نهاد عبدالرحمن الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 32

²خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره ، ص 71

أولاً: مراحل جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها

حتى تضع المنظمة البرامج التي من شأنها إزالة كل ما يعرقل أداء العاملين لمهامهم واحترام قدراتهم وكفاءتهم لتحقيق مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية وجب عليها اتباع مجموعة من المراحل مع مراعاة كل المتطلبات الضرورية المساعدة للوصول إلى الهدف من تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

أ-مراحل جودة الحياة الوظيفية: يمر تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمة بعدة مراحل لخصها Gilbert في الشكل أدناه كما يلي:

الشكل (04): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2008، ص 28

من خلال الشكل السابق يمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

➤ **المرحلة الأولى:** تعطي هذه المرحلة رؤية مبدئية عن جودة الحياة الوظيفية للإدارة والنقابة، ولتحديد هذه الرؤية يجب على المنظمة الإلمام بجميع التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئتها الخارجية (المستوى المعيشي للأفراد، المستوى التعليمي والثقافي، مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المنافسة...) مع ضرورة إشراك النقابة باعتبارها ملمة باهتمامات وانشغالات العمال وكيفية إيصالها للإدارة.

➤ **المرحلة الثانية:** هي مرحلة تخطيط وإعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية.. والتي من خلالها يتم تشكيل لجنة مشتركة مكونة من جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة (الإدارة، العمال، النقابة، أصحاب رؤوس الأموال، أصحاب المصالح، ...) بهدف تشخيص الوضع الحالي لمستوى جودة الحياة الوظيفية ومقارنته مع الوضع الذي تسعى المنظمة الوصول إليه من أجل تحديد الانحرافات ووضع خطة لمعالجتها.. ليتم فيما بعد تصميم برنامج جودة الحياة الوظيفية (تحديد الأبعاد، الهيكل التنظيمي المساعد على تجسيد هذه الأبعاد، الميزانية المخصصة لتطبيق البرنامج،...) وتدريب المشرفين لتعزيز فرص نجاح تطبيقه.

➤ **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التنفيذية لبرنامج جودة الحياة الوظيفية وتسخير كل الوسائل الضرورية من إعلانات، مقابلات، اجتماعات، ... للتعرف على مضمونه، مدى ملاءمته للتطبيق وردود فعل العمال اتجاهه ليتم بعدها نقله لجميع المستويات في المنظمة.

➤ **المرحلة الأخيرة:** والمتمثلة في المتابعة والتقييم أي تقوم المنظمة بمتابعة تطبيق برنامج الحياة الوظيفية في بيئة العمل وتقييم النتائج بموضوعية (الإنتاجية، الاتصالات، الأداء، الرضا،...) والقيام بكل التدابير اللازمة من أجل تصحيحه في حالة انحرافه عن الهدف المسطر.¹

¹حنان زومور، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40 بتصرف

يتضح من خلال ما سبق أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية عملية تتطلب تنسيق جميع الجهود المتضافرة بين المنظمة والعاملين بها، فهي عملية تطوير مستمرة تعتمد أساساً على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بهذه البرامج.

ب- متطلبات نجاح جودة الحياة الوظيفية: على المنظمة تهيئة كل المتطلبات الضرورية لتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية لتجنب فشله وتفادي تحملها تكاليف إضافية أو إهدار جهدها ووقتها، ويمكن حصر هذه المتطلبات كما يلي:

- ❖ ثقة الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال بدل الإدارة جهود فعلية إشراك العاملين من كافة المستويات لوضع وتطبيق هذه البرامج.
- ❖ دور النقابة في الاتجاه نحو العمل التعاوني البناء والتقليل من الخصومات والصراعات داخل المنظمة.
- ❖ إبداء الأفراد العاملين الاستعداد لتقديم الجهود التي تضمن نجاح البرنامج وتحقيق أهدافه المسطرة.
- ❖ استعداد الأفراد العاملين للتوعية والتوجيه من قبل الإدارة وتقبلهم عملية التغيير.
- ❖ الدعم المعنوي والمالي لبرنامج جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا وتقديم التسهيلات الضرورية لنجاحه.
- ❖ يتطلب تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية توفير تكلفة رأسمالية معتبرة حتى لا تواجه المنظمة مصاريف تفوق قدرتها المالية.²

ج- أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية: أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية وتأثيراتها الإيجابية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من أهمها³:

² حنان زمر، مرجع سبق ذكره ص 41. بتصرف

³ خضر شهاب أحمد، اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر، المجلد 35، العدد1، يونيو 2015، ص 338.

- حل المشكلات جميعها، سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، وجعل المنظمة ديمقراطية.
- تصميم أنظمة أجور ومكافأة تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والمحافظة على سلامة العاملين والمنظمة.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.
- السعي وراء زيادة التحسينات الإيجابية في اتجاهات العاملين وسلوكهم بما يؤهل إلى منافع من قبل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والاصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم.

ثانيا: طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومواجهة التحديات التي تعرقل عمل الأفراد العاملين أثناء أداء مهامهم وتحقيق القدرة التنافسية التي تضمن استمرارية نشاط المنظمة في السوق.

ومن بين أهم الدراسات يرى كل من "Neetu & Preeti" أنّ هناك العديد من الأفكار والاستراتيجيات التي من الممكن اتباعها لتحسين جودة الحياة الوظيفية ومنها:

➤ **إظهار ما هو متوقع:** بمعنى أن يفهم كل عضو في المنظمة ما هو متوقع منه وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة. فالكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل، لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، وتقع مسؤولية ذلك على إدارة المنظمة بأن تظهر لموظفيها تلك التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح بجانب إشراك الموظف في تحديد هذه المتطلبات كلما أمكن ذلك.

➤ **مشاركة الموظفين:** يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي بإشراك الأفراد يدفعهم للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات المختلفة.

➤ **اعتماد منهج طويل الأجل:** الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأية منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، باللي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من حلها.

➤ **ابدأ صغيرا:** في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة والبدء بها، أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية على مستوى الوحدات التنظيمية بدلا من المنظمة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، لضمان نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.⁴

➤ **التركيز على عمل الفريق:** يعتقد كثير من المشرفين أن لديهم فرقا عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقا، فالفريق يحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معا قبل أي شيء، كما أن عمل الفريق يجب أن يدخل عبر الخطوط التنظيمية وليس عبر العلاقات الشخصية.⁵

⁴ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁵ المرجع نفسه ، ص27.

➤ **التدريب:** منح التدريب مسؤولية مهمة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية على حد سواء، حيث يتمثل دور المشرف في المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر مهم لبقاء المنظمة، ويجب أن يتم التدريب أخذا بالاتجاه العلمي بغض النظر عن نوعه، فالتحديد الناجح للاحتياجات التدريبية يعني نجاح التدريب وبالتالي جودته التي تمثل عنصراً محسوساً من عناصر جودة الحياة الوظيفية.

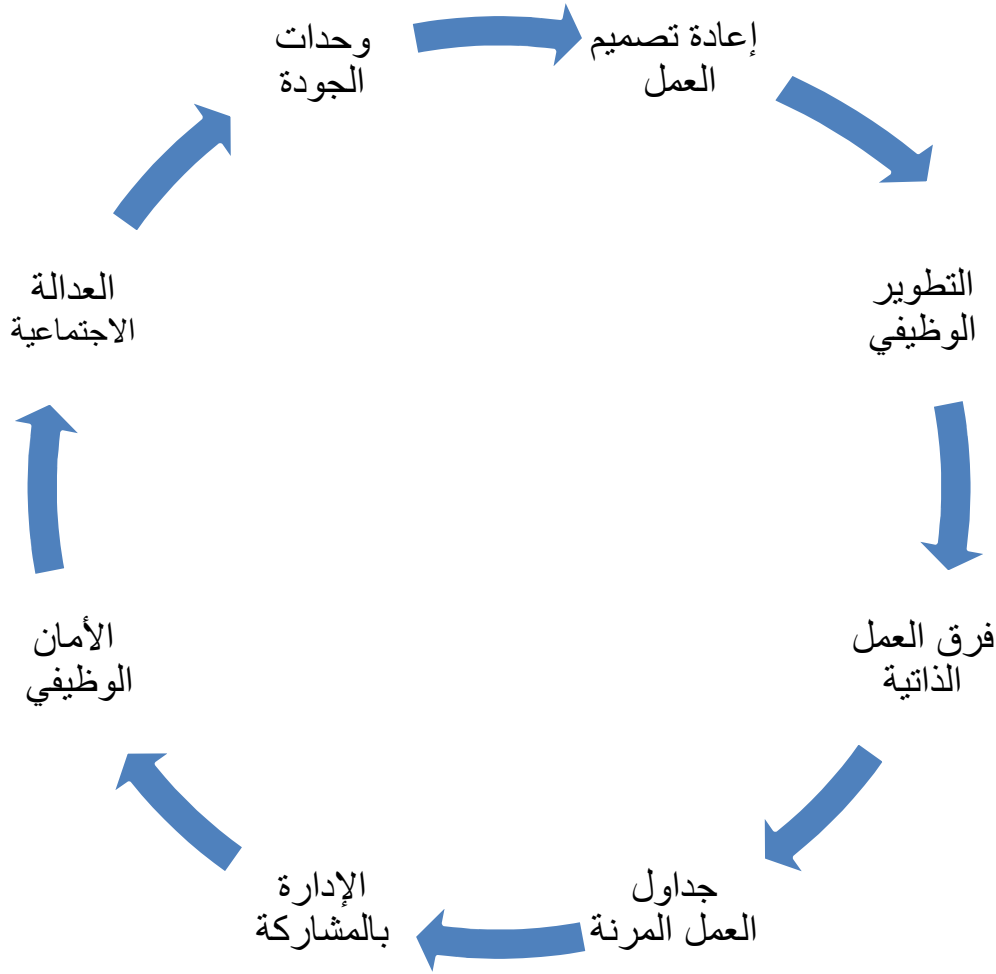
➤ **التواصل:** يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين ومؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

➤ **التشجيع:** يجب أن يلعب المدير دور القائد المشجع بدلاً من المدير الذي يقول دائماً (لا، وكلا) لزيادة التأثير الإيجابي في نمط الإشراف، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، من خلال توجيه الأسئلة التي يقومون بها، من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة.⁶

⁶ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ويرى "Chandran" أنه يمكن استخدام مجموعة من الأساليب والنظم والبرامج لتحسين جودة حياة العمل، ولخصها في الشكل التالي:

الشكل (05): أساليب Chandran لتحسين جودة الحياة الوظيفية



المصدر: محمد أحمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة، القاهرة، 2018،

ص30

المبحث الثالث: أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء باعتبار أن كفاءة أداء أي منظمة تتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية، ولضمان هذا تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة تقييم العاملين لما لها من قواعد وأصول يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها وفق مقاييس رسمية على أساس علمي وموضوعي، الأمر الذي جعل المؤسسات

تواجه تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة أدائها مع غيرها من المنظمات الأحسن أداء، ولعل السبيل الأساسي لذلك هو التخطيط وتوفير كل المستلزمات اللازمة (مادية، معنوية، بشرية،...) للحصول على أداء عالي، لذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، ولتكتمل معرفتنا بمفهومه وموقعه ضمن الأداء التنظيمي لا بد من البحث والتحري عن معناه و مدى اقترانه بمجال تسيير المنظمات.

1- مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.

يعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل و المساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع و المنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، و هذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.⁷

■ تعريف الأداء الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي

يمكن توضيحه حسب بعض المؤلفين كما يلي:

⁷نادر حامد عبد الرزاق أبو الشرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2010، ص ص 17، 18

- يعرف الأداء على أنه " النتيجة المتحصل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل و المعبر عنها بوحدات قياس معينة ".⁸

- و يعرف أيضا أنه " الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني و ذهني ".⁸

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي نذكر منها:

- يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.⁹
- ويعبر الأداء الوظيفي أيضا عن السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب.¹⁰
- أما التعريف الذي قدمه "Nickolas" عن الأداء : " أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "¹¹.
- كما ترى "خطاب" أن الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه الفرد و الانجازات التي يحققها وفقا للمعايير الموضوعية (الكمية، النوعية والزمنية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه و رؤسائه في العمل.
- فيما يرى " Bennett" بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في عدة نواحي مثل كمية الإنتاج وجودته والتعاون و الإعتمادية و الابتكار والإبداع.¹²
- و قد عرفه محمد موسى "2015" على أنه: " المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون خدمة لأهداف المنظمة، وتتمثل تلك المحصلة في تحقيق النتائج التي تضيف قيمة للمنظمة "¹³

⁸بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، السنة الجامعية 2013/2014، ص8.

⁹ نادر حامد عبد الرزاق أبو الشرخ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

¹⁰ برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، السنة الجامعية 2015، 2016، ص 44.

¹¹ برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، المرجع نفسه، ص 45.

¹² أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

يمكن القول من خلال التعاريف السابقة أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

■ عناصر الأداء الوظيفي وأبعاده

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي منها¹⁴:

✦ **العناصر التنفيذية:** كالقدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل و ذلك من خلال تحديد الموارد الفنية و البشرية اللازمة لذلك بكل فعالية.

