جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه العلوم

قسم علم النفس والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة: سعداوي سعاد

إشراف: أ.د زريبي أحلام

أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
قدور بن عباد هوارية	أستاذة	جامعة وهران 2	رئيسا
زريبي أحلام	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا
فراحي فيصل	أستاذ	جامعة وهران 2	مناقشا
المسوس يعقوب	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة غيليزان	مناقشا
بن غربي أمحمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة تلمسان	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى من رضاهما أغلى ما أملك في الوجود..... أبي وأمي.

إلى المشاعل التي أنارت دروب حياتي.....إخوتي وأخواتي.

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين....أصدقائي وزملائي.

إلى كل من علمني حرفا...

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذا العمل المتواضع...

لهم جميعا أهدي هذا العمل...

سعداوي سعاد

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، الذي أنعم علي بفضله وجزيل عطائه والذي منحني القدرة على الجهد والمثابرة وأعانني على إتمام هذا العمل الذي أرجو من الحي القيوم أن يجعله ذا فائدة، فإن كان ثمة هفوة من تقصير فحسبي أن الكمال لله تعالى وحده.

كما أتقدم بجزيل شكري وعرفاني إلى والدي الحبيبين اللّذان ساندني لإتمام هذه الأطروحة والشكر موصول لإخوتي وأصدقائي وزملائي وكل من ساندني وهنا أخص بالذكر صديقتي "عبدة رحمة" و"هاد شهيناز" التي ساندتني ودعمتني طيلة فترة إعدادي لهذه الأطروحة.

كما أتقدم بفائق شكري وتقديري لأستاذتي ومشرفتي التي لم أسجل إسمها في غلاف الأطروحة فقط، وإنما في كل حرف منها الدكتورة الفاضلة "زريبي أحلام" على جهودها الرائعة، وتعاونها الطيب طوال فترة إعدادي لهذه الأطروحة، فلم تبخل علي بعلم أو توجيه أو توضيحا أو اهتمام أو وقت فجزاها الله خير الجزاء و زادها الله من علمه وفضله ورفع درجاتها في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة "سعدون سمية" على كل ما قدمته لي من دعم معنوي ومن توجيهات قيمة لإتمام هذه الأطروحة.

و يمتد شكري لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، راجية من الله العلي القدير أن يجعلها في ميزان حسناتهم.

كما أقدم أغلى باقات الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت على تعاونهم معنا ...

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ذكرت ومن لم أذكر، كل من كانت لهم لمسات خاصة وبصمات خفية بين طي هذه الأطروحة سواء كان ذلك كلمة أو توجيها أو دعوة في ظهر الغيب.
وألتمس العذر إن كان قد خانني التعبير فلم أعطِ كل ذي حق حقه.

سعداوي سعاد

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت، ومن أجل أهداف الدراسة قامت الباحثة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدام استبيان خاص بجودة الحياة الوظيفية والذي يحتوي على 32 فقرة واستبيان خاص بالأداء الوظيفي والذي يحتوي على 27 فقرة وذلك بغرض جمع المعلومات، ولقد ثم تطبيقه على عينة مكونة من 232 عاملا ثم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكونة من 389 عاملا.

وللتأكد من فرضيات الدراسة استخدمنا الأساليب الاحصائية التالية:

التكرارات، النسبة المئوية، الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرومباخ، اختبار "ت" (T) لعينة واحدة، اختبار "ت" (T) للعينات المستقلة، اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS .

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ عدم وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي.

ABSTRACT

This study aimed to identify the relationship between the quality of work life and job performance among workers of the Cement Company (SCIBS) in the state of Ain Temouchent. For the purposes of the study, the researcher used the descriptive analytical approach, as well as a special questionnaire for the quality of work life, which contains 32 items and a special questionnaire. Job performance, which contains 27 items for the purpose of collecting information. It was then applied to a sample of 232 workers and then selected by a simple random sampling method from the study population of 389 workers.

To confirm the study hypotheses, we used the following statistical methods: frequencies, percentage, standard deviation, arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, Crombach's alpha coefficient, t-test for one sample, t-test for independent samples, analysis test. One-way variance, based on the statistical program SPSS.

The study reached the following results:

- ✓ An increase in the quality of work life among workers at the Cement Company (SCIBS) in the state of Ain Temouchent
- ✓ High level of job performance among workers of the cement company (SCIBS) in the state of Ain Temouchent.
- ✓ There is a correlation between the quality of work life and job performance among cement company workers (SCIBS) in the state of Ain Temouchent.
- ✓ There is a relationship between the dimensions of the quality of work life related to the physical and moral work environment (occupational security and health, social relations, wages and rewards) and job performance among workers of the cement company (SCIBS) in the state of Ain Temouchent.
- ✓ There is a relationship between the dimensions of occupational quality of life related to organizational and functional work environments (supervision and employee participation in management, safety and job stability,

promotion and career development) and the job performance of employees at SCIBS Cement Company.

✓ There are no differences in terms of the quality of working life attributed to the variables of gender and educational level .

محتوى البحث

الإهداء.....أ

كلمة شكر وتقدير.....ب

ملخص البحث باللغة العربية.....ج

ملخص البحث باللغة الانجليزية.....د

محتويات البحث.....و

قائمة الأشكال.....ك

قائمة الجداول .....ل

مقدمة البحث.....1

الفصل الأول: تقديم البحث

1/ إشكالية البحث.....4

2/ فرضيات البحث.....8

3/ دواعي إختيار موضوع البحث.....8

4/أهمية البحث.....9

5/ أهداف البحث.....9

6/ التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث.....10

7/ نموذج البحث.....12

8/الدراسات السابقة.....13

1/8 الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية.....13

1/1/8 الدراسات المحلية.....13

2/1/8 الدراسات العربية.....15

3/1/8 الدراسات الأجنبية.....19

2/8 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي.....21

1/2/8 الدراسات المحلية.....21

2/2/8 الدراسات العربية.....23

3/2/8 الدراسات الأجنبية.....24

3-8 الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....26

1/3/8 الدراسات المحلية.....26

2/3/8 الدراسات العربية.....27

3/3/8 الدراسات الأجنبية.....29

4/8 تعقيب على الدراسات السابقة.....30

الفصل الثاني: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد.....33

1/ ماهية جودة الحياة الوظيفية.....33

2/ اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية.....40

3/أهمية جودة الحياة الوظيفية.....42

4/ أهداف جودة الحياة الوظيفية.....46

5/المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.....49

6/ أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....51

7/ طرق قياس وممارسات جودة الحياة الوظيفية.....69

8/ برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.....76

9/ مزايا تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.....79

10/ معيقات تجسيد معايير جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.....80

خلاصة الفصل.....83

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.....84

1/مفهوم الأداء الوظيفي.....84

2/أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته.....90

3/ عناصر الأداء الوظيفي.....92

4/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.....93

5/ طرق تحسين الأداء الوظيفي.....96

6/المراحل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي.....99

7/ مفهوم تقييم الأداء.....100

8/أهداف تقييم الأداء.....103

9/ أهمية تقييم الأداء.....106

10/ الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء.....111

11/ طرق تقييم الأداء الوظيفي.....114

12/ خطوات عملية التقييم.....122

13/ الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء.....124

14/ أساليب الرفع من مصداقية تقييم الأداء.....125

خلاصة الفصل.....126

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا: الدراسة الاستطلاعية

1- أهمية و دواعي الدراسة الاستطلاعية.....127

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية.....127

3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.....127

4- أداة الدراسة الاستطلاعية.....133

5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية.....138

6- الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس.....140

ثانيا: الدراسة الأساسية

1- الحدود الزمانية والمكانية.....148

2- منهج الدراسة.....149

3- عينة الدراسة الأساسية.....149

4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية.....149

5- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية.....151

6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية.....152

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد.....154

1/عرض نتائج مستوى جودة الحياة الوظيفية.....157

2/عرض نتائج مستوى الأداء الوظيفي.....158

3/عرض نتائج الفرضيات الإرتباطية.....159

4/عرض نتائج الفرضيات الفرقية.....162

الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد.....166

1/مناقشة نتائج مستوى جودة الحياة الوظيفية..... 166

2/مناقشة نتائج مستوى الأداء الوظيفي.....171

3/مناقشة نتائج الفرضيات الإرتباطية.....176

4/مناقشة نتائج الفرضيات الفرقية.....194

خاتمة البحث.....204

التوصيات والاسهامات العلمية للبحث.....206

قائمة المراجع.....208

الملاحق.....219

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين النموذج الإفتراضي للدراسة الحالية .	12
02	يبين اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية.	42
03	يبين المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية .	49
04	يبين أبعاد جودة الحياة الوظيفية.	68
05	يبين برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.	77
06	يبين معيقات تجسيد معايير جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.	81
07	يبين الهدف من تقييم الأداء.	104
08	يبين مصادر معلومات تقييم الأداء.	120

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين مصادر تحديد الأبعاد لمتغير جودة الحياة الوظيفية.	135
02	يبين مصادر فقرات أبعاد استبيان جودة الحياة الوظيفية .	136
03	يبين سلم ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة.	137
04	يبين مصادر فقرات أبعاد استبيان الأداء الوظيفي .	138
05	يبين سلم ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة.	138
06	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.	138
07	يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.	139
08	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية.	139
09	يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي .	139
10	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية .	140
11	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية.	140
12	يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان جودة الحياة الوظيفية بعد التحكيم	142
13	يبين معامل ارتباط الفقرات والأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت).	143
14	يبين معامل ارتباط الفقرات والأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة ، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي).	144
15	يبين معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.	144
16	يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.	145
17	يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.	145
18	يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية.	146
19	يبين قيمة ألفاكرومباخ لمتغير جودة الحياة الوظيفية.	146