✦ **العناصر الأكاديمية:** كالمعرفة بنظم العمل، إجراءاته، أهدافه ومهامه، و المعرفة بالأسس و المفاهيم الفنية المتعلقة به.

✦ **العناصر التطويرية:** كالتابعة لما يستجد في مجال العمل و تقديم الأفكار و المقترحات، و إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

✦ **العناصر الأخلاقية:** كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار وعرض الرأي، والاهتمام بالمظهر، وحسن التصرف.

✦ **العناصر الاجتماعية:** كالعلاقة مع الرؤساء، الزملاء والمراجعين.

توجد العديد من الأبعاد محل الاتفاق أو الاختلاف بين الباحثين والتي يتكون منها الأداء الوظيفي للعاملين، ومنها:¹⁵

● **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹³ بلواضح أحمد سيف الدين، جلولي محمد، مهدي عمر، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2021/12/31، ص 505.

¹⁴ موسى سلامة اللوزي، عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، الجامعة الأردنية، المجلد 39، العدد 1، 2012، ص 7، بتصرف

¹⁵ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 35

- **جودة العمل المنجز:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
 - **التميز في الأداء:** وهو حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها.
- يمكن تلخيص أهم أبعاد الأداء الوظيفي في الشكل أدناه:

الشكل (06): أهم أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة، القاهرة، 2018،

2- محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، لذا نجد أن محددات الأداء تتضح كما يلي:

✦ **الجهد:** وهو الطاقة الجسمية والذهنية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه بغرض الوصول إلى أعلى معدلات العطاء في مجال عمله.

✦ **القدرات:** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء مهامه.

✦ **إدراك الدور:** هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والشعور بأهميته في أدائه ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

وعليه فيمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي مزيج بين جهد الفرد المبذول، وما يتمتع به من خبرات ومهارات وقدرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة.¹⁶

إلا أن بعض الباحثين يروا أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

✦ **الرغبة:** هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها وكذا المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل.

✦ **القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء ومعرفته بالمعلومات الفنية اللازمة للعمل، ومدى وضوح دوره ومهارته المستخدمة عمله.

✦ **بيئة العمل:** تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التجهيزات و الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.¹⁷

¹⁶ دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945- قالمه، السنة الجامعية 2016/2017، ص ص 40، 41، بتصرف.

¹⁷ بربايح محمد الأمين، موساوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 47، بتصرف.

3- قياس الأداء الوظيفي

يعتبر قياس الأداء عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها المحددة، لذلك يجب أن تهتم بقياس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي: الإنتاجية، الجودة الشاملة والتنافسية.¹⁸

وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم في قياس الأداء وهي¹⁹:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

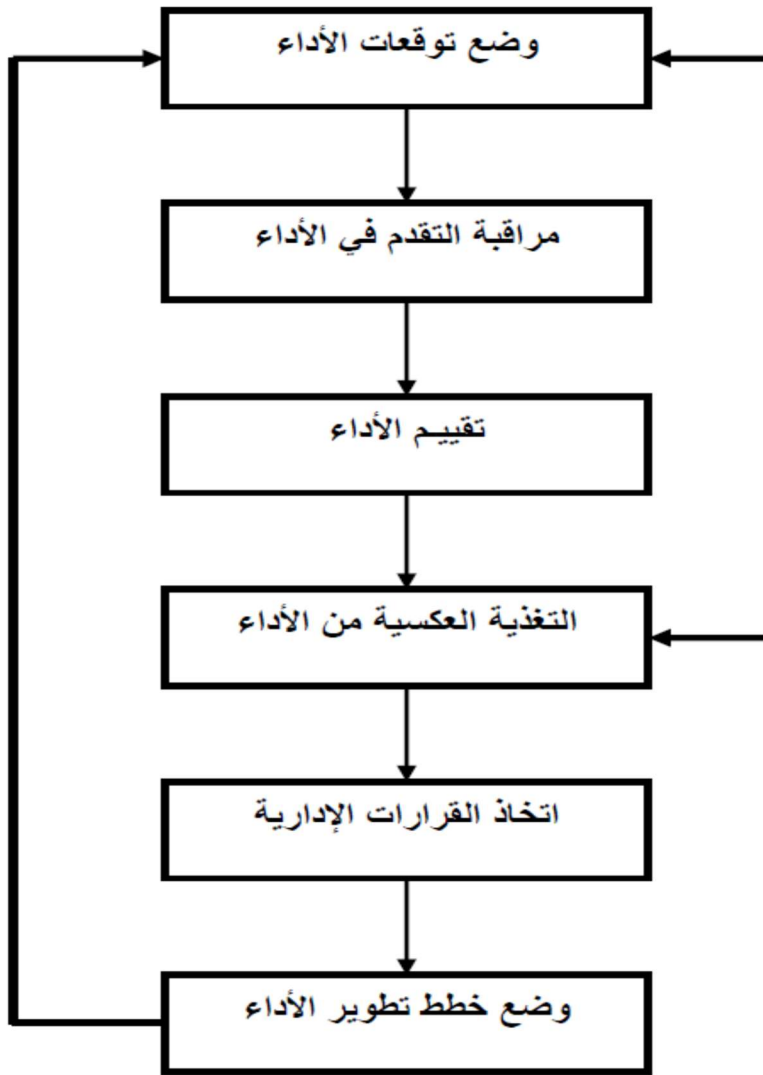
إلا أن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليها تخطيطاً سليماً مبنيًا على أسس وخطوات متسلسلة يمكن تلخيصها في الشكل أدناه²⁰:

¹⁸بريـاح محمد الأمين، موساوي يحيى، المرجع نفسه، ص 60، 61، بتصرف.

¹⁹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، مرجع سبق ذكره، ص 23، بتصرف.

²⁰ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 38

الشكل رقم (07): مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: الهيبي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 206

المطلب الثاني: المتغيرات المؤثرة في الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

اختلف العلماء في تحديد متغيرات الحياة الوظيفية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، حيث رأى كل من "Skinner & Ivancevich" بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل التعويضات العادلة و الكافية، ظروف عمل صحية وآمنة، فرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، مخطط سير

العمل، التعاون بين اتحادات العمل والإدارة وتطوير فرق عمل فعالة. كما أضاف Walton عوامل أخرى كالتمسك بقوانين العمل، التوازن بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل. وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية. وسنتناول البعض من هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في جوانب الحياة الوظيفية وبالتالي في الأداء الوظيفي.²¹

1- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

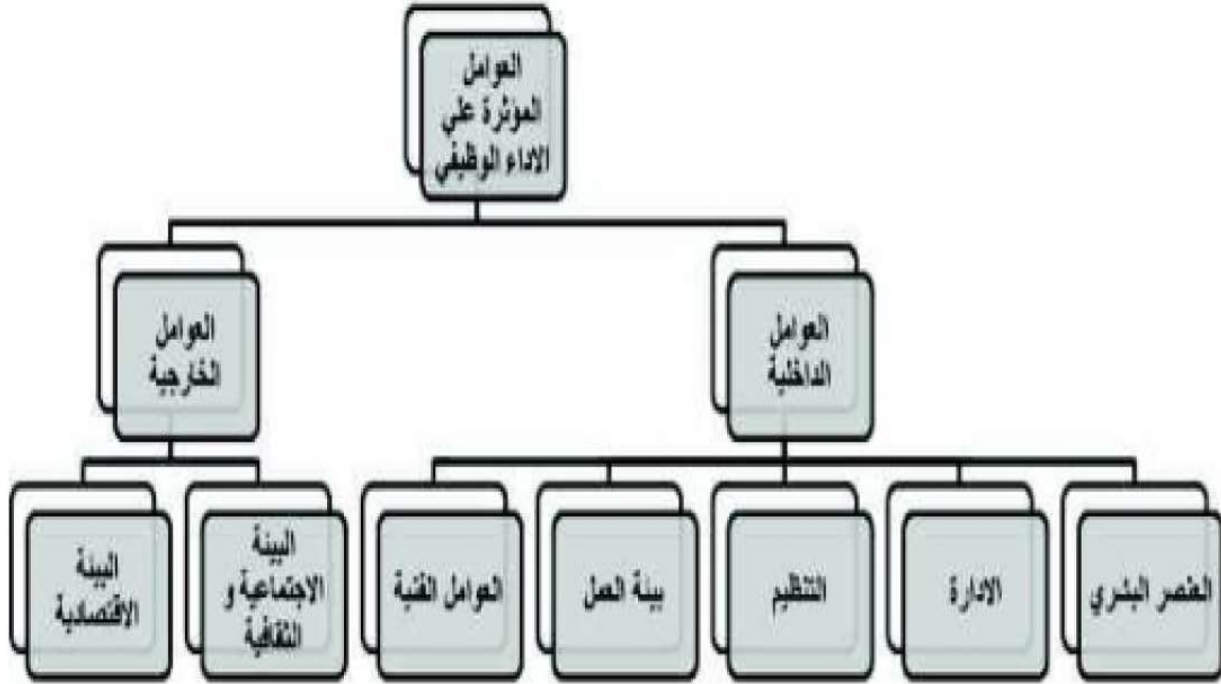
يرى بعض الباحثين أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تتلخص فيما يلي:

- **عوامل إدارية تنظيمية:** غياب المناخ المناسب الداعم للعمل و الإنتاجية، مع عدم تحديد واجبات الموظفين ومهامهم بدقة، النقص في التدريب والإشراف السيئ.
- **عوامل بيئية خارجية:** التشريعات الحكومية، الاضطرابات السياسية وسياسات النقابات، الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل، الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين تلك السائدة في المجتمع.
- **عوامل متعلقة بالموظف:** كالنقص في الرغبة والدافعية، التغيب المستمر في العمل، وكذا المشاكل العائلية وضعف الشخصية أو القصور في القدرات العقلية.
- **عوامل داخلية:** العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، بيئة العمل والعوامل الفنية من آلات ومعدات ووسائل اتصال يمكن لها أن تؤثر على الأداء الفردي.
- **عوامل خارجية:** وتتمثل في البيئة الاجتماعية والثقافية (عادات، تقاليد، عرف، أمور دينية و مستوى تعليمي...) و البيئة الاقتصادية (الإطار العام لاقتصاد الدولة، الاستقرار الاقتصادي).²²

²¹ جمال الدين بوبكر، فارس برتيمه، مرجع سبق ذكره، ص 27.
²² أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 40، بتصرف.

ولخص "أحمد محمد الدمرداش" هذه المراحل في الشكل أدناه:

الشكل (08): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة، القاهرة، 2018،

ص41

2- العوامل المؤثرة في الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي معاً

تتمثل العوامل المؤثرة في الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي معاً فيما يلي:

➤ **ظروف العمل المادية:** وهي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية في مكان عمله، بحيث تؤثر على صحته وسلامته وشعوره تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها مما ينعكس على فعالية أدائه.

➤ **الأجور والحوافز:** يقصد بالأجور أو المرتبات ضمان حصول العاملين على عوائد مالية، عينية، خدمات أو فوائد ملموسة مقابل قيامهم بمهام تتناسب مع أعباء الوظيفة المشغولة. أما الحوافز فتعرف على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

➤ **السلامة والصحة المهنية:** هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة من أجل الحفاظ على صحة العاملين وسلامتهم وحمايتهم من الحوادث وإصابات العمل، مما يجعلهم أكثر قدرة وقابلية على تنفيذ المهمات والمسؤوليات المناطة بهم بكفاءة وفعالية.

➤ **الأمان والاستقرار الوظيفي:** يعد الأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين باعتبار الوظيفة وسيلة لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وليس فقط مصدر للدخل، لذا فإن ضمان استمرار العمل والحصول على دخل مستمر يؤدي إلى إزالة الخوف وتقليل التوتر. أما الاستقرار الوظيفي فهو ثبات العامل في عمله لفترة تعكس عدم رغبته في التنقل إلى منظمة أخرى.

➤ **الترقية والتقدم الوظيفي:** وهو انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، بحيث تكون الترقية في أغلب الأحيان مصحوبة بالزيادة في الأجور والرواتب. مما يسمح بالحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز والارتقاء داخل المنظمة.²³

➤ **التصميم الوظيفي:** هو الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل داخل المنظمة، والذي يساعد على تحديد المهام الواجب تنفيذها، (آلية التنفيذ، عدد المهام المنفذة، ترتيب المهام قيد التنفيذ)، بحيث يهدف التصميم الوظيفي إلى تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا من جهة و احتياجات و طلبات العاملين من جهة أخرى، فالمنظمة تسعى دائما إلى تبسيط المهام الوظيفية للفرد مع زيادة مجال العمل و اتباع سياسة التدوير بين العاملين مما يحقق زيادة المهارة و الإنتاجية.

²³ سلطان أميمة، مرجع سبق ذكره، ص 9 - 11، بتصرف

- **التوازن بين الحياة و العمل:** تقوم بعض المنظمات بمساعدة الموظفين على التوفيق بين مسؤوليات العمل و العائلة و المحافظة على صحتهم و استمتاعهم بالحياة.
- **التظلمات وإجراءات التقويم:** يشعر الموظفون أحيانا بالظلم و عدم الرضا خلال تنفيذ الأعمال الوظيفية الخاصة بهم، و التي لا تكاد منظمة تخلو من هذه الظاهرة، فطريقة تعامل الإدارة مع هذه المواضيع تترك الأثر الكبير في موقف الموظفين تجاه المدراء و العكس أيضا، و المحافظة على معنويات مرتفعة بين الطرفين من خلال التأكيد على أن تظلماتهم ستعامل بجدية و عدالة و شفافية.
- **عوامل اجتماعية:** تتمثل في العدالة الاجتماعية والتكافل والمحافظة على كرامة الموظفين وخصوصياتهم، والتقليل من الضغوط المهنية وتحسين نظام العمل الجماعي و اشعار الموظف بالأمن والاحترام المتبادل والحفاظ على أسراره وحرية في التعبير.
- **ضغوط خاصة بجماعة العمل:** تتمثل بقلّة أو انعدام الدعم الاجتماعي، والصراع بين أعضاء الجماعة وقلّة تماسكهم، فهناك من يرى أن مسببات الضغط توجد في البيئة المحيطة بينما يرى البعض الآخر أن الضغط موجود في الفرد ذاته.²⁴

المطلب الثالث: العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية، أن تحسينها والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمان والاستقرار الوظيفي.

²⁴ جمال الدين بوبكر، فارس برتيمه، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، السنة الجامعية 2020، 2021، ص 27- 29 بتصرف

1- المشاركة في اتخاذ القرارات

استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وأن أغلب الحكومات في هذه البلدان لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، حيث إن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين مفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.²⁵

كما أن السعي الدائم لدعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها على مستوى المنظمات أو حتى الدولة له ما يبرره، نظراً إلى مزايا وعوائد عمليات المشاركة، ومن أهمها زيادة الإنتاجية والأداء وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد، والحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية، إضافة إلى بناء كوادر وظيفية فعالة وتأهيلها للترقي في المناصب القيادية وتحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم.

وأيدت ذلك مجموعة من الدراسات والبحوث، فقد أكدت دراسة (Seied H.Mousavi et al) على أن المشاركة في صنع القرارات لها أثر إيجابي كبير على أداء وإنتاجية العاملين في المنظمة.²⁶

2- نظم الترقية والتقدم والأداء الوظيفي

إن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة عالية لهم، حيث إن الفرد الكفء لديه طموحات وتصورات عن العمل والأداء، ولا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم. حيث أوضحت دراسة (M.S.Hayrol Azril) أنه توجد علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بفرض التقدم الوظيفي، وبين أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل وهذا ما أكد عليه أبو شيخة في أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي يقوم على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى

²⁵ صفوان محمد المبيضين، عاض بن شافي الإكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2012، ص ص 204-205

²⁶ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012، ص 156

في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب متابعة أدائه وقياسه بالمؤشرات المناسبة، للاستدلال على إنتاجية ومستوى أدائه في وظيفته، وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها.²⁷

3- الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعاد واتجاهات واسعة. وأحد المفاهيم التي استعملت بطريقة مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن تظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء إليها والرغبة بالبقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز والتي تصب نحو الأداء المتميز والمطلوب.²⁸

4- السلوك القيادي والإشرافي في العمل

إن المرؤوسين في المنظمة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم، ليتأكدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وهذا بالتأكيد سنعكس على رضاه وأدائه الوظيفي، وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوس كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية، وبالتالي يتوجب على الرؤساء اتباع أسلوب تشاركي في القيادة والإشراف. فلا بد من اتباع النمط التشاركي في القيادة والإشراف، إذ تتأثر الروح المعنوية للموظفين بأسلوب القيادة الذي يمارس عليهم إلى حد كبير مما يؤثر بدوره على أداء العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم.²⁹

²⁷ جمال الدين بوبكر، فارس برنيمية، مرجع سبق ذكره، ص 30

²⁸ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الإكلبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 184 - 186

²⁹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 90

5- الأجر والمكافآت المادية والمعنوية

إن المنظمات التي تهدف لدمج أكبر للعاملين فيها تحتاج إلى نظم متنوعة من المكافآت عن المنظمات التقليدية ومنها: الأجر المعتمد على المهارات، والأجر المرتبط بتقييم الأداء والمشاركة في المكاسب.³⁰

وقد عمدت مجموعة من الدراسات إلى دراسة تأثير الأجر والمكافآت كبعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهي البعد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي ومن تم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.³¹

6- برامج التدريب والتعلم

تعتبر البرامج التدريبية من العوامل الأساسية والمفاهيم الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات وإدارات الموارد البشرية فيها للتميز و المنافسة، فقد وجد "ماكلياند" بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، و أنه من الممكن تعلم هذا الأداء العالي و اكتسابه عن طريق البرامج التدريبية و التطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.³²

7- الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل

تؤثر الصحة والسلامة المهنية في العمل تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة.

وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين إدارة بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسؤولة شاملة لجميع أقسام المنظمة وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية أدائها.³³

³⁰سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 124.

³¹ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 91

³² محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 153

³³ المرجع نفسه ، ص 92

8-العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي

يمكن تحديد مستويات العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل

كالآتي:

- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الرؤساء.
- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر به إشباعاً لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة والعمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعاً والعكس هو الصحيح.³⁴

9-توازن الحياة الوظيفية والشخصية والأداء الوظيفي

يعتبر التوازن بين الحياة العائلية و الشخصية للموظف وحياة العمل من أهم الأبعاد التي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل والمنظمة، وبالتالي تقع مسؤولية التوازن بين الحياة الشخصية و حياة العمل على المنظمة وعلى الأفراد على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجيات وسياسات وبرامج مميزة، إضافة إلى تلبية حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية.

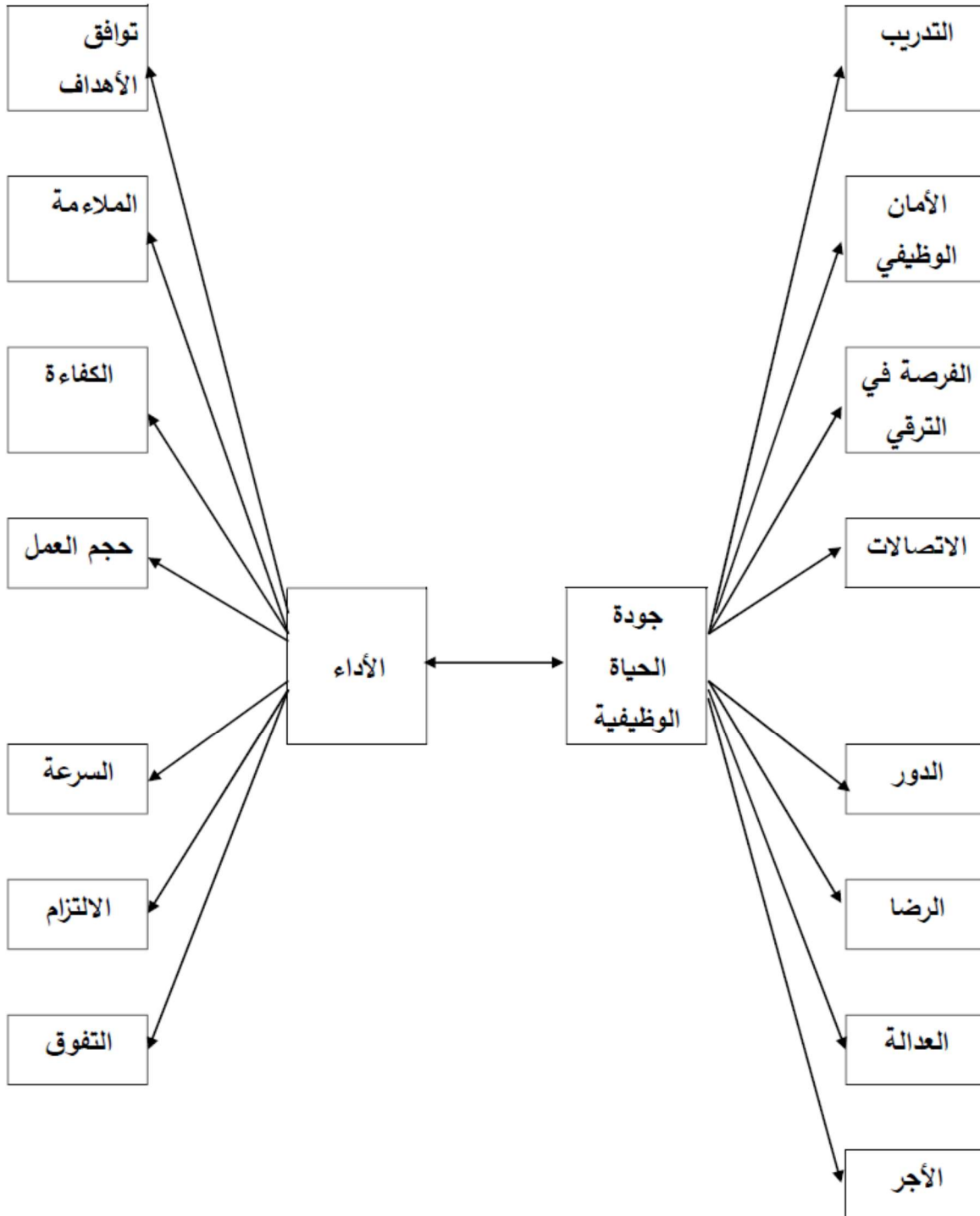
وتتوقف مسؤولية الفرد تجاه هذا التوازن على قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة بالعمل، ودون أن ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي في إنجاز المهام المطلوبة منه.³⁵

³⁴جمال الدين بوبكر، فارس برتيمية، مرجع سبق ذكره، ص 33
³⁵ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 96- 97 بتصرف

وقد أوضحت دراسة " Loo See Beh " مدى تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين و وجود علاقة ايجابية و معنوية بينهما سواء على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي أي أن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المنظمة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى جودة الحياة الوظيفية³⁶.

³⁶محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الشكل رقم (09) : نموذج Loo See Beh



المصدر: Loo See Beh, Raduan Che Rose, « Linking QWL and Performance : Implications For Organizations », Performance Improvement, Vol.46, N°.06, Jul2007, PP.30-36.

خاتمة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنّ جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال والتي تعتبر أنّ المورد البشري هو أساس القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لذلك ينبغي الاهتمام جيداً به والعمل على رفع معنوياته لتحقيق الرفاهية والراحة النفسية والجسمية، وهو ما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لطاقته وقدراته الكامنة.

إنّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يقوم على أبعاد مختلفة ومتعلقة بالمورد البشري في المنظمة لذا لا بد من تصميم الوظائف بالشكل الذي يسمح له بأداء مهام متنوعة بنوع من الاستقلالية في بيئة عمل آمنة تضمن له الصحة والسلامة، وإتاحة فرصة التعلم والتطور وإمكانية التقدم الوظيفي بالإضافة إلى إشراكه في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات، والعمل على توفير الأجر العادل والكافي له مع توفير خدمات تشبع حاجاته، دون أن ننسى تهيئة مستوى عالٍ من الإشراف وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعامل، حتى ينعكس ذلك إيجابياً على أدائه، و لتحقيق كل هذه الأبعاد تسعى المنظمة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

واقع جودة الحياة الوظيفية

في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة

تمهيد

لكل مؤسسة نظام خاص بها تعتمد عليه من أجل ضمان السير الحسن لمختلف نشاطاتها وعدم الانحراف عن الأهداف المسطرة والتي تسعى إلى تحقيقها، لذلك سيتم في المبحث الأول من هذا الفصل تقديم بطاقة فنية حول مؤسسة UNIVERS DETERGENT بعرض مختصر لتاريخها ومختلف نشاطاتها والمهام التي تقوم، بالإضافة لهيكلها التنظيمي. بينما سيخصص المبحث الثاني لتصميم الدراسة الميدانية وأدواتها. في حين سيتناول المبحث الثالث تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة UNIVERS DETERGENT

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة UNIVERS DETERGENT لإنتاج مواد التنظيف.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ومهامها

سنتناول تعريف المؤسسة ومهامها تباعا كما يلي:

1- تعريف المؤسسة

مؤسسة UNIVERS DETERGENT هي عبارة عن مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL تحتوي على تكنولوجيا متطورة تم اقتنائها عند تاريخ الإنشاء سنة 2002 م، من أجل إنتاج المواد المنظفة، وتقوم المؤسسة باستيراد معظم المواد الأولية الأساسية التي تدخل في الإنتاج من الخارج وخاصة من الصين بنسبة 70 بالمائة.

يقدر رأس مال المؤسسة بـ: 00. 340 000 000 دج، حيث تشغل حاليا أكثر من 570 عاملا، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية الروبية- الجزائر - وتتربع على مساحة قدرها 13000 م².

يوفر مجمع UNIVERS DETERGENT في السوق تشكيلتين أساسيتين من المنتجات:

❖ منتجات مصنعة من طرف المجمع.

❖ منتجات مستوردة يتم إعادة بيعها على حالها.