20	يبين معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان الأداء الوظيفي.	147
21	يبين معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الأداء الوظيفي.	147
22	يبين قيمة ألفاكرومباخ للأداء الوظيفي وأبعاده.	148
23	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.	149
24	يبين المتوسط الحسا بي و الانحراف المعياري لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.	150
25	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية.	150
26	يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي .	150
27	يبين المتوسط الحسا بي و الانحراف المعياري لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية .	151
28	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية.	151
29	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الحياة الوظيفية وأبعادها .	154
30	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي وأبعادها .	156
31	يبين الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي لاستبيان جودة الحياة الوظيفية .	157
32	يبين الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي لاستبيان الأداء لوظيفي.	158
33	يبين معامل الارتباط بيرسون بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.	159
34	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي.	159
35	يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي.	161
36	يبين الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس.	162
37	يبين الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	163

مقدمة البحث

مقدمة البحث:

يعتبر العمل ذو أهمية بالغة في حياة الفرد، فهو ذو قيمة عظيمة بالنسبة له وللمجتمع، ومن ضمن أولوياته من حيث الاهتمام نظرا لما يقدمه له من مكانة اجتماعية وفوائد نفسية تتمثل في تحقيق الذات والشعور بقيمته وأهميته في المجتمع، إضافة إلى إشباع حاجاته المادية والمعنوية وتطوير العلاقات مع الآخرين. وباعتبار أن الفرد العامل يقضي معظم يومه في العمل فإنه على المؤسسة العناية الفائقة بهذا العنصر البشري ورعايته من خلال توفير حياة وظيفية أفضل له، وذلك بتأمين البيئة المرضية والمناسبة للعمل التي تتوفر على الظروف المادية والمعنوية الملائمة مما يحقق شعوره بالسعادة والرضا والرفاهية والراحة في منصب عمله، وهذه كلها عوامل تلعب دورا هاما في تعزيز جودة الحياة الوظيفية التي تعتبر من الأساليب الإدارية الجديدة في حقل إدارة الموارد البشرية.

حيث أن هذا المفهوم الذي يرتبط بنمط حياة العامل في عمله جاء ليؤكد على تحسين البيئة في مكان العمل وتهيئة مناخ جيد تتوفر فيه شروط العمل المُرضية من ظروف بيئة العمل وخصائص الوظيفة الجيدة، والأجور والمكافآت العادلة، والعلاقات الجيدة مع الزملاء في جماعة العمل، وأسلوب الإشراف الفعال، وقدر من المشاركة في صنع القرارات، مما يساهم في الحفاظ على صحة العمال الجسمية والنفسية التي تعتبر أساسية في أداء مهامهم بكفاءة.

كما أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى تطوير المؤسسة وتكوين الصورة الأفضل لها في جذب والاحتفاظ بأفضل العاملين ذوي الكفاءة والمهارة وتحفيزهم، فوجود العاملين اليوم في بيئة عمل تتسم بجملة من التغيرات المستمرة والتطورات والمنافسة الشديدة يتطلب من المؤسسة تبني أساليب لتوفير حياة وظيفية جيدة للعاملين وتلبية مطالبهم وجعلهم سعداء وراضين بمهامهم وبوجودهم في المؤسسة ما ينعكس إيجابيا على الكثير من السلوكيات واستقرارهم في العمل واتجاهاتهم التي تؤثر على رغبتهم في مواصلة العمل بمؤسستهم وقبول أهدافها مما يؤثر على سير العمل وكفاءة المؤسسة.

وعلى ضوء ذلك نقول بأن نجاح المؤسسة وقدرتها على النمو وتحقيق الأهداف المسطرة يرتبط بجودة الحياة الوظيفية لمواردها البشرية كونها تنعكس إيجابيا على أدائهم وبالتالي على فعالية المؤسسة. فالمؤسسات اليوم تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال مستويات عالية من الأداء الوظيفي لموظفيها بمختلف مستوياتهم الإدارية، والاهتمام بهم كموارد بشرية هامة وتهيئتهم وتنمية قدراتهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم، حيث أن الأداء الوظيفي لهؤلاء مرهون من جهة بقدراتهم ومهاراتهم

وإمكانياتهم ومن جهة أخرى بتوافر بيئة عمل ملائمة للعمل وما تتضمنه من عناصر إدارية كالقيادة الإدارية الفعالة، ونظم ولوائح وقواعد واضحة للعمل، التخصص العلمي المناسب مع الوظيفة، الرقابة الإدارية الناجعة، ونظام الحوافز والمكافآت العادلة والعناصر المادية من إضاءة جيدة و تهوية وحرارة مناسبة وتجهيزات مكتبية ملائمة.

وتوفير بيئة عمل مناسبة يعني توفير بيئة عمل منظمة وداعمة ودافعة لأن ما توفره المؤسسة من عناصر كالقيادة الجيدة والملائمة والعلاقات الجيدة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية يعتبر المحفز للتجديد والتغيير والإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية والثقة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء الوظيفي وضمان جودته وإتقانه، حيث يعتبر توفير بيئة عمل مناسبة ضرورة لانطلاق القوة الكامنة التي تمكن وتدفع العامل إلى التقدم في العمل وتحسين مستويات أدائه الوظيفي.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجه التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق الأهداف والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم فالأداء العالي الجيد هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين لتحقيق أهداف مسطرة سلفا مبنية على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وانتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة (بن رحمون، 2014: 2).

في ضوء ما سبق ذكره ولأهمية كل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في الوقت الراهن سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، تسعى الباحثة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت، وللتحقق من هذه العلاقة اشتملت الدراسة الحالية على ستة فصول كل فصل يتضمن مجموعة من العناصر على النحو التالي:

الفصل الأول: لتقديم البحث يتضمن إشكالية البحث، فرضيات البحث، وأيضا أهمية وأهداف البحث والمفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث، ونموذج البحث، والدراسات السابقة المحلية، والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: خاص بجودة الحياة الوظيفية وتضمن تعريف كل من الجودة وجودة الحياة، بالإضافة إلى تعريف جودة الحياة الوظيفية، اتجاهات دراستها، أهميتها، أهدافها، مراحلها، أبعادها، طرق

قياسها وممارساتها، بالإضافة إلى برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومزايا تطبيقها، وصولا إلى المعيقات التي تقف في وجه تجسيدها بالمنظمة.

الفصل الثالث: خاص بالأداء الوظيفي، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى جزء خاص بالأداء الوظيفي ويتضمن: مفهوم الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي، المراحل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي. وجزء خاص بتقييم الأداء ويتضمن : مفهوم تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء الوظيفي، خطوات عملية التقييم، الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء، وفي الأخير أساليب الرفع من مصداقية تقييم الأداء.

الفصل الرابع: ويتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية سواء الدراسة الاستطلاعية وحتى الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس: خصص لعرض النتائج الخاصة بالدراسة.

الفصل السادس: خصص لتحليل النتائج ومناقشتها، وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات والاقتراحات العلمية والعملية.

الفصل الأول:

تقديم البحث

1/ إشكالية البحث:

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة برأس المال البشري، وتنمية الموارد البشرية من خلال تحسين ظروف بيئة العمل، ومن ثم أصبح تحليل ظروف بيئة العمل أمرا ضروريا، حيث تعد بيئة العمل الإيجابية قادرة على استقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها للأفضل وذلك من خلال ايجاد الخطط الاستراتيجية المهيأة بالمحفزات والمميزات الوظيفية التي تجعل الموظف أكثر عطاء وإنتاجية وإخلاصا في العمل، حيث يمتلك الأفراد مصلحة مباشرة في المؤسسة، فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم في وظائفهم، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم، وما من شك في أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لطموحاته، فعندما يكون على معرفة جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لتقدمه.

ومنه فإن جودة الحياة الوظيفية تعد من الأنشطة الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، وطالما أن تنمية وتطوير الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على أداء ونمو المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية حيث أن قيمة الخذمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم(المنذري، 2017: 104).

كما أن التركيز والاهتمام بجودة الحياة الوظيفية يقود إلى طرق من شأنها أن تعمل على إحداث تحولات جوهرية في المنظمة، من أجل تحقيق النتائج وزيادة الرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي زيادة الإنتاجية. إن العمال في أي مجال من مجالات العمل يقضون أوقاتا طويلة، ويبذلون جهودا لأداء مهامهم الوظيفية وخدمة الآخرين.

وعلى الرغم من أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر من أكثر المجالات اهتماما وقيمة في القرن الحادي والعشرين وخاصة في المنظمات القائمة على المعرفة والمورد البشري، إلا أن هناك عددا من أوجه القصور التي ترتبط بتحديد وقياس وتوفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في معظم المنظمات، الأمر الذي يحد من قدرة هذه المنظمات على تطوير أداء العاملين لديها، ومن ثم الأداء الكلي لها وبالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الإقليمية والعالمية بمختلف مجالات المعرفة والتعلم (ماضي، 2014: 13).

ولقد اهتمت العديد من الدراسات في الآونة الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متعمقة بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتزام الموظفين

والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، وترفع درجة الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في عمليات الإدارة، اتخاذ القرارات، وتنمية أداء العاملين(البياري، 2018: 02).

ومن جهة أخرى لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تزايد الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال إدراك مدراء الشركات إن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط، وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات (بوعطيط، 2008: 70).

كما أن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات بجميع مجالاتها الصناعية، الأكاديمية، الصحية والتجارية هو حصيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات ومهارات ومعارف ودافعية العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومما لا شك فيه أن مستوى الأداء للعاملين وللمنظمة على حد السواء يمثل مقياسا حقيقيا لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية للمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة ترتكز على الابتكار والإبداع في العمل، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وموارد المنظمة (ماضي، 2014: 3).