بفضل سياسة الابتكار الدائم التي تنتهجها Univers، تواصل في توسيع تشكيلة منتجاتها لتغطية جميع الاحتياجات، كما تعمل على تحسين تشكيلتها الحالية بشكل متزايد لضمان إرضاء المستهلكين.

في Univers Détergent، تقدر المسؤولية والتعاون والابتكار ورضا المستهلك، أنها تدرك أن هذه المبادئ ستضمن نجاحها على المدى الطويل، وهذا لصالح جميع الأطراف ذات المصلحة.

2- مهام المؤسسة

تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف المنتجات الكيميائية المتعلقة بمواد التنظيف وهو:

- ❖ مواد منظفة من نوع مسحوق.
- ❖ مواد منظفة من نوع سائل
- ❖ مواد منظفة من نوع صلب
- ❖ مواد منظفة من نوع جافيل

3- قيم المؤسسة

تتمثل قيم UNIVERS DETERGENT فيما يلي¹:

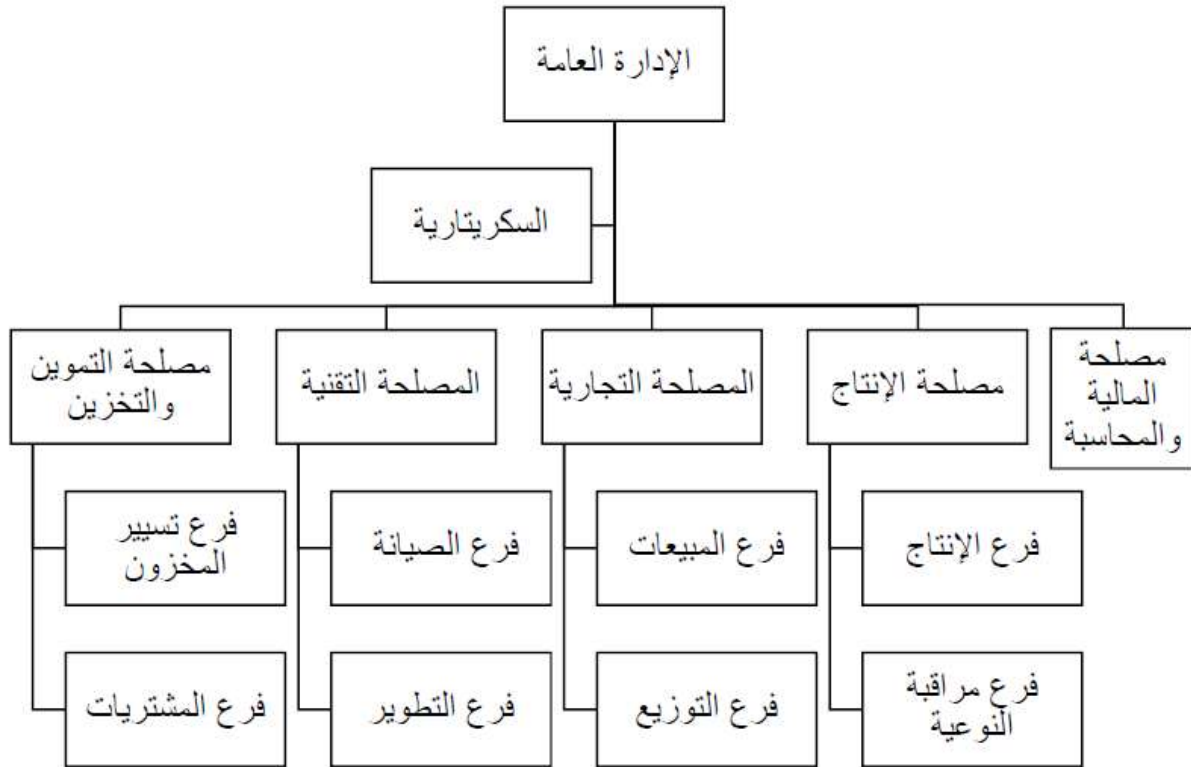
- المسؤولية: تتجسد مسؤوليتها في الاهتمام بالسلامة (المصانع، المنتجات)، الانخراط في البيئة الاجتماعية، تطوير العمالة، المهارات الوطنية ونوعية الحياة.
 - التعاون: في إنجاز المهمات، تقوم بإنشاء وتشجيع التعاون مع الشركاء المعنيين في سياق مربح للجانبين.
 - الابتكار: نطلق الابتكار وتحققه من خلال ما تقدمه للزبائن.
 - إرضاء المستهلك: تركز جهودها على إرضاء الزبائن وخلق علاقات دائمة.
 - الجزائرية: تزود المجتمع بمنتجات جزائرية ومحلية وعالية الجودة بنسبة 100% للجزائريين ومن أجلهم ورضاهم.
 - المواطنة شريك النظافة سواء داخل المنزل أو خارجه، فالمؤسسة ملتزمة ببيئة نظيفة.
- يتضح مما سبق أن جودة الحياة تعتبر قيمة مهمة في المؤسسة.

¹ موقع المؤسسة (تاريخ آخر إطلاع 2022/05/25) [/https://groupeaigle-dz.com/la-marque](https://groupeaigle-dz.com/la-marque)

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة UNIVERS DETERGENT لصناعة مواد التنظيف في الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة UNIVERS DETERGENT



المصدر: تم إعداد هذا الشكل اعتمادا على المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة

ويمكن عرض تفاصيل الشكل السابق كما يلي:

1- الإدارة العامة

تتبع المؤسسة محل الدراسة هيكلية حسب النمط الوظيفي، هذا بالنسبة لهيئة الإدارة العامة، إذ يعتبر الشكل التنظيمي الأول تاريخيا من قبل أغلبية المؤسسات، وتعتبر هيئة الإدارة العامة بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة، حيث تسهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطها، كما تقوم بمراقبة مختلف أنشطتها، وتتولى أيضا مهمة القيام بالاجتماعات التنسيقية بين مختلف مسيري المؤسسة، ويُعد المدير العنصر الأساسي والمسؤول الأول عن سير ونجاح الوحدة، ومن مهامه الأساسية نذكر ما يلي:

- السهر على السير الحسن للمؤسسة.
 - تنفيذ القرارات الصادرة عن المديرية العامة.
 - التوقيع على مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
 - اتخاذ القرارات الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة.
- وتضم الإدارة العامة مكتب السكرتارية العامة، كما تتفرع عنها عدة مديريات هي كالاتي:
- 2- مكتب السكرتارية:**

- والذي يعتبر بمثابة وسيلة ربط بين دوائر الوحدات والمديرية العامة والمدير قصد تسهيل السير العام لكل ما تقوم به من مهام والتي تتمثل في:
- تستقبل وتسجل المراسلات والبريد وتوزعه على مختلف الأقسام والمصالح.
 - تنظيم مواعيد المديرية أو الإدارة العامة.
 - تستقبل زوار المدير.
 - الحضور في كل الاجتماعات التي تخص المؤسسة إلى جانب المدير.
 - تنظيم جدول أعمال المدير الشهري والسنوي.

3- مصلحة التموين والتخزين

- هي عبارة عن نمط تنظيمي، وظيفتها تتمثل في تموين المؤسسة بجميع احتياجاتها الضرورية
- (مواد أولية، مواد تغليف، تجهيزات.....)، وتعتبر محور فعال في المؤسسة ويشرف على تسييرها رئيس مصلحة التخزين، وتتمثل مهام المصلحة ككل في:
- تموين الوحدات الإنتاجية بالمواد الأولية.
 - وضع مخطط زمني لجلب الطلبات.
 - البحث عن مصادر التموين.
 - تحريراً وصل الطلب.
- كما نشير إلى أن هذه المصلحة تقوم باستعمال مجموعة من المستندات:
- وصل الدخول.
 - وصل الاستلام

- طلب الشراء
- الفاتورة.

وتتضمن هذه المصلحة فرعين أساسيين وهما على التوالي:

3-1- فرع تسيير المخزون:

يقوم هذا الفرع بتخزين مدخلات ومخرجات الإنتاج من مواد ولوازم إلى منتجات نهائية موجهة نحو البيع، ويمكن أن نلخص أهم المهام والعمليات التي يقوم بها فيما يلي:

- الاهتمام بعملية التسيير المادي للمخزونات.
- تحديد الترتيب الأمثل للمواد داخل المخزن لتسهيل عملية المراقبة.
- التأكد من المطابقات الموجودة في بطاقات المخزون.

3-2- فرع المشتريات:

هو فرع خاص مكلف بـ:

- ضمان توفير المواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، وذلك عن طريق القيام بعملية الشراء سواء كانت تلك المواد محلية أو مستوردة من خارج البلاد.

4- المصلحة التقنية:

وتتضمن هاته المصلحة:

4-1- فرع الصيانة:

يقوم هذا الفرع بدراسة عمليات الصيانة و التحضير لها من خلال أعوان التحضير قبل البدء في العملية الإنتاجية و وضع الترتيبات اللازمة من الناحية التقنية ، المادية و البشرية، كما يقوم بمهمة البرمجة و التي تتعلق بترتيب عمليات الصيانة من حيث الأوليات و الإمكانيات و ذلك من خلال جدول زمني لكل العمليات ثم يقوم فرع الصيانة بإنجاز عمليات الصيانة، حيث لا يقوم هذا الفرع بعمليات الصيانة من تفكيك و تصليح و تركيب إلا باحترام التعليمات الموجودة في الملف المحضر، كما يقوم أيضا بمهمة التقييم و الرقابة و ذلك من أجل تقدير الميزانيات المقبلة للصيانة.

4-2- فرع التطوير:

وتتمثل مهامه في القيام بالأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير منتجات المؤسسة، كما يهتم بالتنميط وإعداد التصاميم لمختلف المنتجات، حيث قام بإدخال منتجات تنظيف جديدة ذات فعالية عالية، مثل ما هو الحال بالنسبة لمسحوق النسر المركز للغسيل، وهذا من أجل تحسين نوعية وجود منتجات المؤسسة.

5- المصلحة المحاسبية والمالية:

تقوم هذه المصلحة بمختلف الأنشطة المحاسبية والمالية للمؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وتتمثل وظائفها فيما يلي:

- تقييد، حساب وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية (المبيعات، المشتريات، حركة الأموال، حركة المخزون، الاستثمارات.....)، حيث أن هذه المصلحة تطبق في عملياتها المحاسبية النظام المحاسبي المركزي الذي يعتمد على اليوميات المساعدة وذلك لكثرة العمليات المحاسبية داخل الوحدة.
- وضع تسيير مالي دقيق للموارد المالية لضمان بقاء الوحدة في وضعية مالية متوازنة.
- تسجيل التدفقات الحاصلة خلال السنة (شراء، بيع، دفع مصاريف، استلام مستحقات).
- الاعتماد على التحليل المالي من فترة إلى أخرى كأفضل وسيلة لمعرفة الوضعية التي تمر بها المؤسسة كنقص السيولة وغيرها، وذلك لتفادي الوقوع في أزمات مالية مستقبلية.
- القيام بأعمال الجرد (أعمال نهاية السنة...الخ).
- ضمان سير مالي يتماشى والاحتياجات المالية للمؤسسة.
- تقوم بمتابعة حركة المخزون (دخول، خروج، استقبال)، وكذلك متابعة وضعية الاستثمارات قيد الانجاز.
- إعداد الميزانية المحاسبية الختامية، جدول حسابات النتائج واستخراج نتيجة الدورة للمؤسسة.

➤ متابعة الخزينة، الكشوفات المحاسبية، الإجراءات المتخذة الخاصة بالديون والحقوق والاستثمارات... الخ، وكذلك التخطيط المركزي للموارد المالية وطرق التوزيع بين الوحدات.

6- المصلحة التجارية:

تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية بالغة وذلك بالنظر لأنشطتها والمهام التي تقوم بها، إذ تتمثل مهمتها الأساسية في متابعة عملية البيع والتحصيل من الزبائن، بالإضافة إلى هذا تقوم بما يلي:

- القيام بدراسة السوق والتكيف معه.
- القيام بموازنات تقديرية للتنبؤ بمبيعات القسم.
- توفير احتياجات القسم من المواد الأولية واللوازم لضمان حسن سير برنامج الإنتاج والبيع.
- وضع وثائق خاصة بالموردين تحتوي على سياسة الأسعار المقترحة ومواعيد التسديد والخدمات... الخ.
- تطبيق سياسة للموارد غير المطابقة للمواصفات، مراقبة فواتير الموردين.

وتنقسم هذه المصلحة إلى:

6-1- فرع المبيعات:

يقوم باستقبال الزبائن والقيام بالإجراءات اللازمة لإتمام عملية البيع، ويمكن تلخيص مهامه كما يلي: إذا كان الزبون جديدا يتم تكوين ملف لهذا الزبون، وبعد التحقق من ملفه وقبوله يتم اعتماد هذا الزبون لدى المؤسسة.

6-2- فرع التوزيع:

يقوم هذا الفرع بعمليتين أساسيتين تتمثلان في:

* متابعة حركة خروج المنتجات من المؤسسة باتجاه الزبائن، وتتم هذه العملية يوميا من خلال الملف الخاص بالزبون يسجل فيه نوع المنتجات وتاريخ دخولها وخروجها، وهي في عملية مباشرة ومستمرة مع فرع المبيعات كما يتم نسخ الملف خمس نسخ:

- نسخة تقدم إلى زبون.
- نسخة تبقى لدى فرع التوزيع.

- نسخة ترسل إلى فرع المبيعات.
 - نسخة توضع في ملف الزبون.
 - نسخة لسائق الشاحنة، والذي يسلمها بدوره في الاستقبال حتى يسمح له بالخروج.
- * أمّا المهمة الثانية فتتمثل في مسك الدفتر الخاص بسندات الشحن لمراقبة عملية الشحن التي تتم بواسطة الشاحنات

7- مصلحة الإنتاج

تعتبر هذه المصلحة من بين الدوائر المهمة جدا في المؤسسة باعتبارها مؤسسة إنتاجية هدفها الرئيسي هو إنتاج مختلف مبيعات المؤسسة من مواد التنظيف وهي تقع تحت السلطة المباشرة لرئيس المصلحة كما أنها تقسم إلى فرعين:

7-1- فرع الإنتاج

هو الفرع الذي يهتم بعملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، وينتج مواد التنظيف حسب النوع الذي تطالب به مصلحة المبيعات و يقع تحت السلطة المباشرة لرئيس المصلحة، و يمكن أن نلخص المهام التي يقوم بها الفرع وطريقة عمله و بعض المعلومات الأخرى عنه:

- بعد إعداد تصميم التغليف يتم إنتاجه في ورشة خاصة.
- تحتوي كل ورشة على مجموعة من الآلات الحديثة التي تعمل على صنع المادة الأولية للمواد المنظفة.
- عدد العمال ليس كبيرا بهذه المصلحة نظرا لاستعمال أجهزة متطورة في الإنتاج.
- تتم عملية الإنتاج عن طريق المرور بعدة آلات.
- تنظيم عملية الإنتاج بطريقة تسمح بتقليل الأوقات الضائعة.
- تحديد البرنامج الأمثل للإنتاج.
- تحقيق التغليف لمختلف المنتجات.

7-2- فرع مراقبة النوعية:

تم إنشاء هذا الفرع منذ بداية المؤسسة في نشاطها الإنتاجي، إذ تعد جودة المنتجات أهم شيء تركز عليه المؤسسة. ويهتم بمراقبة نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج من

خلال مخبر خاص يشرف عليه مختصين في هذا المجال، ويحتوي على الأجهزة اللازمة للقيام بالمهام على أكمل وجه، بحيث يراقبون جميع المواد التي تدخل في عملية الإنتاج.

➤ يعمل هؤلاء المختصين على تطوير المنتجات باستمرار.

➤ مراقبة المنتجات المنافسة لحماية منتجات المؤسسة من السرقة أو التقليد.

➤ يقومون بوضع تقارير عن المواد الأولية وجودتها بعدها يتم إرسالها إلى دائرة

المشتريات لتحديد نوعية المواد الأولية اللازم شراؤها.

➤ يتم إرسال تقرير إلى المدير عن المتعاملين الذين لا تتطابق موادهم مع المعايير

والجودة المناسبة.

➤ تجربة مدى فاعلية المنتج قبل الشروع في عملية الإنتاج.

كما تتعدى مهمة هذه المصلحة إلى ما بعد العملية الإنتاجية بحيث تقوم بـ:

❖ إعادة فحص المنتج النهائي للتأكد من تطبيق مصلحة الإنتاج للنصائح

المعطاة.

❖ متابعة الإنتاج وتغيير المقادير إذا كان هناك انحراف في فعالية المنتج.

ويشترط في هذه المصلحة على وجه الخصوص أن تتمتع بالسرية التامة والأمانة لكي لا

يحدث تسرب للمعلومات المتعلقة بالمنتجات إلى المنافسين.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وأدواتها

يتمثل الهدف من القيام بالدراسة الميدانية في تقديم عرض تحليلي لواقع أثر جودة

الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة UNIVERS DETERGENT-روبية

الصناعية- لنتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في

الأداء الوظيفي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، لذلك فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات بغرض تحليلها وذلك باستخدام جملة من الأساليب لتحقيق هدف الدراسة وصياغة نتائجها.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة (كمية وكيفية) للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل الوصول إلى فهم وتحليل الظاهرة.

ويهدف البحث إلى دراسة "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي في مؤسسة UNIVERS DETERGENT - روية الصناعية -"

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مجتمع الدراسة، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) SPSS.V23 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضع البحث.

2. البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر

الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: أدوات الدراسة

قصد التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات الكافية واللازمة لإجراء الدراسة وضبطها، تم استعمال بعض الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك، وتشمل هذه الأدوات كل من: المقابلة، الاستبانة و الوثائق الإدارية، إضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأساليب الحسابية والإحصائية لتحليل هذه البيانات والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً والمتمثلة في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** .

1. المقابلة:

هي محادثة مع المبحوث بغرض جمع المعلومات اللازمة تتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من طرف الأشخاص المعنيين بالبحث، حيث تساعد على فهم ما يدور حول موضوع معين، ويستعان بها في التشخيص، وقد تم إجراء مقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة.

2. الاستبانة:

تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في جمع المعلومات حتى وإن لم تكن إجاباتها دقيقة وصادقة، إلا أنها تساعد كثيراً على إتمام الدراسة. يتم تقديمها لمجموعة من الأفراد في المؤسسة التي اختارها الباحث لتعبئتها ثم إعادتها له بغرض إعطاء إجابة لإشكالية البحث.

3. السجلات والوثائق الإدارية:

تشمل القوانين الداخلية لتسيير المؤسسة، قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل بها، تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث وحصر مجتمع البحث يعد ضرورياً لتبرير الاقتصار على العينة بدلاً من تطبيق البحث على مجتمعه، ومعرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم.

المطلب الثاني: الأداة الرئيسية للدراسة وتحليلها

أولاً: بناء الأداة

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في الاستبانة وقد انتهجنا لإعدادها ثلاث خطوات تتمثل في:

- تجميع الخلفية النظرية
- تجميع فقرات الاستبانة
- تصميم الأداة

حيث تضمنت الدراسة متغيرين لقياس أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي ألا وهما:

- جودة الحياة الوظيفية.
- الأداء الوظيفي.

ولكل سؤال من أسئلة الاستبانة خمس إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها وذلك طبقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي والذي يعتبر مقياساً ترتيبياً، لتحديد درجة لكل عبارة، حيث تم استخدام صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01): توزيع درجات العبارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافتها إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي "واحد")، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وعليه فإن طريقة حساب المتوسط الحسابي للمقياس والتعليق عليه هي كالآتي:

➤ من 1 إلى 1.8 يعني عدم الموافقة الشديدة.

➤ من 1.8 إلى 2.6 يعني عدم الموافقة.

➤ من 2.6 إلى 3.4 يعني عدم التأكد.

➤ من 3.4 إلى 4.2 يعني الموافقة.

➤ من 4.2 إلى 5 يعني الموافقة الشديدة.

ويجدر التنبيه إلى أن درجات الموافقة وعدم الموافقة بالنسبة لأثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي تمثل المستويات التالية:

➤ الخيار "لا أوافق بشدة" يمثل غياب العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

➤ الخيار "لا أوافق" يمثل مستوى منخفض من أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي.

➤ الخيار "غير متأكد" يمثل مستوى متوسط من أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي.

➤ الخيار "أوافق" يمثل مستوى مرتفع قليلا لأثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي.

➤ الخيار "أوافق بشدة" يمثل مستوى مرتفع لأثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي.

ثانياً: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)

تعد دراسة ثبات أداة الدراسة من أهم الخطوات قبل الشروع في أي عمل أو أي تحليل إحصائي، إذ يشير ثبات الدراسة إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس عينة الدراسة. وعليه اعتمدت الطالبتين على نوعين من اختبارات الصدق.

▪ الصدق الظاهري

بعد تصميم الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وهذا من أجل التأكد من سلامة الاستبانة ووضوح عباراتها ومفرداتها.

▪ اختبار الثبات Alpha Cronbach's

يعتبر معامل الاتساق الداخلي Alpha Cronbach's من أشهر المعاملات المستخدمة لقياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

فيما يتعلق بهذه الدراسة قمنا بأخذ عينة أولية قدرها 30 موظف، شكلت نتائج الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة UNIVERS DETERGENT وهذا في سبيل قياس معامل الاتساق الداخلي للاستبانة.

تجدر الإشارة قبل بداية تحليل الجدول إلى أن معدل 70% إحصائياً يعد معديلاً كافياً لتحقيق الثبات على معامل Alpha Cronbach's. وعليه فإن مستوى الثبات العام للاستبانة والمقدر بـ 96.4% يعد معديلاً عالياً جداً، نظراً لأننا اعتمدنا على أدوات بحث نمطية قد ثبتت فعاليتها من خلال العديد من الدراسات والأبحاث كم تم الإشارة له سابقاً. وعليه فإننا يمكن أن نستخلص أن مستوى الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان مقبول إحصائياً لإعداد الدراسة.

وبعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات تم تحليلها وتفسيرها؛ أي استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه.

وتتكوّن عملية تحليل المعلومات من ثلاث مراحل تتمثل أساساً في:

1. مرحلة تهيئة البيانات للتحليل: وتتم وفق ثلاث خطوات هي: مراجعة المعلومات، تبويبها ثم تفرغها.

2. مرحلة تحليل المعلومات: بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات تم الانتقال إلى مرحلة التحليل والتي أنجزت بكيفيتي التحليل الكيفي والتحليل الكمي.

3. مرحلة تفسير النتائج: تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها وهي: المدى، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري المرجح، معامل ارتباط بيرسن، معامل ألفا كرونباخ، الانحدار المتعدد المعياري، اختبار تحليل التباين " One Way ANOVA"، اختبار T للعينة الوحيدة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة*، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية

الهدف من هذا المطلب هو معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الدخل

* انظر الملحق رقم (01)

الشهري، حيث تضمنت الاستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقاً لما يلي:

أولاً: البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

سيتم التطرق للبيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية وتحليلها، وتضم كل من الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الدخل الشهري.

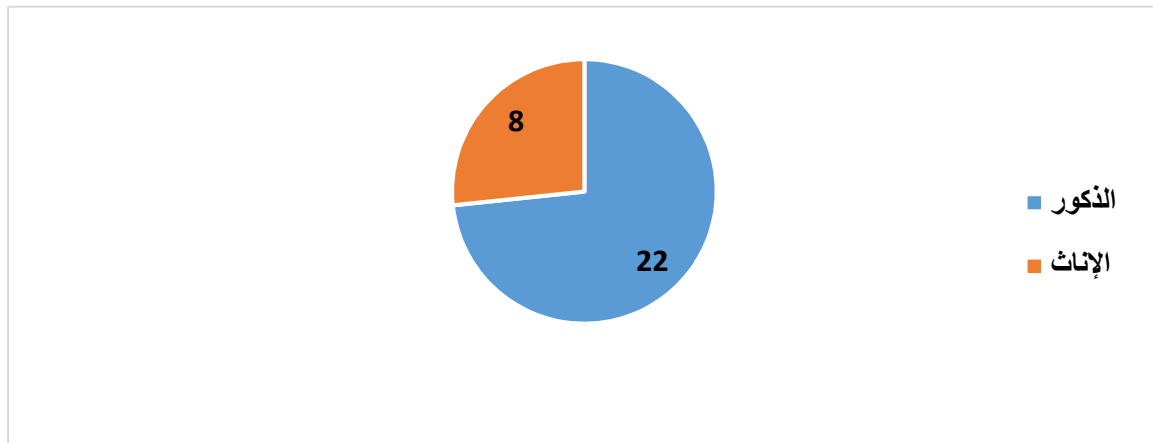
1. الجنس: يبين الجدول أدناه أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	عدد العمال	النسبة المئوية
الذكور	22	73.3
الإناث	8	26.7
المجموع	30	100.0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية العينة تتكون من الذكور، حيث توجد بلغت نسبة الذكور 73.3% بعدد يقدر بـ 22 ذكر، أما نسبة الإناث فقد قدرت بلغت 26.7% بـ 8 إناث.