فالاهتمام بتطوير ورفع مستوى الأداء الوظيفي أصبح ضرورة لأي مؤسسة أو منظمة لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات والتي من بينها الاهتمام بالموظف وتهيئته علميا وعمليا، بالإضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة ماديا ومعنويا تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

حيث يقول الدكتور" أحمد ماهر" لا يمكنك أن تدير منظمة بدون ناس، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن صاحب أي عمل أو مدير، فمادام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها فلابد أن يتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات فإن الناس هم الذين يشغلونها، وليس ذلك فحسب، بل إن حقل الموارد البشرية قد شهد في الآونة الأخيرة اهتماما ملحوظا بشكل عام، وخاصة في

الاتفاق الكبير على عمليات التنمية والتطوير، وإنما يرجع ذلك للقناعة الشديدة من الإدارة بأن المنظمة أو المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها من خلال أصولها المادية دون تركيز جزء كبير من اهتماماتها على الأصول البشرية(بن رحمون، 2014: 02).

ومن بين الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة الحالية نجد: دراسة **البلبيسي(2012)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمة، وتوصلت أيضا إلى وجود فروق دالة احصائيا حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث. دراسة **ماضي(2014)** حول "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى متغير السن والمستوى العلمي. دراسة **الدحدوح (2015):** بعنوان "جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى المعلمين ومستوى أدائهم، والكشف عن العلاقة القائمة بين كل منهما، ومن بين أهم نتائجها وجود درجة متوسطة من جودة الحياة الوظيفية، ووجود فروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المستوى العلمي. دراسة **بومجان وأقطي والوافي(2018):** بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ. دراسة **سحنون ورويحي فيسة (2019):** بعنوان "جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" – شركة سونلغاز فرع ولاية المدية– ، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي وأيضا العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

بشركة سونلغاز فرع ولاية المدية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية لكنها متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية وأيضا وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بمحاورها على الأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية.

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسة وقدرتها على النمو المتواصل وبلوغ الأهداف التنظيمية مرتبط بشكل مباشر بتوفيرها حياة وظيفية جيدة ومستقرة للأفراد العاملين بها، وبمدى إيمان هؤلاء الأفراد بتلك الأهداف وقناعتهم بها وشعورهم بأنها تتطابق أو تقترب من أهدافهم الشخصية، وهذا ما يمثل العنصر الحيوي الذي يعزز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين ويدفعهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

والمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت هو كغيره من المؤسسات يحرص لتوفير الحياة الوظيفية الأفضل للعمال، وبالتالي المساهمة في رفع الكفاءة ومستوى الأداء في المنظمة ككل. ونظرا لأهمية المتغيرين المذكورين سابقا في المؤسسة وفي ضوء ذلك يمكن صياغة الإشكال التالي:

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت؟
- هل توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي؟

2/ فرضيات البحث :

من خلال التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية :

- ❖ وجود مستوى مرتفع من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ وجود مستوى مرتفع من حيث الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

ومنه تتفرع الفرضيات التالية:

- ❖ توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي.

3/دواعي إختيار موضوع البحث:

- ❖ أسباب شخصية تتمثل في الرغبة لدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- ❖ الاهتمام المتزايد في مجال البحث حول موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي .
- ❖ قابلية الموضوع للدراسة وحتى الإنجاز من حيث الجانبين الجانب النظري وحتى الجانب التطبيقي.
- ❖ الرغبة في تقديم بعض المعلومات والكشف عن بعض المفاهيم المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وحتى الأداء الوظيفي.
- ❖ الرغبة في محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بجودة الحياة الوظيفية وتأثيره على أداء عمالها.
- ❖ الرغبة في الكشف عن واقع ممارسة برامج جودة الحياة الوظيفية وحقيقة ادراك العمال لأبعادها.

4/ أهمية البحث:

- ❖ تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا في غاية الأهمية ألا وهو جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ يعتبر موضوع جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الهامة في أدبيات إدارة الموارد البشرية خاصة إذا ما استخدم بشكل فعال في المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية.
- ❖ يساهم هذا الموضوع في تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاده الأساسية، والذي يساعد ويساهم في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعمال في أي منظمة.
- ❖ تكمن أهمية الدراسة الحالية في أن موضوع جودة الحياة الوظيفية ذو أهمية بالغة وشرط أساسي سواء بالنسبة للمؤسسة أو حتى الموظفين لما له من أثره ايجابي على كليهما.
- ❖ استهداف البحث شريحة هامة من الموظفين المتمثلة في عمال شركة الاسمنت بولاية عين تموشنت.
- ❖ ستضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تُعد مرجعا للباحثين، حيث من المتوقع لهذا البحث أن يفتح الآفاق لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم.
- ❖ ساهمت هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحثة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وحتى موضوع الأداء الوظيفي.
- ❖ من خلال هذه الدّراسة سيتم التوصل إلى معلومات ميدانية تطبيقية من شأنها أن تساهم في إعطاء نظرة كافية عن تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ يعتبر الموضوع إضافة جديدة تساهم في إثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسير موارد البشرية.

5/أهداف البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ معرفة وتحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ❖ التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- التعرف على الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس، المستوى التعليمي.

6/التعاريف الاجرائية لمصطلحات البحث:

- **جودة الحياة الوظيفية:** هي مجموعة السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعمال، بحيث تشبع احتياجاتهم وتساهم في رفع الكفاءة ومستوى الأداء في المنظمة ككل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

أ/أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية:

والتي تشمل كل ما هو معنوي أو مادي من معدات، أجهزة، أدوات، التي توفرها المؤسسة لإنجاز العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من البعد المرتبط ببيئة العمل المادية والمعنوية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

1.الأمن والصحة المهنية: وهي مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على الموظفين، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأمن والصحة المهنية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

2.العلاقات الاجتماعية: تقوم العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: الاحترام، التعاون والانتماء للجماعة، الحرص على المصلحة العامة، التي يجب أن تسود بين أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية ومستويات الأداء. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد العلاقات الاجتماعية من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

3. الأجور والمكافآت: تتمثل الأجور والمكافآت في مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين بغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم، والذي ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأجور والمكافآت من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

ب/أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية: يطلق مصطلح البيئة التنظيمية والوظيفية على كافة القوى والظروف المحيطة داخل المنظمة والمنبثقة عن الأفراد المؤثرين في عمل المنظمة. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال المؤسسة من البعد المرتبط ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

1.الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة:

الإشراف هو نشاط إداري يهدف إلى توجيه العمال والتأثير فيهم بالشكل الذي يضمن انجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

2.الأمان والاستقرار الوظيفي:

يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير فرص عمل مستقرة ، بغض النظر عن أي تغيير في بيئة العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأمان والاستقرار الوظيفي من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

3.الترقية والتقدم الوظيفي:

يقصد بالترقية" إعادة تعيين العامل في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك، سيتم إعادة تحديد واجباته ومسئولياته وبالتالي زيادة راتبه. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الترقية والتقدم الوظيفي من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

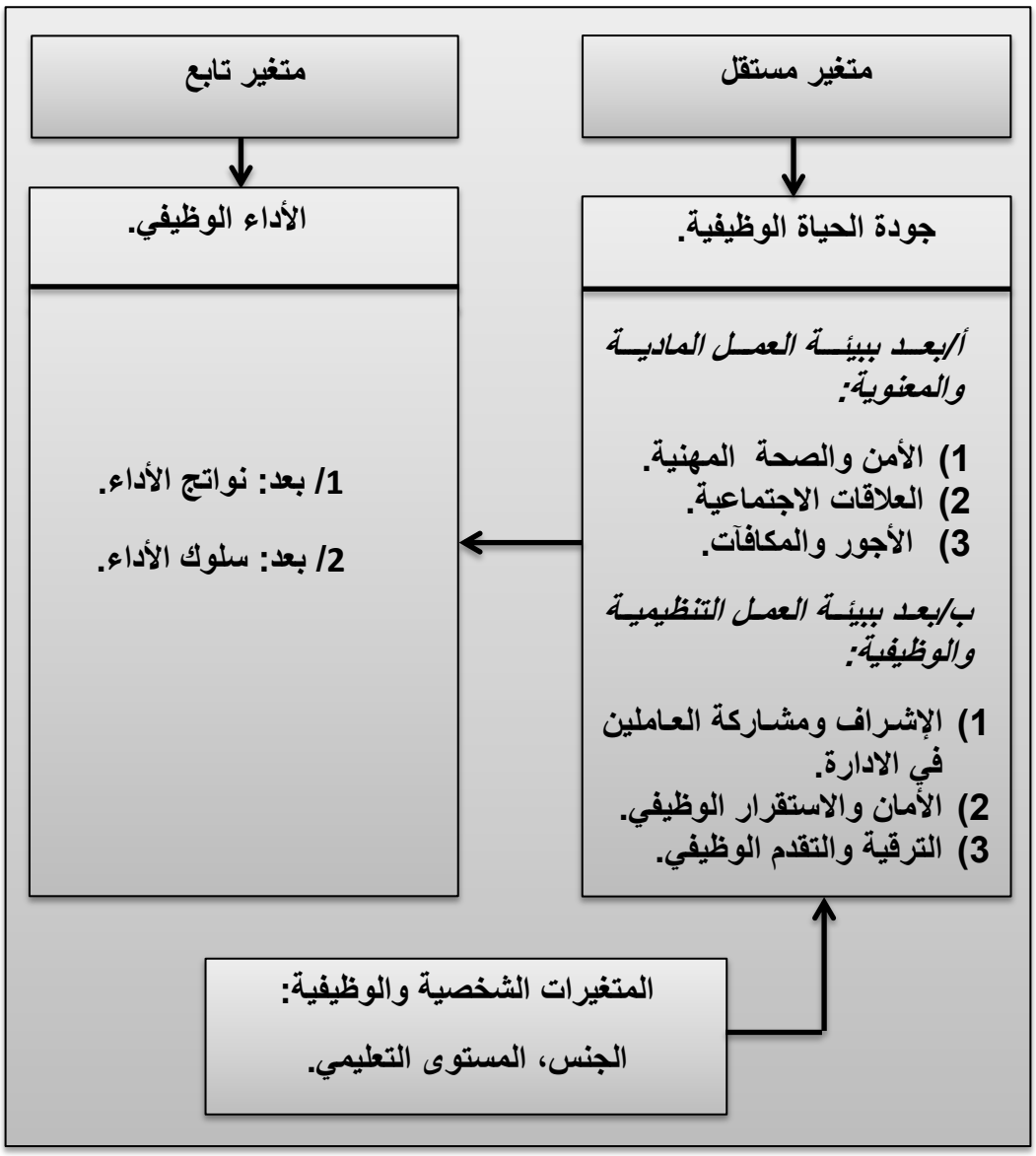
- **الأداء الوظيفي:** هو نتيجة النشاط الذي يقوم به العامل سواء كان نشاطا فكريا أو عضليا. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت على مجموع أبعاد استبيان الأداء الوظيفي المطبق في هذه الدراسة والمتمثلة في نواتج الأداء، سلوك الأداء .