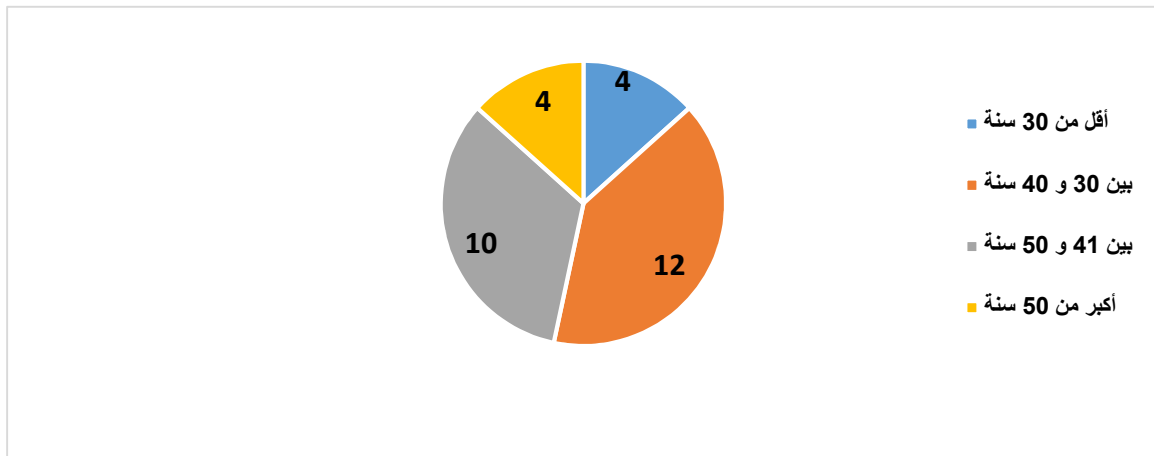
والملاحظ على التركيبة البشرية للمنظمة أن أغلب الموظفين هم ذكور، إذ يقدر عددهم بـ 570 موظف، ويعود هذا التباين بين الذكور والإناث إلى طبيعة العمل في المنظمة، خاصة أن أنشطتها تتم في المعمل، مراكز التخزين والتوزيع، والمصلحة التقنية.

2. الفئات العمرية: يبين الجدول أدناه أفراد العينة حسب الفئات العمرية الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة	عدد العمال	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	13,3
بين 30 و 40 سنة	12	40,0
بين 41 و 50 سنة	10	33,3
أكبر من 50 سنة	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وبين 41 و 50 سنة، ويقدر عددهم بـ 12 و 10 على التوالي بنسبة إجمالية تقدر بـ 73.3%، بينما تساوى عدد العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة و أكبر من 50 سنة.

3. الحالة المدنية: يبين الجدول أدناه أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الجدول (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

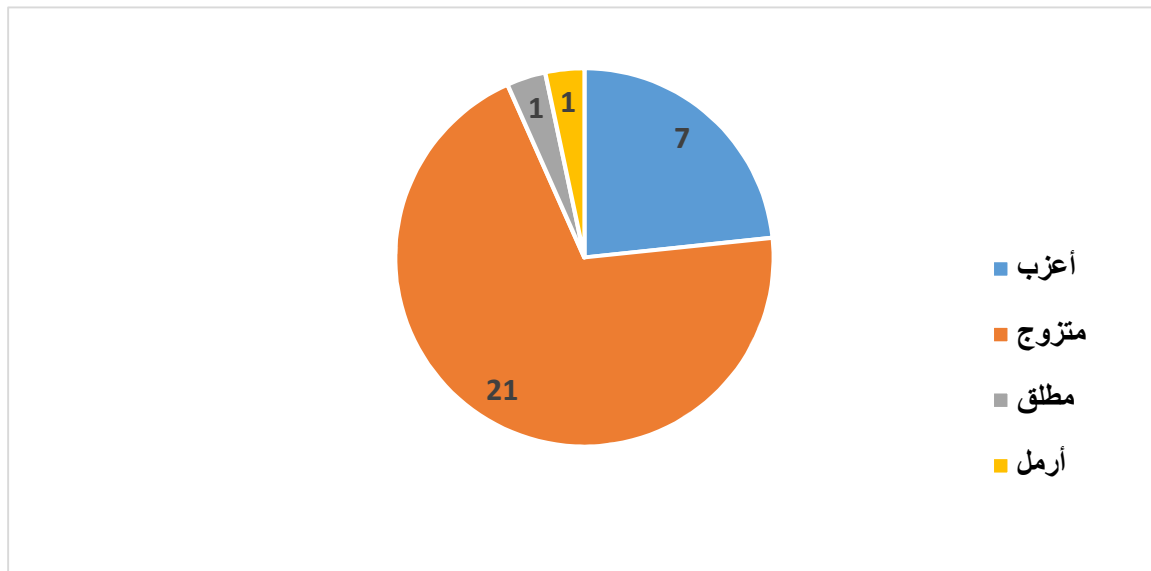
الفئة	عدد العمال	النسبة المئوية
أعزب	7	23.3
متزوج	21	70.0
مطلق	1	3.3
أرمل	1	3.3
المجموع	30	100,0

المصدر :

من إعداد

الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

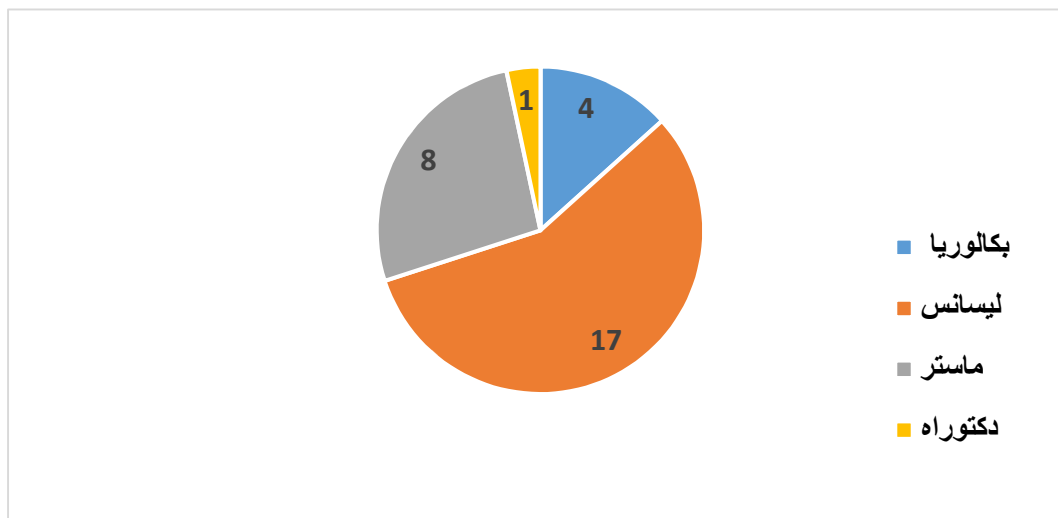
4. المؤهل العلمي: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للعامل

الفئة	عدد العمال	النسبة المئوية
بكالوريا	4	13.3
ليسانس	17	56.7
ماستر	8	26.7
دكتوراه	1	3.3
المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للعامل



المصدر

ر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب العمال لديهم مستوى جامعي وهذا ما تستدعي الحاجة إليه داخل المؤسسة باعتبار أن المنتجات تعتمد على مكونات بنسب دقيقة لا يجب تجاوزها وكذا تفاعلات كيميائية خطيرة؛ هذا ما يتطلب توافر مستويات معينة من التحكم.

5. الخبرة المهنية: يبين الجدول أدناه أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

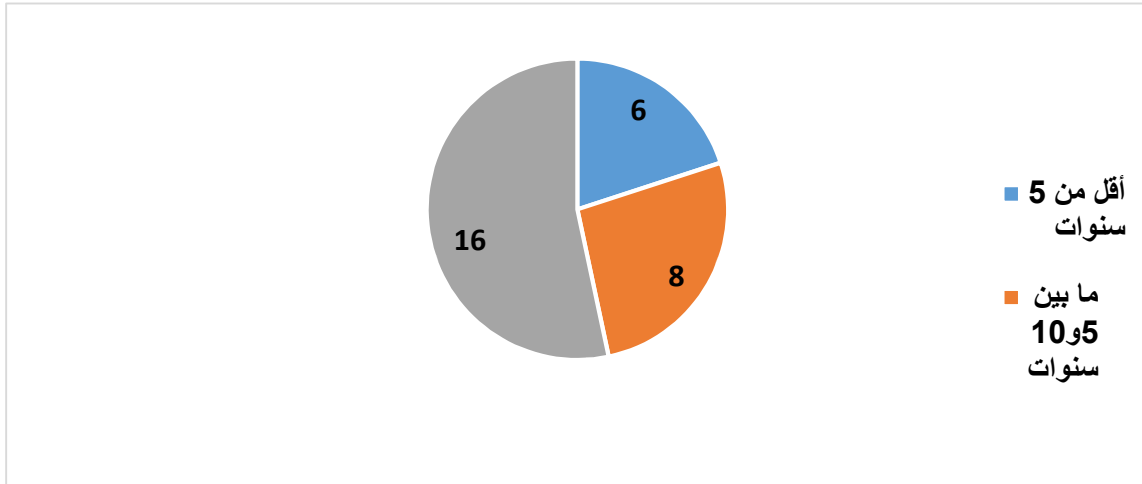
الجدول (06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	عدد العمال	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20.0
ما بين 5 و10 سنوات	8	26.67
أكثر من 10 سنوات	16	53.33
المجموع	30	100,0

المصدر:

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الشكل والجدول السابقين بأنّ فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين العاملين في عينة الدراسة هي فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 53.33% تليها فئة ما بين (5 و 10 سنوات) بنسبة 26.67% ثمّ فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 20% .

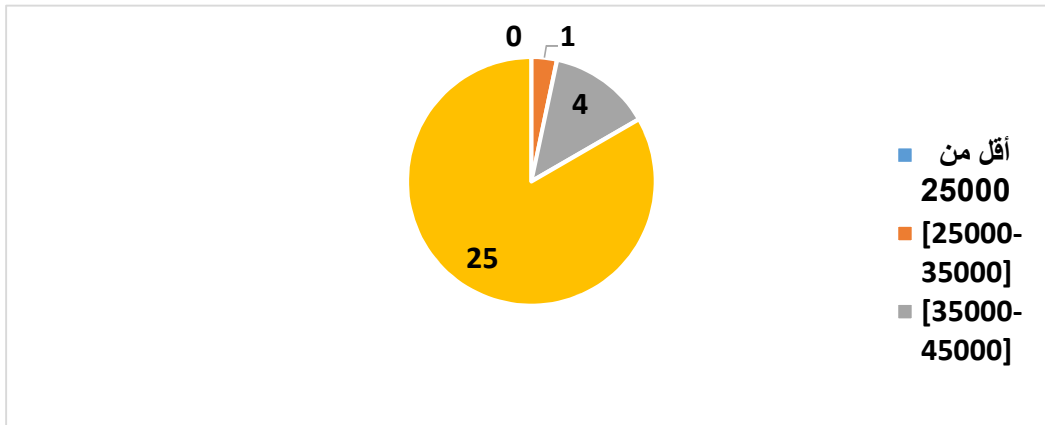
وعليه فإنّ أكثر عدد من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة، وبالتالي فهم مؤهلين للعطاء أكثر إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

6. الدخل الشهري: يبين الشكل أدناه أفراد العينة حسب الدخل الشهري
الجدول(07): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية	عدد العمال	الفئة
0.0	00	أقل من 25000
3.3	1	[35000-25000]
13.3	4	[45000-35000]
83.3	25	أكثر من 45000
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (16):توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب محور جودة الحياة الوظيفية

1- ظروف العمل المادية: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول

ظروف العمل المادية

الجدول (08): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية

ظروف العمل المادية			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)	3.87	مرتفع
2	توفر المؤسسة لك جميع وسائل العمل	3.70	مرتفع
3	توفر المؤسسة وسائل عمل صحية وأمنة، وتقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين	3.63	مرتفع
المتوسط العام		3.73	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن المؤسسة تهتم بتوفير ظروف عمل مادية مناسبة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 3.63 و 3.87 والتي تمثل "الموافقة".

حيث تتفاوت آراء العمال حول العبارات الخاصة بظروف العمل المادية كالتالي:

- جاءت العبارة "تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة تتوفر على العوامل المادية اللازمة من أثاث، إضاءة، تهوية ونظافة.

- جاءت العبارة " توفر المؤسسة لك جميع وسائل العمل " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.70، ما يشير إلى أن المؤسسة موضوع الدراسة تسعى لتوفير كل الوسائل الضرورية للعمل.
- جاءت العبارة " توفر المؤسسة وسائل عمل صحية وآمنة، وتقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.63، وهذا يدل على أن المؤسسة تتابع دوريا صحة عمالها وتوفر لهم وسائل عمل صحية.

2- الأمان والاستقرار الوظيفي: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

الجدول (09): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأمان والاستقرار الوظيفي

الأمان والاستقرار الوظيفي			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	لا ترغب في البحث عن فرص بديلة للعمل لشعورك بالاستقرار في منصبك	3.60	مرتفع
2	تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف	3.83	مرتفع
المتوسط العام		3.71	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن المؤسسة تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف لذلك لا يبحث العامل عن فرص بديلة، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 3.60 و 3.83 والتي تمثل "الموافقة".

حيث تتفاوت آراء العمال حول العبارات الخاصة بالأمان والاستقرار الوظيفي كالتالي:

- جاءت العبارة "تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.83 ، مما يدل على أنّ المؤسسة تعمل على توفير مناخ عمل آمن.
- جاءت العبارة "لا ترغب في البحث عن فرص بديلة للعمل لشعورك بالاستقرار في منصبك" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 ما يفسر شعور العاملين بالاستقرار في مناصبهم ولا يرغبون في التخلي عن عملهم بالمؤسسة.

3- الأجر والرواتب

الجدول (10): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأجر والرواتب

الأجر والرواتب			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية	3,13	متوسط
2	يعتبر الأجر مناسباً عند مقارنتك بزملائك العاملين في نفس المجال في مؤسسات أخرى	3,03	متوسط
3	تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت بدلالة الجهود المبذولة	2,83	متوسط
المتوسط العام		2,99	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن المؤسسة تدفع أجوراً تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية مقارنة بزملائهم العاملين في نفس المجال بمؤسسات أخرى مع حرصها على تقديم بين الحين والآخر مكافآت نظير جهودهم وذلك بصفة نسبية نوعاً ما، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 2.83 و 3.13 والتي تمثل "عدم التأكد". وتتفاوت آراء العمال حول العبارات الخاصة بالأجر والرواتب كالتالي:

- جاءت العبارة "يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.13 ما يدل على أن المؤسسة تتبع سلم أجور يتناسب والمؤهلات العلمية.
- جاءت العبارة "يعتبر الأجر مناسباً عند مقارنتك بزملائك العاملين في نفس المجال في مؤسسات أخرى" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03 ، ما يفسر حيادية العاملين في مقارنة أجورهم مع من يعملون في مؤسسات أخرى وفي نفس المجال.
- جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت بدلالة الجهود المبذولة" في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83 مما يدل على أن المؤسسة تهتم نسبياً بتقديم مكافآت مقابل الجهود المبذولة.

4- العمل الجماعي: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول العمل

الجماعي

الجدول (11): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد العمل الجماعي

العمل الجماعي			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	3,23	متوسط
2	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات التي تواجهها للإدارة بالمشاركة.	3,30	متوسط
3	يوجد تكامل بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة	3,03	متوسط
4	يسود العمل داخل المؤسسة روح الفريق الواحد	3,60	مرتفع
المتوسط العام		3.29	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن العمل داخل المؤسسة يسوده روح الفريق؛ حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمّال بين 3.03 و 3.60 والتي تمثل عموماً " عدم التأكد " .

وتتراوح آراء العمّال حول العبارات الخاصّة بالعمل الجماعي كالتالي:

- جاءت العبارة " يسود العمل داخل المؤسسة روح الفريق الواحد " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.60 ما يدلّ على أن المؤسسة يسودها روح الفريق الواحد.
- جاءت العبارة " تلجأ المؤسسة لحل المشكلات التي تواجهها للإدارة بالمشاركة " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.30 ما يفسر مشاركة الإدارة للعاملين في حل المشكلات التي تواجهها.
- جاءت العبارة " تشجع المؤسسة العمل الجماعي " في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.23 ما يدل على تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي.
- جاءت العبارة " يوجد تكامل بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.03 وهو ما يفسر وجود تكامل بين مهارات الفرد و مهارات الجماعة داخل المؤسسة.

5- الإشراف والمشاركة: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى

الإشراف والمشاركة داخل المؤسسة

الجدول (12): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف والمشاركة

الإشراف والمشاركة			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	تعامل الإدارة المرؤوسين بعدالة وإنصاف	3,50	مرتفع
2	للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل	3,77	مرتفع
3	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	3,53	مرتفع
المتوسط العام		3.60	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن إدارة المؤسسة تعامل موظفيها بالعدل والإنصاف وتشاركهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمّال بين 3.50 و 3.77 والتي تمثل "الموافقة".

وتتفاوت آراء العمّال حول العبارات الخاصة بالإشراف والمشاركة كالتالي:

- جاءت العبارة " للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 ما يدلّ على أنّ للمشرف ثقة في قدرات العمّال على أداء عملهم.
- جاءت العبارة " تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.53 ما يبرر مشاركة الإدارة لموظفيها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- جاءت العبارة " تعامل الإدارة المرؤوسين بعدالة وإنصاف " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.50 وهذا ما يفسر معاملة الإدارة لمرؤوسيهيها بعدالة وإنصاف.

6- الاتصال الفعال: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول الاتصال

الفعال داخل المؤسسة.

الجدول (13): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال الفعال

الاتصال الفعال			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	سهولة الوصول لقواعد البيانات والمعلومات من خلال نظام المعلومات المتاح في المؤسسة في أي وقت.	3,62	مرتفع
2	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومواكبة للتطور التكنولوجي	3,33	متوسط
المتوسط العام		3.47	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يجدون أن المؤسسة تهتم بتوفير نظام معلومات ووسائل اتصال فعالة تتماشى مع التطور التكنولوجي، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمّال بين 3.33 و 3.62 والذي يمثل "الموافقة" عموماً.

وتتراوح آراء العمّال حول العبارات الخاصّة بالاتصال الفعال كالتالي:

- جاءت العبارة "سهولة الوصول لقواعد البيانات والمعلومات من خلال نظام المعلومات المتاح في المؤسسة في أي وقت" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يدر بـ 3.62 ما يعلل سعي المؤسسة لجعل نظام المعلومات متاحاً لتسهيل الوصول لقاعدة البيانات والمعلومات.
- جاءت العبارة "تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومواكبة للتطور التكنولوجي" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.33 وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال ومواكبة للتغيرات التكنولوجية.

7- الترقية والتقدم الوظيفي: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول

نظام الترقية ووتيرة التقدم الوظيفي في المؤسسة.

الجدول (14): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي

الترقية والتقدم الوظيفي			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي	2,80	متوسط
2	تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مسارهم الوظيفي	2,80	متوسط
3	تمنح الترقيات الوظيفية بعناية وعدالة بين جميع الموظفين	2,53	منخفض
المتوسط العام		2.71	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يعبرون عن عدم ارتياحهم لنظام الترقيات، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 2.53 و 2.80 والذي يمثل "عدم التأكد" بنسبة عالية.

• جاءت كلتا العبارتين "توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي" و "تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مسارهم الوظيفي" في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 2.80، مما يدل على أنّ المؤسسة تركز على تطبيق برامج تدريبية وفق أسس ومعايير إدارية تساعد على تقدم العامل في مساره الوظيفي.

• جاءت العبارة "تمنح الترقيات الوظيفية بعناية وعدالة بين جميع الموظفين" في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 2.53، مما يفسر عدم موافقة العاملين عن منحهم الترقيات الوظيفية بعدالة.

8- التحفيز: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول الحوافز في المؤسسة.

الجدول (15): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز

التحفيز			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع وتقدير ودعم إدارة المؤسسة	3,17	متوسط
2	يشجع نظام المكافآت في المؤسسة على تحسين مستوى أدائك في العمل	3,13	متوسط
3	تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	2,73	متوسط
المتوسط العام		3.01	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيز لا يرقى لتطلعات ومتطلبات العامل، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمّال بين 2.73 و 3.17 والتي تمثل " عدم التأكد ". وتتفاوت آراء العاملين حول العبارات الخاصة بالتحفيز كالتالي:

- جاءت العبارة " تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع وتقدير ودعم إدارة المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.17، ما يوضح حيادية العمّال من خلال تعبيرهم عن دعم و تقدير مجهوداتهم من طرف إدارة المؤسسة.
- جاءت العبارة " يشجع نظام المكافآت في المؤسسة على تحسين مستوى أدائك في العمل " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.13، وهو ما يشير إلى أنّ تطبيق نظام المكافآت في المؤسسة لا يشجع بنسبة كبيرة العمّال على تحسين أدائهم.

- جاءت العبارة " تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 2.73، وهو ما يعبر عن عدم تثمين الأعمال الإبداعية للعاملين.

9- التدريب: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول التدريب في المؤسسة

الجدول (16): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب

التدريب			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	تدعم الإدارة تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة	3,13	متوسط
2	تمنح المؤسسة نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي	2,93	متوسط
3	يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي الوظيفية	3,13	متوسط
4	تقوم المؤسسة بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة لتدريب العاملين	2,87	متوسط
المتوسط العام		2.97	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتجلى من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بالتدريب إلى حد ما، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 2.87 و 3.13 والتي تمثل " عدم التأكد " حيث تتباين آراء العمال حول العبارات الخاصة بالتدريب كالتالي:

- جاءت كل من العبارتين " تدعم الإدارة تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة " و " يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي الوظيفية " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.13 والذي يعبر عن عدم تأكد العاملين بخصوص دعم الإدارة لتنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة ومدى ملاءمتها مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين.

- جاءت العبارة " تمنح المؤسسة نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 2.93 والذي يدل على منح المؤسسة نسبيا نفس فرصة الخضوع للبرامج التدريبية للعاملين.
- جاءت في العبارة " تقوم المؤسسة بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة لتدريب العاملين " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87 مما يبرر عدم رضا العاملين عموما عن التنوع في أساليب التدريب المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة.

10- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية: يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول نسبة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية في المؤسسة.

الجدول (17): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية			
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	التعليق
01	يوافق نظام ساعات العمل غالبا ظروف	3,33	متوسط
02	أجد وقت كافيًا لقضائه مع أسرتي	3,40	مرتفع
03	ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي مستعجل	4,43	مرتفع
المتوسط العام		3.72	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعمل على التوفيق بين الحياة الوظيفية للعمال وحياتهم الشخصية، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمال بين 3.33 و 3.43 والتي تمثل عموماً "الموافقة".

حيث تتراوح آراء العمال حول العبارات الخاصة بالتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية كالتالي:

- جاءت العبارة " ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي مستعجل " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.43 والتي تمثل رضا العاملين بنسبة كبيرة فيما يتعلق بمنحهم ترخيصاً بالخروج كلما استدعى الأمر لذلك.
- جاءت العبارة " أجد وقت كافياً لقضائه مع أسرتي " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة لمتوسط حسابي يبلغ 3.40 وهو ما يعبر عن ارتياح العاملين وموافقته عن بقاء وقت كافٍ لأسرتهم خارج أوقات العمل.
- جاءت العبارة "يوافق نظام ساعات العمل غالباً ظروفني " في المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة لمتوسط حسابي يقدر 3.33 وهو ما يفسر حيادية العاملين فيما يخص توافق نظام ساعات العمل مع ظروفهم الشخصية.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب محور الأداء الوظيفي

يبين الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد العينة حول مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

الجدول (18): نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي			
الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	التعليق
1	ظروف العمل مهمة جدا لأداء عملي	4.47	مرتفع جداً
2	يؤثر الراتب الذي تتلقاه على مستوى أدائك في المؤسسة	4.63	مرتفع جداً
3	النظام الإداري يشجعني لبذل جهد في الارتقاء بأدائي في المؤسسة	3.00	متوسط
4	زملاء العمل يدفعونني لتحسين أدائي داخل المؤسسة	3.80	مرتفع
المتوسط العام		3.97	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من قراءة الجدول أعلاه، أن أفراد العينة يرون أنّ المؤسسة تعمل على توفير ظروف عمل مناسبة ونظام أجور محفز يُحسن من أداء العامل، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لموافقة العمّال بين 3.00 و4.63 والذي يمثل " الموافقة ". وتتفاوت آراء العاملين حول العبارات الخاصّة بالأداء الوظيفي كالتالي:

- جاءت العبارة " يؤثر الراتب الذي تتلقاه على مستوى أدائك في المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.63 وهو ما يفسر أهمية الراتب الموافق لأداء العامل.
- جاءت العبارة " ظروف العمل مهمة جدا لأداء عملي " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.47 مما يدلّ على أنّ ظروف بيئة العمل تؤثر بصفة مباشرة على أداء العاملين.
- جاءت العبارة " زملاء العمل يدفعونني لتحسين أدائي داخل المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 وهو ما يدفع زملاء العمل لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

- جاءت العبارة " النظام الإداري يشجعني لبذل جهدٍ في الارتقاء بأدائي في المؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.00 وهو ما يفسر حيادية العاملين في اعتبار النظام الإداري مشجّع على الارتقاء بأداء العمل.

كما يمكن عرض نموذج الانحدار بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعمال في الجدول التالي:

الجدول (19): نموذج الانحدار بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعمال

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.	معامل الارتباط (R)	معامل التفسير
الانحدار	0.992	10	0.099	0.571	0.818	0.481	0.231
البواقي	3.302	19	0.174				
المجموع	4.294	29					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تحليل مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار الذي يعبر عن علاقة التأثير بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعمال، أين نلاحظ أن قيمة $F = 0.571$ بمستوى دلالة 0.818 أكبر من 5%، وبالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرض الصفري الذي يفيد بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعمال، عند مستوى دلالة 5%. كما يبين معامل الارتباط $R = 0.481$ أنه توجد هناك علاقة طردية ضعيفة بين جودة الحياة الوظيفية (متغير مستقل)، والأداء الوظيفي للعمال (متغير تابع).

خلاصة الفصل التطبيقي

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية في مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة UNIVERS DETERGENT وذلك من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية، إذ تبين لنا من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أنّ تأثير جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للعمال كان بدرجة متوسطة وأن العلاقة ما بين جودة الحياة الوظيفية (كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي للعمال كمتغير تابع، هي علاقة طردية موجبة ضعيفة.

الخاتمة

الخاتمة

تسعى أغلبية المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل آمنة وتهيئتها بالصورة التي تضمن سلامة الأفراد العاملين بها وذلك باتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة وتوفير الوسائل الضرورية التي تساعد على تطوير أدائهم وكذا فسح المجال أمامهم لإبداء آرائهم بكل حرية وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

انطلق هذا البحث من إشكالية رئيسية تمثلت في : كيف تؤثر فعالية جودة الحياة الوظيفية في مستوى الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة UNIVERS DETERGENT .