1) **نواتج الأداء:** تتمثل النتيجة الفعلية للأداء من حيث جودة الأداء وكميته، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت على بعد نواتج الأداء لاستبيان الأداء الوظيفي المطبق في الدراسة.

2) **سلوك الأداء:** يتمثل في القدرة على إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوي العمال، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين، وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة

الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت على بعد سلوك الأداء لاستبيان الأداء الوظيفي المطبق في الدراسة.

7/ نموذج البحث:



شكل رقم (01): يوضح النموذج الإفتراضي للدراسة الحالية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

8/ الدراسات السابقة:

يقصد بالدراسات السابقة مراجعة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الموضوع أو بعض جوانبه حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى إليه غيره من الباحثين، وقد قامت الباحثة بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في مختلف المجالات، وقد قامت الباحثة بتصنيفها إلى دراسات محلية، عربية، أجنبية معتمدة على الترتيب الزماني من الأقدم إلى الأحدث.

8-1الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية:

8-1-1 الدراسات المحلية:

- دراسة **(فواتيح ومباركي،2016)**: بعنوان جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو2008 : 9001 حيث تم جمع البيانات من 100 فرد باستخدام استبيانين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائيا بين إدارة الجودة الشاملة والمؤشر العام لجودة حياة العمل، كما بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة إرتباطية موجبة دالة احصائيا مع الأبعاد السبعة لجودة حياة العمل(حاجات الصحة والأمان، والحاجات لاقتصادية والعائلية، والحاجات الاجتماعية، وحاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية والإبداع) وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل، وإذا كان هناك خلل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة سوف يترتب عليه انخفاض مستوى جودة حياة العمل للموظفين.
- دراسة **(بن خالد، 2017)**: بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي بالمستشفيات العمومية بولاية أدرار"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة حياة العمل وعوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي والتأثير بينهما، والكشف عن الفروق بين المتغيرات الشخصية و المهنية لدى العينة اتجاه كل منهما، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وقد تم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت العينة 206 موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توفر عوامل جودة الحياة في العمل وعوامل الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، ووجود تأثير دال إحصائيا لبعض أبعاد جودة حياة العمل(خصائص الوظيفة، الأجور

والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في القرارات) على الثقافة التنظيمية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق حول أبعاد جودة الحياة في العمل تعزى إلى متغيرات الجنس والسن.

- دراسة **(قهيري وكسنة،2018)**: بعنوان "دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة"، هدفت الدراسة إلى قياس مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 60 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما اعتمدت الباحثان على الاستبيان لجمع المعلومات، وقد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستشفى الأم و والطفل بولاية الجلفة متوسط، كما أظهرت النتائج أيضا لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الوظيفية والشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق تعزى للخبرة الوظيفية وهذه الفروق كانت لصالح الفئة أكثر من 15 سنة خبرة في المستشفى.
- دراسة **(قهيري، 2020)**: بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة بناءا على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكميها، تم توزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من 210عاملا، تحصلت الباحثة على180 استمارة، منها 30 استمارة غير صالحة للتحليل، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطا) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.
- دراسة **(خان و جغبلو، 2020)**: بعنوان "جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة حول مستوى توفر جودة حياة وظيفية بالمؤسسة، وأثر ذلك في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، وتم تطبيقه على عينة مكونة من 150 موظفا، وقد شملت هذه العينة الموظفين الإداريين، الطبيين، شبه الطبيين، كما اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من

النتائج أهمها وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث فسر متغير جودة الحياة الوظيفية39.6% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات الصحية.

8-1-2 الدراسات العربية :

- دراسة **(الشنطي، 2016):** بعنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان" هدفت هذه الدراسة إلي التعرف واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة 162 موظف في الوزارة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى متغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
- دراسة **(البربري، 2016):** بعنوان "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني بغزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، وقياس مستوى الاحتراق الوظيفي، وكذلك للكشف عن دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأيضا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية. وتكونت عينة الدراسة من 891 موظفا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية من العاملين بشبكة الأقصى للإعلام والإنتاج والفني، والبالغ عددهم 407 موظفا وتم توزيع 210 استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة200استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بمعدل95 بالمئة استجابة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة كانت متوسطة وبوزن نسبي 61.33%، مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين كانت49.64% ، توجد علاقة عكسية ضعيفة (0.242-) ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، يؤثر بعد العلاقات الاجتماعية بعد مشاركة العاملين في الإدارة تأثيرا ايجابيا معنويا في الاحتراق الوظيفي، وكلا البعدين فسر ما نسبته 7.9% و 4.7% من التباين في المتغير التابع على الترتيب ،توجد فرو ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى (المسمّى الوظيفي)

ولصالح من يعملون بوظيفية (مدير عام، مدير دائرة)، وكذلك توجد فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير (الراتب) لصالح من يتقاضون راتب (1000 دولار فأكثر)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، لا توجد فرو ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الاحتراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمّى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤسسة، الراتب).

- دراسة (**الحسني، 2016**): بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة، حيث بلغت عينة الدراسة (159) موظفا، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى طريقة المسح الشامل، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة بلغت(4.33) بوزن نسبي 43 % وهي درجة منخفضة، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين الإجتماعيين في وزارة الشؤون الإجتماعية بقطاع غزة بلغت(4.98) بوزن نسبي50% وهي درجة متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ما عادا الجنس، العمر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس، العمر).
- دراسة (**أبو حميد، 2017**): بعنوان "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة"، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدما اسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الاكاديمية والإدارية ورؤسائها. ومدراء الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم (185) موظفا، حيث وزعت الاستبيانات على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة89.7% وتوصلت الد راسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يأتي: وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة

الأقصى بغزة، بوزن نسبي 57.33% أيضا وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الد راسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي58.33% ، وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة .

- دراسة(**السويطي، 2017**): بعنوان جودة حياة العمل والولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، حيث هدفت هذه التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة حيث قام الباحث ببناء إستبانة خاصة لقياس جودة حياة العمل مكونة من (10) أبعاد، كما تبنى المقياس الذي طوره كل من (Allen & Mayer1990) لقياس واقع الولاء التنظيمي، حيث تم تطبيقهما على عينة مكونة من (221) مديرا من المد راء العامين والمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة. تمت معالجة البيانات إحصائيا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وأهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة: أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وباقي الأبعاد الاخرى باستثناء بعدي جودة الراتب الأجر، والحوافز التي جاءت بدرجة ضعيفة، أن واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لجودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية لأثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي (0.83) .
- دراسة (**المزوق، 2017**): بعنوان "دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية دراسة ميدانية في بعض المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة دمشق"، هدفت الدراسة لتوضيح دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية من خلال دراسة ميدانية في بعض المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة دمشق وهي: المواساة الخيري، الرشيد، الرازي، الأندلس وقد بُني نموذج الد راسة على متغير الأول مستقل وهو جودة حياة العمل Quality of Work Life (QWL) وعناصره المختلفة المتمثلة في: ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، خصائص الوظيفة، أسلوب الرئيس في الإشراف، الأجور والمكافآت، وفريق العمل. أما المتغير التابع وهو انهماك العمال Employee Involvement (EI) وتمثل بأنواعه الثلاثة التالية: الانهماك المعرفي، والانهماك

العاطفي، والانهماك السلوكي وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من 361 عاملا بطريقة عشوائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير ظروف العمل وكل من الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات والانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، الارتباط معنوي وسالب وضعيف بين متغير خصائص الوظيفة والانهماك المعرفي، والارتباط معنوي ودال إحصائيا وموجب وضعيف بين بين متغير خصائص الوظيفة ومتغير الانهماك السلوكي، كما أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير خصائص الوظيفة وكل من متغيري الانهماك العاطفي وانهماك العمال ككل، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير اسلوب الرئيس في الإشراف وكل من المتغيرات الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأجور والمكافآت وكل من المتغيرات الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير عنصر جودة حياة العمل (فريق العمل) وكل من متغيرات الانهماك العاطفي والسلوكي وانهماك العمال ككل، كما أن الارتباط بين متغير فريق العمل والانهماك المعرفي معنوي وسالب وضعيف.