ومن أجل الإجابة عليها؛ قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي.

توصنا من خلال الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية والمعنوية.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 5% بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية.

ثانياً: نتائج الدراسة

أ- النتائج النظرية:

❖ جودة الحياة الوظيفية عملية تنظيمية شاملة تتم من خلال تظافر جهود المنظمة من أجل خلق جو يتسم بالعدالة.

- ❖ جودة الحياة الوظيفية أحد العناصر الهامة المؤثرة في دافعية الأفراد وولائهم للمنظمة والتي ينتج عنها تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ تسمح جودة الحياة الوظيفية للمؤسسة باستقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، بناء قدراتها والعمل على تطويرها لخدمة أهدافها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تهيئة بيئة مناسبة وأمنة للاستثمار فيها.
- ❖ إعداد قوة عمل ذات رضا وقدرة على الابداع والابتكار لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ❖ لم يتفق الباحثون على مقاييس محددة لقياس جودة الحياة الوظيفية لكن غالبا ما تم الاتفاق على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من السلوكيات غير المرغوبة كالغيابات وحوادث العمل ويعظم من السلوكيات المرغوبة فيها كالرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- ❖ تعتبر الأجور والرواتب والحوافز من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا في الأداء الوظيفي وتحديدها يقتضي ضرورة التقدير الدقيق لاحتياجات ودوافع الأفراد بما يسمح بتوجيه سلوكهم وفقا لأهداف المنظمة.
- ❖ تواجه كل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي جملة من المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تطبيق برامجها داخل المؤسسة؛ لذا وجب عليها توفير الإمكانيات اللازمة لتطبيق تلك البرامج مع ضرورة التعاون البناء بينها وبين العاملين بها وذلك بإظهارهم الاستعداد المطلوب لإنجاحها. فأى برنامج تغيير يستوجب دعم الإدارة العليا والتزام وقناعة العاملين به.

ومن خلال ما توصلنا إليه من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في UNIVERS
DETERGENT من أجل معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي استخلصنا
جملة من النتائج التطبيقية.

ب- النتائج التطبيقية:

- ❖ شعور العاملين بمؤسسة UNIVERS DETERGENT عن عدم توافر الشفافية في كيفية إصدار قرارات الترقية والتقدم الوظيفي.
- ❖ وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بمحاورها على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة UNIVERS DETERGENT
- ❖ وجود علاقة إيجابية لكنها متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة UNIVERS DETERGENT
- ❖ أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج إلى تحسين في مؤسسة UNIVERS DETERGENT تتمثل في برامج التدريب والتكوين وهذا راجع إلى عدم امتلاكها للميزانية الكافية لدعمها وتنفيذها، فرص الترقية لا ترقى إلى مستوى تطلعات العاملين، أسلوب الإشراف والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية غير كافي وفقا لما تدعو إليه جودة الحياة الوظيفية.

ثالثا: اقتراحات الدراسة

- تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية ورفعها من أجل الارتقاء بأداء الموظفين، وهذا ما ينعكس على أداء المؤسسة، وذلك بتوفير مستلزمات بيئة عمل آمنة، خاصة أن المؤسسة إنتاجية.
- تنمية روح الفريق لدى العاملين ودفعهم إلى العمل سويا لحل المشكلات وتفادي الضغوطات العملية عن طريق تكوين فرق عمل مختصة.
- إشراك إدارة المؤسسة لبعض عمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم بهدف رفع معنوياتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وذلك بتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة.
- وضع نظام ترقية فعال قائم على مبدأ العدالة.

➤ إعطاء المؤسسة اهتماماً أكبر لعناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الأداء: كتحسين الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، وذلك عن طريق الاشتراك في برامج تدريبية متخصصة في هذا الشأن.

وكنقد ذاتي لدراستنا هذه، نرى أن نتائج الدراسة ربما تبقى في حدود العينة المختارة ولا يمكن تعميمها؛ بالإضافة لإمكانية ادراج متغيرات وسيطة، كانت ربما تفسر أحسن طبيعة العلاقة السببية التي سعت الدراسة لإبرازها.

وبناء على ما سبق، يمكن تقديم مسارات بحثية مستقبلية، لأن جودة الحياة الوظيفية، حسب اطلاعنا لم يستوف حقه من البحث والتنقيب.

رابعاً: آفاق الدراسة

- ✓ دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية. دراسة حالة
- ✓ دور جودة الحياة الوظيفية في بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- ✓ أثر جودة الحياة الوظيفية على الابتكار في منظمات الأعمال الربحية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

1. جاد الرب سيد محمد ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مطبعة العشري، 2008.
2. الحريري محمد سرور ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
3. الدمرداش أحمد محمد ، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار الحكمة، مصر، 2018.
4. عباس أنس عبد الباسط ، تخطيط وتنمية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
5. المبيضين صفوان محمد ، الإكلبي عائض بن شافي ، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
6. هاشم زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت.
7. الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.

II- الرسائل و المذكرات

1. أبو الشرخ نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2010.

قائمة المراجع

2. برسي محمد حسين صالح عبد الغفور ، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر الطيران، دراسة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2011.
3. برباح محمد الأمين، موساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، السنة الجامعية 2015، 2016.
4. بن عواطة محمد الصالح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، السنة الجامعية 2013/2014.
5. جمال الدين بوبكر، فارس برتيمية، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، السنة الجامعية 2020، 2021.
6. دلروم سوسن، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، السنة الجامعية 2016/2017.
7. زمور حنان ، دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-، السنة الجامعية 2014-2015.
8. سلطان أميمة، أثر جودة الحياة الوظيفية على التمكين الإداري بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية 2019/2020.
9. الشنطي نهاد عبد الرحمن ، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، دراسة استكمالية لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى - غزة، 2016.

قائمة المراجع

10. عكاشة أسعد أحمد محمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

11. ماضى خليل إسماعيل إبراهيم ، جودة الحياة الوظيفية وآثارها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.

III-الملتقيات والمجلات والمدخلات

1. خضر شهاب أحمد، اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهبوك، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر، المجلد 35، العدد1، يونيو 2015.

2. بركيبة ثورية ، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات

الديموغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية -ورقلة، 2017.

3. بلواضح أحمد سيف الدين، جلولي محمد، مهدي عمر، أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد الثامن، العدد الثاني، 2021/12/31.

4. ديوب أيمن حسن ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 30، العدد 01، سوريا، 2014.

5. راشد قاسم مرفت إبراهيم، أثر القيادة الأصلية كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 3، يوليو 2011.

6. سحنون مصطفى، عمر روجي فيسة، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية

قائمة المراجع

المدينة، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تاريخ النشر

2019/12/28

7. عبد الله محمد إيهاب ، محمد رفاعي ممدوح عبد العزيز ، أثر جودة الحياة الوظيفية

على الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع البنوك، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر، العدد1، يناير 2016.

8. عقون شراف ، بوخدوني لقمان ، جودة الحياة الوظيفية و دورها في استدامة رأس

المال البشري، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصواف- ميله، الأفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2020/01/01.

9. العنزي سعد ، الفضل سما سعد خير الله ، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمة الألفية

الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007.

10. اللوزي موسى سلامة ، الزهراني عمر عطية ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، الجامعة الأردنية، المجلد 39، العدد 1، 2012.

11. محمد أسعد عبد الله ، دور تقييم الأداء الفعال في تنمية المسار الوظيفي: نموذج

مقترح لنظام تقييم الأداء، الإدارة، مجلة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مصر، المجلد 47، العدد 4، أبريل 2010.

IV- مواقع الانترنت

12. الغامدي سحر ، جودة الحياة الوظيفية

(تاريخ آخر تصفح2022/04/25) <https://www.careersar.com>

قائمة المراجع

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Cegarra–Leiva David, M. Eugenia Sánchez–Vidal, Juan Gabriel Cegarra–Navarro, "Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture", Personnel Review, Vol. 41 Issue: 3, 2012.
2. Lee Dong–Jin et al , "Further Validation Of A Need–Based Quality–Of–Work–Life Measure: Evidence From Marketing Practitioners", Applied Research Quality Life, Vol. 02 , 2007
3. Jofreh Manouchehr and al, the relationship between quality of work life staff performance of Iranian gaz engineering and development company, research journal of applied sciences, engineering and technology, 2012.
4. Karadal Himmet , Arasli Huseyin , "The Impacts Of Superior Politics on Frontline Employee s Behavioral and Psychological Outcomes ", Social Behavior and Personality , Vol. 37 , Issue 02 , 2009.
5. Lafi Hend Almuftah Hanan, impact of quality of work life on employee satisfaction, case of oil and gaz industry in Qatar, advances in management and applied economics, vol 01, N°02.
6. Reddy Lokanadha, M. Mohan. Reddy, quality of work life of employees, emerging dimensions, Asian journal of management research, 2010.
7. Beh Loo See, Che Rose Raduan, « Linking and Performance : Implications For Organizations », Performance Improvement, Vol.46, N°.06, Jul2007.
8. Shunkar J. Vignesh., study on quality of wrok life and employee motivational strategies international journal of scientific research and management. Vol 2, 2014.

الملاحق

الملحق (01): استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

-تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات-

سيدي، سيدتي:

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، وهذا في إطار إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال في المؤسسة، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة بعنوان: " فعالية جودة الحياة الوظيفية في تقييم الأداء الوظيفي، دراسة حالة لمؤسسة UNIVERS DETERGENT لمواد التنظيف.

الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي للعبارات التي يحتويها الاستبيان، علما أن الإجابات التي تقدم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

ملاحظات لمأ الاستمارة

لا يتم كتابة الاسم واللقب

ضع الإشارة (X) أمام الإجابة التي تمثل رأيك

من إعداد الطالبات:

العربي باشا فتحية

عدمان سيهام

الاستبيان

البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30-40 من 41-50 أكبر من 50

3-الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماجيستر دكتوراه

شهادات أكاديمية أخرى (أذكرها).....

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- الدخل الشهري:

أقل من 25000 دج [25000-35000]

[35000-45000] أكثر من 45000

تهدف العبارات الواردة في الجدول أدناه لمعرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

درجات المقياس					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
ظروف العمل المادية					
					1 تهتم المؤسسة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التّهووية، النظافة)
					2 توفر المؤسسة لك جميع وسائل العمل
					3 توفر المؤسسة وسائل عمل صحية وآمنة، وتقوم الإدارة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين
الأمان والاستقرار الوظيفي					
					4 لا ترغب في البحث عن فرص بديلة للعمل لشعورك بالاستقرار في منصبك
					5 تعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع الأطراف
الأجور والرواتب					
					6 يتناسب الأجر مع خبراتك ومؤهلاتك العلمية
					7 يعتبر الأجر مناسباً عند مقارنة بمزملاتك العاملين في نفس المجال في مؤسسات أخرى
					8 تحرص المؤسسة على تقديم المكافآت بدلالة الجهود المبذولة
العمل الجماعي					
					9 تشجع المؤسسة العمل الجماعي

					10	تلجأ المؤسسة لحل المشكلات التي تواجهها للإدارة بالمشاركة.
					11	يوجد تكامل بين مهارات الفرد ومهارات الجماعة داخل المؤسسة
					12	يسود العمل داخل المؤسسة روح الفريق الواحد
الإشراف والمشاركة						
					13	تعامل الإدارة المرؤوسين بعدالة وإنصاف
					14	للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل
					15	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات
الاتصال الفعال						
					16	سهولة الوصول لقواعد البيانات والمعلومات من خلال نظام المعلومات المتاح في المؤسسة في أي وقت.
					17	تهتم المؤسسة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومواكبة للتطور التكنولوجي
الترقية والتقدم الوظيفي						
					18	توفر المؤسسة أسس ومعايير إدارية واضحة لأنظمة الترقية والتقدم الوظيفي
					19	تركز الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مسارهم الوظيفي
					20	تمنح الترقيات الوظيفية بعناية وعدالة بين جميع الموظفين
التحفيز						
					21	تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع وتقدير ودعم إدارة المؤسسة
					22	يشجع نظام المكافآت في المؤسسة على تحسين مستوى أدائك في العمل

					تتلقى مكافآت مادية ومعنوية عندما تقوم بأعمال إبداعية	23
التدريب						
					تدعم الإدارة تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة	24
					تمنح المؤسسة نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي	25
					يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي الوظيفية	26
					تقوم المؤسسة بالتنوع في أساليب التدريب المعتمدة لتدريب العاملين	27
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية						
					يوافق نظام ساعات العمل غالباً ظروفني	28
					أجد وقت كافياً لقضائه مع أسرتي	29
					ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي مستعجل	30
الأداء الوظيفي						
					ظروف العمل مهمة جداً لأداء عملي	31
					يؤثر الراتب الذي تتلقاه على مستوى أدائك في المؤسسة	32
					النظام الإداري يشجعني لبذل جهدٍ في الارتقاء بأدائي في المؤسسة	33
					زملاء العمل يدفعونني لتحسين أدائي داخل المؤسسة	34