- دراسة **(البياري، 2018)**: بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، توزيعها على عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الوزارة، حيث تم توزيع (200) استبانة على موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، وتم استرداد 179 استبانة بنسبة(% 89.5) ، وتم استخدام البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (4.84) بوزن نسبي (% 48.44) وهي درجة متوسطة، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية هو (7.05) بوزن نسبي(% 70.53) وهي درجة كبيرة، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، تبين أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية(مكان العمل: لصالح وزارة العمل، العمر: لصالح من هم أعماهم 50 سنة فأكثر، المسمى الوظيفي: لصالح مدير عام) ماعدا الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

- دراسة **(الهداب والمخلافي، 2020):** بعنوان "أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض" هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة بلغ حجمها (390) مفردة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق جوهرية في استجابات أفراد العينة نحو كل من: متغير جودة الحياة الوظيفية، ومتغير الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة، كما لم تكشف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي. علاوة على ذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، حيث يفسر حوالي35% من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي، وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل). كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المؤهل العلمي وكان لصالح الموظفات اللاتي مؤهلهن ثانوي فأقل، وكذلك متغير المرتبة الوظيفية وكان لصالح من هن في المرتبة الخامسة فأقل، بينما لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

8-1-3الدراسات الأجنبية:

- دراسة **(Daud,2010)** بعنوان : "بحث العلاقة بين جودة حياة العمل والإلتزام التنظيمي بين الموظفين في الشركات الماليزية."

"Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال عينة من الموظفين في ماليزيا، وكذلك فحص عوامل جودة الحياة الوظيفية وعددها سبعة (التقدم والتطور، المشاركة، البيئة المادية للعمل، الإشراف والأجور، العلاقات الاجتماعية في المنظمات) لتحديد علاقتهم بالالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة من (500)

موظف بشكل عشوائي يعملون في المجال الإشرافي والتنفيذي في (50) منظمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها(المشاركة، التكافل الاجتماعي، التقدم والتطور، الإشراف والأجور والاستحقاقات)، والالتزام التنظيمي بأبعاده المعياري والاستمراري والعاطفي، فسرت أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما نسبته 63 % من التباين في الالتزام العاطفي، وما يقارب 37% من التباين في الالتزام المعياري، بينما فسرت 12 %من التباين في الالتزام الاستمراري(البدائل) و 23% من التباين في الالتزام الاستمراري (التكلفة) (البربري، 2016: 82).

- دراسة(**Alireza & Bolhari Al, 2011**): حول "قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مجال تكنولوجيا الاتصالات"، حيث الهدف من الدراسة تمثل في دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و بعض المتغيرات الوظيفية من بينها (الجنس، والسن) لعينة تقدر ب 646 عامل في مجال تكنولوجيا الإعلام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط لدى عينة الدراسة، وعدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين متغير الجنس وجودة الحياة الوظيفية بمتغيراتها بينما هناك علاقة بين متغير العمر وجودة الحياة الوظيفية بمتغيراتها (بن خالد،2017 :57).
- دراسة (**Emadzadeh &khorasani &Nematizadeh, 2012**) : بعنوان "تقييم جودة حياة العمل في المدرسة الابتدائية بمدينة أصفهان " إيران" حيث هدفت الد راسة إلى تقييم جودة حياة العمل ومكوناتها لدى المعلمين"، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقه على عينة مكونة من 120 معلما، وقد تم دراسة جودة حياة العمل ومكوناتها استنادا إلى المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن جودة حياة العمل للمعلمين أقل من المتوسط وأنهم لا يتمتعون بجودة حياة عمل جيدة، وأنه يوجد فروق في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح المعلمات بينما لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي(الدحدوح، 2015: 56).
- دراسة (**Fapohunda, T 4, 2013**) بعنوان "تقييم تصورات جودة الحياة الوظيفية في الشركات النيجيرية.

"An Evaluation of the Perceptions and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم وقياس جودة الحياة الوظيفية بالشركات النيجيرية، والتعرف على تصورات وتجارب العاملين في مجال جودة الحياة الوظيفية، ودراسة بعض الخصائص الديمغرافية

للعاملين. وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في أربع شركات في مدينة لاغوس النيجيرية، حيث بلغ حجم العينة (300) عامل، وتم استخدام قائمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من (16) مؤشرا الجودة الحياة الوظيفية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود اختلاف وتباين بين الرجال والنساء في درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية (الحوافز، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، وذلك لصالح النساء، يوجد لدى الرجال شعور بالأمن الوظيفي أكثر من النساء، التوافق بين الجنسين على درجة الرضا والارتياح عن بعض مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، وهي السلوك الاشرافي، الاتصالات، التعويضات والمكافآت، التطوير والنمو الوظيفي (البربري، 2016: 80).

8-2 الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

8-2-1الدراسات المحلية:

- دراسة **(هروم، 2008)**: بعنوان واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية قسنطينة "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات (CPG)" ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الاستبانة وجهت إلى فئتين من الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي. والذي بلغ عددهم 196 عاملا. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي: لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل والأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهم، لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.
- دراسة **(بن رحمون، 2013)**: بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي في ظل بيئة العمل الداخلية للإداريين(المادية والإدارية)، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 40 عاملا حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي متوسط.

- دراسة **(الوافي، 2013)**: بعنوان: "التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة" و قد هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وقد اعتمد الباحث في الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي كما استخدم تقنيات البحث الميداني والمتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة إضافة إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية" عالية صالح "بتبسة وبلغت عينة الدراسة 78 ممرض وممرضة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج و المتمثلة في أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين، و أن الممرض في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتلقى أجرا منخفضا ومكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديه مشاعر عدم الرضا والارتياح في العمل الأمر الذي انعكس سلبا على أدائه وأسفرت الدراسة على أن اختلال نظام الحوافز المادية خاصة الأجر وعدالة معايير توزيع المكافآت و العلاوات المادية يثبط دافعية العمال لبذل مجهودات أكبر، في حين أن عدم إشراك الممرضين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم و عدم إتاحة فرص حقيقية للتدريب والتكوين يفضي إلى عدم ارتتاح العمال الأمر الذي ينعكس سلبا على أداءهم.
- دراسة **(بن منصور، 2014)**: بعنوان "الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف". هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من 53 عامل من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل، حيث شملت العينة كل الفئات الفاعلة في المؤسسة (عمال الإدارة و عمال الإنتاج)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف و تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة، المقابلة الحرة و استمارة الاستبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة، نظرا لعدم حصولهم على الإشباعات الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة. أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه و أسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.
- دراسة **(دراعو، 2016)**: بعنوان "علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامع "أحمد زبانة" بغليزان. هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين متطلبات التطور التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي "أحمد زبانة " خصوصا. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت

عينة الدراسة من 220 موظف بالمركز الجامعي" أحمد زبانة " بغليزان، وتم اختيارهم بطريقة قصدية وتم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مساهمة لمتطلبات التطور التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين. عدم وجود تفاعل بين الجنس مع التعلم التنظيمي والجنس مع القيادة، والجنس مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء. وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي، والمؤهل العلمي مع القيادة ، والمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

- دراسة **(زريبي، 2018)**: بعنوان "الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني –دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات (LRP)". هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء المهني "بشركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات (LRP)". استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد عينة الدراسة (215) عاملا من إطارات عليا، وإطارات ومتحكمين و منفذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت في تحليل النتائج على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ارتفاع مستوى كل من الفاعلية الذاتية والأداء الوظيفي لدى عمال سونطراك. تساهم الفاعلية الذاتية في التنبؤ بمستوى الأداء المهني ككل. تساهم أبعاد الفاعلية الذاتية في التنبؤ بمستوى الأداء المهني ككل. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية الذاتية تبعا لمتغير الجنس. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الفاعلية الذاتية (منخفض–متوسط–مرتفع) والأداء المهني لصالح الأفراد ذوي المستوى المتوسط والمرتفع. عدم وجود فروق دلالة إحصائية في العلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء المهني تبعا لمتغير الجنس. وخلصت الدراسة إلى أن زيادة الفاعلية الذاتية يؤدي إلى زيادة الأداء المهني وفاعلية الذات المنخفضة تؤدي إلى انخفاض الأداء المهني.

8-2-2 الدراسات العربية:

- دراسة **(الشريف، 2004)**: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية السائدة وأيضا مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وعلاقة الانماط القيادية بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبلغ مجتمع الدراسة 240 موظفا وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستوى مرتفع لنمط القيادة الديمقراطية ومستوى متوسط لنمط القيادة الحرة ومستوى منخفض للنمط القيادي الأوتوقراطي. توجد عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود

علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء وعلاقة إرتباطية سلبية بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر ومستوى الأداء الوظيفي.

- دراسة (**الصرايرة، 2011**): هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في هذه الجامعات. ضم مجتمع الدراسة 77 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية (ماضي، 2014: 42).
- دراسة (**البقمي، 2012**): بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبلغ مجتمع الدراسة 430 موظفا وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستوى مرتفع نسبيا من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وأيضا وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أراء المبحوثين حول محاور الدراسة الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤهل العلمي، الرتبة، العمر، سنوات الخدمة (الحسني، 2016: 58-59).
- دراسة (**أبوالكاس، 2015**): بعنوان أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة 263 موظفا، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى من الالتزام التنظيمي مرتفع حيث قدر ب83.34% ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية أيضا مرتفع قدر ب79.93% (الشنطي، 2016: 59).

8-2-3 الدراسات الأجنبية:

- دراسة روبينا وعزام (Rubina et Azam,2014): حيث هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والفاعلية الذاتية لدى معلمي ومعلمات المدارس. وضمت الدراسة 420 معلما تم اختيارهم بطريقة

عشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتمتعون بمستوى متوسط من الضغوط، وأوضحت أيضا وجود ارتباط سلبي بين الضغط والأداء المهني والضغط والفاعلية الذاتية للمعلمين (زريبي، 2014: 23).

- دراسة(**Ekuri et al, 2008**): **بعنوان Performance Of Non Govermental Organizations' Workers In Rural Development In Cross River State, Nigeria"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء العاملين والعوامل الي تزيد من تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في ولاية "Cross River " في نيجيريا حيث تم الحصول على المعلومات من عينة مكونة من 15 منظمة غير حكومية من أصل 60 منظمة غير حكومية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن 33.3 % من العمال يرون أن الأجر غير كافي. و42.2% من العاملين ذوي أداء عالي و55.6% من العاملين ذوي أداء متوسط و 2.2% من العاملين ذوي أداء مخفض53.3 % من العاملين غير راضين عن الخدمات المتوفرة. يرى84.5 % بأن العلاقة الاجتماعية بين العامين جيدة و80 % يرى بأن بيئة العمل خالية من الخطر(البلبيسي، 2012: 67).

- دراسة(**Olorunsola E.O , 2012**): هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء و الإدارات كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي. بلغت عينة الدراسة 400 موظف وموظفة من مختلف الإدارات الجامعية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات جاء مرتفعا جدا حيث بلغ 79% وتوصلت الدراسة أيضا أنه لا يوجد فروق من حيث الجنس بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي (ماضي، 2014: 42-43).

- **دراسة(Ariesandm Iradepta, 2013)**: بعنوان تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الالكترونية في استراليا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وتمثلت عينة الدراسة في 200 مدير ومستويات وظيفية أخرى وجاءت أبرز النتائج إلى أن اتجاهات العاملين إيجابية تجاه العمل بشكل عام ولكن لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين وأن أي تحسن في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية.

- **دراسة(Negin et al.2013)**: بعنوان أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية في بنك ميلي في إيران، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الوظيفي للعاملين في بنك ميلي في إيران حيث استخدمت الدراسة الأبعاد التالية للالتزام التنظيمي والأداء

الوظيفي للعاملين وتبين أن الالتزام المعياري له علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين وفحصت الدراسة الخصائص الديموغرافية للمبحوثين وتبين أن الذكور كانت لهم علاقة بمستوى مرتفع أعلى من مستوى الإناث (بن عصمان، 2018: 248).

- دراسة(**Kazan, Halim, 2013**): الهدف من الدراسة دراسة وقياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية التركية، التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في البنك. بلغت عينة الدراسة 117 موظفا، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم استخدام تحليل الانحدار لتحديد العوامل التي من خلالها يمكن تفسير الأداء الوظيفي للعمال. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك. أظهرت النتائج أن السلوك الإداري والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك. أظهرت النتائج أن بيئة العمل المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا إيجابيا في أداء العاملين في البنك. أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثر إيجابي لكل من (الرواتب، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز) في أداء العاملين في البنك (ماضي، 2014: 43).

8-3 الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي:

8-3-1الدراسات المحلية:

- دراسة (**قرديشي وباديسي، 2016**) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير بجامعة عبد الله الحميد المهري قسنطينة-2- الجزائر" وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اعتمد الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 40 موظف اداري بالجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية. وكما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الكلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال الاهتمام بجميع أبعادها لتحسين الأداء الوظيفي.
- دراسة (**بومجان وأقطي والوافي، 2018**): بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، وتم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم تطبيق الاستبيان على

عينة مكونة من 90 أستاذ، وأيضا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

- دراسة (**سحنون و روبحي فيسة، 2019**): بعنوان جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –شركة سونلغاز فرع ولاية المدية– وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي وأيضا العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقه على عينة مكونة من 50 عاملا، وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية لكنها متوسطة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية وأيضا وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بمحاورها على الأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية.

8-3-2الدراسات العربية :

- (**دراسة البلبيسي،2012**) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددها (887) منظمة غير حكومية، وتمثلت عينة الدراسة في (53) منظمة غير حكومية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظفا، وقد استخدم الباحث اداة الاستبيان لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العليا والمستوى الراقي. وأشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمة. وأظهرت النتائج أن الوزن النسبي لبعد الأمن والصحة المهنية مقدر بـ (03.76%)، والأجور والمكافئات (12.66%)، والاستقرار والأمن الوظيفي (68.85%)، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي (88.68%)، والأبعاد المجتمعة (17.70%). كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين أراء المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية تعزى

(للعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، بينما توجد فروق دالة احصائيا بين أراء المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس وذلك لصالح الاناث.

- دراسة (**ماضي، 2014**): بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (344) تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية من أصل (3254) فردا. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. إضافة إلى وجود تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقي والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات. وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، تعزى إلى المتغير: (مكان العمل) لصالح العاملين في الجامعة الاسلامية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة، تعزى إلى المتغيرات: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل). كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، تعزى إلى متغير: (الجنس). في حين أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لبعد الأمن والصحة المهنية (94.67%)، والعلاقات الاجتماعية (10.75%)، والمشاركة في اتخاذ القرارات (67.54%)، والاستقرار الوظيفي (69.58%)، والترقي والتقدم الوظيفي (12.66%)، والأبعاد مجتمعة (64.68%).
- دراسة (**الدحدوح، 2015**): بعنوان جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، ومستوى أداء المعلمين والكشف عن العلاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمستوى أدائهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (3368) معلما ومعلمة، و(259) مديرا ومديرة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية تناسبية من كل محافظة من محافظات غزة، حيث بلغت عينة الدراسة الفعلية من المعلمين (465) معلما ومعلمة، بينما بلغت عينة الدراسة الفعلية للمديرين (140) مديرا ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة

احصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمات. كما توصلت إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، تعزى لمتغيري الدراسة: (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). كما أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لبعد الأمن والصحة المهنية (18.59%)، والعلاقات الاجتماعية (96.84%)، والمشاركة في اتخاذ القرار للعاملين (72.60%)، والأبعاد مجتمعة (15.67%).

- دراسة (**العمري واليافي، 2017**) بعنوان: أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة السعودية" هدفت الد راسة إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية في المملكة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اعتمد الباحثين الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 2500 موظفا في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء وبدرجة كبيرة هي: (العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء)، كما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والحوافز المادية، والمعنوية، وبيئة العمل تعزي لاختلاف بالمرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

8-3-3الدراسات الأجنبية:

- دراسة "**بيث أ. بروكس**" (**Beth A. Brooks, 2007**) بعنوان "تأثير جودة الحياة الوظيفية على ادراك وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة". والتي هدفت إلى التعرف على أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على ادراك وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة. وطبقت الدراسة على الممرضات العاملات في ثلاثة من أكبر المراكز الطبية بقطاع الرعاية الصحية في ولاية وسط غرب الولايات الأمريكية. وركزت أسئلة الدراسة في الاستبانة على ثمانية مجالات رئيسية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومجال آخر مرتبط بالأداء الوظيفي داخل المراكز الصحية محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة. كما توصلت إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على أداء مجتمع الدراسة من الأقوى إلى الأضعف تتمثل في (توازن الحياة الشخصية والوظيفية، خصائص

الوظيفية، الاستقلالية في أداء العمل، نمط الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، علاقات العمل، الأمان الوظيفي، السلامة المهنية) (ماضي، 2014: 44-45).

- دراسة "**أزمان وآخرون**" (**AZMAN ET AL, 2010**) التي هدفت إلى اكتشاف ما إذا كان لجودة الحياة الوظيفية تأثير على أداء موظفي الارشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا من عدمه، حيث استخدمت استبانة لجمع البيانات بالمحاور الرئيسية حياة الفرد والعائلة، والأمن والحماية في المنظمة، والرضا الوظيفي، وأسلوب الادارة وسياسة المنظمة، والعلاقات بين الأفراد في المنظمة، والصحة الشخصية والرفاهية، وبيئة العمل، والتعويضات ودعم المنظمة، ليتم تحليلها. وتوصلت الدراسة إلى أن المحاور قيد الدراسة لها أثر هام وإيجابي على أداء موظفي الارشاد الزراعي الحكومي. وأن عوامل جودة الحياة الوظيفية الخمسة (حياة الفرد والعائلة، والرضا الوظيفي، أسلوب الادارة وسياسة المنظمة، وبيئة العمل، والتعويضات) لها التأثير الأكبر على أداء الموظفين العاملين في الإرشاد الزراعي، وتحديدا شكلت حياة الفرد والعائلة العامل الأبرز في تأثيره على أداء الموظفين (البلبيسي، 2012: 63).
- دراسة "**خيرادماند وآخرون**" (**Kheradmand et al, 2010**) : هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي باستخدام استبانة تم توزيعها على 35 موظف يعملون بشركة في ايران (Dadeverz Jooya). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. كما خلصت إلى تواجد حياة وظيفية ذات جودة عالية تؤدي إلى خفض نسبة الغياب والحوادث والشكاوي والاستقالات. وغياب بيئة العمل الآمنة في الشركة. وكذا انخفاض فرص التطور والنمو والعلاقات الاجتماعية في الشركة. إضافة إلى غموض الدور الوظيفي والأهداف لدى الموظفين وكفاءة الدعم التنظيمي داخل الشركة. وعدم قدرة الموظفين على الاعتماد على قرارات المدراء المتخذة (البلبيسي، 2012: 66).

8-4التعقيب على الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع الخاص بالبحث والاستفادة من مجهودات الآخرين فالدراسات السابقة ركيزة أساسية ومرجع مهم للقيام بالدراسة الحالية، وتمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في أنها أفادت الباحثة في ضبط وصياغة إشكالية وفرضيات البحث بالنسبة للدراسة الحالية، وكذلك ساهمت في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة، وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات، كما أن الاستفادة من

الدراسات السابقة تكمن من خلال الاعتماد على نتائج تلك الدراسات في تحليل بيانات الدراسة وتفسير النتائج ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع تلك النتائج.

ومنه تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي مثل دراسة (قريشي وباديسي، 2016)، دراسة (بومجان وآخرون،2018)، دراسة(سحنون وروبحي فيسة، 2019) وهذا على صعيد الدراسات المحلية، أما على صعيد الدراسات العربية تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (البيلبيسي، 2012)، دراسة (ماضي، 2014)، دراسة (دحدوح، 2015)، دراسة (العميري واليافي، 2017) أما في ما يخص الدراسات الأجنبية تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "بيث أ. بروكس" (Beth A. Brooks, 2007) ودراسة "أزمان وآخرون" (AZMAN ET AL, 2010)، ودراسة "خيرادماند وآخرون" (Kheradmand et al, 2010).

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث تناول موضوع جودة الحياة الوظيفية بمتغيرات أخرى وليس الأداء الوظيفي مثل دراسة (فواتيح ومباركي، 2016)، دراسة (بن خالد،2017)، دراسة (خان وجغبلوا، 2020)، أما دراسة (قهيري وكسنة، 2018)، ودراسة (قهيري، 2020) تناولت فقط موضوع جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل دون دراسته مع متغير تابع آخر وهذا على صعيد الدراسات المحلية. أما على صعيد الدراسات العربية اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الشنظي، 2016)، (البربري، 2016)، (الحسني، 2016)، (أبوحميد، 2017)، (السويطي، 2017)، (المزوق،2017)، (البياري،2018)، (الهداب والمخلافي، 2020) التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية بمتغير آخر، أما في ما يخص الدراسات الأجنبية اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Daud,2010)، واختلفت مع دراسات أخرى التي تناولت فقط موضوع جودة الحياة الوظيفية دون دراسته مع متغير آخر مثل دراسة (Alireza & Bolhari Al, 2011) دراسة (Emadzadeh &khorasani &Nematizadeh, 2012)، (Fapohunda, T 4 ,2013) .

واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات مثل دراسة (هروم، 2008) وذلك من حيث تناول الأداء الوظيفي كمتغير مستقل بينما تناولت الدراسة الحالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع أما الدراسات المحلية الأخرى فقد تناولت الأداء الوظيفي مع متغيرات أخرى باعتباره متغير تابع لكن تم دراسته مع متغيرات أخرى وليس جودة الحياة الحياة الوظيفية مثل دراسة (بن رحمون، 2013)، دراسة (الوافي، 2013)، دراسة (بن منصور، 2014)، دراسة (دراعو، 2016)، دراسة (زريبي، 2018). أما في ما يخص الدراسات العربية نجد دراسة (الصرايرة،2011) التي تناولت الأداء الوظيفي كمتغير مستقل وهذا

ما اختلف مع الدراسة الحالية باعتبار الأداء الوظيفي متغير تابع. أما الدراسات العربية الأخرى فقد تناولت الأداء الوظيفي بمتغيرات أخرى مثل دراسة (الشريف، 2004)، دراسة (البقمي، 2012)، دراسة (أبوالكاس، 2015). أما الدراسات الأجنبية هي الأخرى تناولت متغير الاداء الوظيفي بمتغيرات أخرى والتي تناولت الاداء الوظيفي كمغير مستقل مثل دراسة (Rubina et Azam, 2014)، أما الدراسات الأجنبية الأخرى فقد تناولت الأداء الوظيفي فقط كمتغير مستقل دون ربطه بمتغيرات أخرى وهذا ما اختلف مع الدراسة الحالية مثل دراسة (Ekuri et al, 2008)، دراسة (Olorunsola E.O ,2012). دراسة (Kazan, Halim2013).

واختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة حيث أغلب الدراسات السابقة ركزت على القطاع التعليمي كالجامعات والمدارس، والقطاع الصحي، والبنوك والمنظمات الحكومية، والمؤسسات الإقتصادية، والقطاع الخدماتي كمجتمع للدراسة وعدم وجود أي دراسة تناولت شركة الإسمنت(SCIBS) كمكان للدراسة.

وتشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك من حيث استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وتشابهت أيضا أغلب الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث استخدام الطريقة العشوائية لاختيار عينة الدراسة ما عاد دراسة (الشنطي، 2016) و(أبو حميد، 2017) التي اعتمدت كل دراسة على أسلوب الحصر الشامل ودراسة (الحسني، 2016) الذي استخدم هو الآخر طريقة المسح الشامل. وتشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات من حيث استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لتحليل نتائج الدراسة. أما في ما يخص الفجوة البحثية فهناك ندرة في الدراسات المحلية التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في كافة القطاعات المحلية على حد علم الباحثة.

ومنه يمكن القول أن الاختلاف بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بالأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرات البحثية، والاسهام في سد الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، كما أن هذا التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب العمل المختلفة ويساهم في إثراء البحث العلمي.

الفصل الثاني

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد :

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من الفلسفات الإدارية المعاصرة التي أخذت مكانا متميزا في إدارة الموارد البشرية، في ظل تطوير السلوك التنظيمي للمنظمة في كيفية استثمار جهود أفرادها من خلال تفجير قدراتهم، مهاراتهم، طاقاتهم الفكرية واستخدامها لبناء قوة عمل منتجة في المنظمة، فجودة الحياة الوظيفية مؤشر جيد وفعال لتعزيز وتحسين صورة المؤسسة في جذب واستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها، الأمر الذي يزيد من اهتمام الموظفين وإلتزامهم بوظائفهم ويوثق صلتهم بمؤسستهم. ومن خلال هذا الفصل سأتطرق إلى المفهوم العام للجودة وجودة الحياة، والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل عن جودة الحياة الوظيفية التي هي محور الدراسة من خلال تعريفها، اتجاهات دراستها، أهميتها، أهدافها، مراحلها، أبعادها، طرق قياسها وممارساتها، بالإضافة إلى برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومزايا تطبيقها، وصولا إلى المعيقات التي تقف في وجه تجسيدها بالمنظمة.

1/ماهية جودة الحياة الوظيفية:

لقد تعددت تعاريف جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظر الباحثين و العلماء كل حسب الأبعاد التي يرونها تقيس هذا المتغير في هذا المجال من خلال العديد من الدراسات، ولكن قبل التطرق لمفهوم جودة الحياة الوظيفية لابد من الإشارة لمفهوم كل من الجودة و جودة الحياة ثم التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع جودة الحياة الوظيفية.

1-1 تعريف الجودة:

لقد تعددت تعاريف الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتوج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

فالجودة **لغة** تعود في أصلها إلى الفعل جاد، يجود، جود وجودة، أي صار جيدا وهو ضد الرديء، وجود الشيء أي حسنه وجعله جيدا (ابن منظور، 1956: 135).

اصطلاحا: الجودة هي التوافق مع المتطلبات وهي تبدأ حينما تحاول المؤسسات الطلب من موظفيها بأن يقوموا بفعل الشيء الصحيح من المرة الأولى، ويتوجب بالتالي على الموظفين أن يعرفوا ما هو ذلك الشيء الذي يجب تنفيذه. إن المتطلبات ويقصد بها المعايير أو المقاييس المراد تحقيقها لابد أن

تكون واضحة ومعروفة لجميع منتسبي المؤسسات، وبالتالي من المفترض أن يكون أداء موظفي تلك المؤسسات متطابق للمعايير أو المقاييس المعدة سلفا، وبالتالي يتم تقليل نسبة الخطأ أو منعه من الحدوث لأن العمليات التي يقوم بها الفرد في إنتاج أو تقديم الخدمة في المنظمة واضحة، ووفق معايير محددة عليه الالتزام بها والسعي لتنفيذها وبالتالي تطابق الأداء مع المعايير(سرحان، 2014: 09).

حسب (خثير وبن جروة، 2019: 137) يمكن تلخيص مفهوم الجودة كما يلي:

أ. **تعريف الجودة حسب المنظمة الدولية للتقييس:** هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن، ومتطلباتهم المعلنة والضمنية.

ب. **تعريف الجودة حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة:** هي مجموعة من مزايا وخصائص المنتوج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

ج. **تعريف الجودة حسب مداخل الجودة:** هناك محاولات عديدة بذلت من أجل تعريف موحد للجودة، لكن ارتباط مفهوم الجودة بعدة متغيرات وجوانب مما صعب الاتفاق على تعريف موحد وشامل، ولذلك يمكن تعريف الجودة من خلال خمس مداخل تتمثل فيما يلي:

- **مدخل الامتياز:** ويعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة، ويشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة الرديئة وفق معايير محددة مسبقا.
- **مدخل يعتمد على المنتوج:** الجودة هي مجموعة من الصفات والخصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، أي مطابقة المنتوج للمواصفات الموضوعة من قبل المؤسسة.
- **مدخل يعتمد على الزبون:** الجودة هي ملائمة المنتوج للاستعمال، أي قدرة أداء المنتوج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته، فكلما كانت درجة رضا الزبون عالية لمنتوج المؤسسة كلما كان المنتوج ذو جودة عالية.
- **مدخل يعتمد على التصنيع:** الجودة هي صنع منتجات خالية من العيوب وهذا من خلال مطابقتها للمواصفات الموضوعة من قبل المؤسسة.
- **مدخل يعتمد على القيمة:** يتحدد تعريف الجودة على أساس التكلفة والسعر وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المؤسسة أن تتحمله. أي كلما كان المنتوج المقدم للزبون ذو سعر مرتفع كلما كانت جودته عالية.

حسب ما جاء في كتاب إدارة الجودة (جبلاق،2021: 1-2) يمكن تعريف الجودة كما يلي:

- يعود أصل مصطلح الجودة إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة "Qualitas" والتي تعني طبيعة الشيء أو نوعيته وهي تدل على المتانة والصلابة.
- يعرف إدوارد ديمينج "E Deming" الجودة بأنها المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة .
- في حين عرفها جوزيف جوران " J.Jaran" بأنها الملائمة للاستعمال وأضاف بأن الجودة هي ان تعمل ماتحب حتى تبدع وتقدمه خاليا من الأخطاء .
- عرف فليب كروسبي philip crospy" الجودة بأنها المطابقة للمواصفات وانتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء.

وحسب محفوظ أحمد جودة: الجودة تتحقق من خلال ثلاثة شروط: الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة (بومجان وآخرون، 2018: 123).

فالجودة هي انعكاس للمستوى النفسي، وأن ما بلغه الإنسان اليوم من مقومات الرقي والتحضر، تعكس بلا شك مستوى معينا من جودة الحياة (شيخي، 2014: 71) .

ومنه يمكن تعريف الجودة من خلال ما سبق ذكره أنها تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، حيث تكون المؤسسة قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم.

1-2 تعريف جودة الحياة:

إن مفهوم جودة الحياة مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر بحسب معايير كل شخص و لقد حظي مفهوم جودة الحياة باهتمام كبير في عدة مجالات من بينها العمل وفي ما يلي سنتطرق إلى أبرز التعاريف المتعلقة بجودة الحياة:

فجودة الحياة هي الإدراكات الحسية للفرد اتجاه مكانته في الحياة من الناحية الثقافية ومن منظومة القيم في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وكذلك بأهدافه وتوقعاته وثوابته ومعتقداته (أبو حلاوة، 2010 :04).

ويقصد بجودة الحياة بشكل عام: جودة خصائص الإنسان من حيث تكوينه الجسمي والنفسي والمعرفي ودرجة توافقه مع ذاته ومع الآخرين وتكوينه الاجتماعي والأخلاقي.

يرى "كومنس" أن مفهوم جودة الحياة يشير إلى الصحة الجيدة أو السعادة أو تقدير الذات أو الرضا عن الحياة أو الصحة النفسية .

يرى "ليمان وجنياس" (Lehman & Ginnias) جودة الحياة تتمثل في الشعور بالرضا والإحساس بالرفاهية والمتعة في ظل الظروف التي يحياها الفرد (شيخي، 2014: 71 –72).

يعرف ليتوين "Litwin" جودة الحياة بأنها لا تقتصر على تدليل الصعاب وتصدي العقبات والأمور السلبية فقط، بل يتعدى ذلك إلى تنمية النواحي الايجابية (بن غضبان، 2015: 48).

بينما عرفها (منسي وكاظم) اعتمادا على مؤشرات ذاتية وموضوعية معا: على أنها شعور الفرد بالرضا والسعادة والقدرة على إشباع حاجاته من خلال ثراء البيئة ورقي الخدمات التي تقدم له في مختلف المجالات.

يرى أبو حلاوة (2014) أن جودة الحياة هي الإحساس الداخلي بالرضا وحسن الحال والقدرة على رعاية الذات والاندماج بالأدوار الاجتماعية والإفادة من مصادر البيئية وتوظيفها بشكل إيجابي (نغم، 2016: 14).

يشير إبراهيم الهنداوي نقلا عن الغنبوصي (2006) إلى وجود العديد من المفاهيم المتعددة التي تقابل مفهوم جودة الحياة مثل النوعية والتميز والإتقان.

تعرف منظمة الصحة العالمية (WHO 1994) جودة الحياة بأنها " إدراك الفرد لوضعه المعيشي في سياق أنظمة الثقافة والقيم في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلاقة هذا الإدراك بأهدافه وتوقعاته ومستوى اهتمامه(تواتي وآخرون، 2018: 170).

تعرف جودة الحياة بأنها: مفهوم يرتبط بالرفاهية الاجتماعية، ويركز على أبعاد منفصلة من الرفاهية مثل: الدخل، الثروة، العمل، الصحة النفسية والجسدية، التعليم، المجتمع، والانتماء الاجتماعي، الترفيه، ووقت الفراغ (بخاري، 2017: 12).

ومنه يمكن تعريف جودة الحياة بأنها الإحساس بالرضا والسعادة، وإشباع الحاجات والاستمتاع بالظروف المادية والعلاقات الاجتماعية وبالتالي تقييم الفرد لحياته بأنها متوازنة بين الشعور الذاتي للفرد بالرضا ورقي الخدمات المقدمة له و الظروف الاجتماعية الملائمة والمحيطة به.

1-3 تعريف جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين من خلال تأكيد جودة الحياة في مجال العمل ومن خلال التركيز على اثر التوظيف في صحة العامل وقد تناول العديد من العلماء والباحثين مفهوم جودة الحياة الوظيفية كل حسب مجاله وتخصصه حسب النحو التالي:

يشير مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد الحياة الوظيفية للعاملين بها ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم وتحقق أداء أفضل للعاملين (Nirenbeg ,1986: 27).

ويعرفها "هافلوفيك" (Havlovic) بأنها: تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحببة الآمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة (Havlovic ,1991:473) .

وتعرف كذلك على أنها: مدخل أو فلسفة لتطوير التنظيمي، يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للعاملين سوءا تنظيميا أو اجتماعيا أو صحيا أو اقتصاديا، ورفع مستوى العاملين ماديا ومعنويا، مما ينعكس على الالتزام للمنظمة والبقاء فيها وبالتالي تحسين الأداء والإنتاجية والفاعلية التنظيمية (الطبال، 2004: 57).

ويشير "مايرز" (Mayers) إلى أن جودة الحياة في العمل تبدو في الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين (المغربي، 2007: 264).

كما عرفها البلبيسي بأنها: السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة والأفراد ايجابيا (البلبيسي، 2012: 7).

كما تعرف على أنها الظروف الملائمة في مكان العمل التي تدعم وتشجع رضا الموظفين عن طريق منحهم مكافآت، الأمن الوظيفي، فرص النمو لهم (Gayathiri, Ramakrishnan, 2013 : 4) .

وتعرف جودة الحياة الوظيفية وفقا لكل من (Porkiani, et All 2011) و(Considino & Calluf,2002) على أنها استراتيجيات مكان العمل، وعمليات وتركيبة بيئة العمل المحفزة والمحققة للرضا الوظيفي التي تعتمد أساسا على وضع المنظمة وحالتها وفاعليتها (ديوب، 2014: 207).

وقد وصفها جاد الرب بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (ماضي، 2014: 61).

بينما عرفها آخرون على أنها تلك الأنشطة والأنظمة التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وتحقيق الفعالية التنظيمية (بوخمخم وبوتاعة، 2015: 49).

عرف (الشنطي، 2016: 18) جودة الحياة الوظيفية: بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة.

ويرى (Khosrowpour, 2001) أنها: تمثل الايفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة.

لقد عرفها (السالم، 2009) بأنها الصفات أو الجوانب الايجابية أو غير الايجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون (البربري، 2016: 19).

وتعني جودة حياة العمل ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتبات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة حياة العمل من خلال تشجيع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل (زاهر، 2016: 109).

في حين عرفها (اشتيوي، 2015) بأنها: حالة رضا العاملين اتجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية (أبو حميد، 2017: 12).

ويتفق بعض الباحثين على أنها تمثل الجهود التي تبدلها المنظمة لتحسين الحياة الوظيفية فيها، مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغوط لدى العاملين (السويطي، 2017: 132).

يعرفها الدمرداش الإجراءات أو الظروف أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجه بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (الدمرداش، 2018: 10)

وعرفها (Martel & Dupuis,2006 :355): حالة التوافق التي يشعر بها الفرد ما بين عمله وأهدافه الشخصية المتغيرة وفي هذه الحالة تضيق الفجوة ما بين الفرد وتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي ينعكس إيجابيا بشكل عام على حياة الفرد والأداء التنظيمي.

ويرى الباحثان الهداب والمخلافي أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في تحسين جميع ظروف البيئة التنظيمية والوظيفية التي تشبع حاجات العاملين، على أمل تحقيق رضاهم، ورفع مستوى أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة (الهداب والمخلافي، 2020: 237– 238).

يعرفها" وارثر وديفيس" (werther& davis) على أنها ظروف العمل الجيدة والإشراف المناسب والمرتبات الموائمة والمكافآت المادية الكافية، مقدار الاهتمام، علاقات العمل، المشاركة في صنع القرار الإحساس بوجود دور في تحقيق النتائج التنظيمية(بن غربي وآخرون،2021: 110).

وعرفها (Surya and Shani, 2013) بأنها درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، اضافة إلى البعد الانساني التي تساهم بمجملها في الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل (الحسني، 2016: 14).

عرف "الجبور وخزعل" جودة الحياة الوظيفية بأنها مفهوم متعدد الأبعاد ويبدأ بالكفاية والعدالة بالأجر ومرورا بظروف العمل الآمنة والصحية والاجتماعية وصولا إلى تمكين الفرد من استخدام جميع قدراته وتطويرها (قهيري وكسنة، 2018: 670).

ومنهم من عرف جودة الحياة الوظيفية بأنها نمط إداري تعاوني تشاركي بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، يهدف لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر انتاجية ورضا لدى العاملين (حمادنة، 2019: 18).

جودة الحياة الوظيفية تعني توفير ظروف عمل جيدة، واشراف جيد، ومرتبات ومكافآت مادية ومعنوية، قدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل (البياري، 2018: 09).

جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مستوى الرضا والتحفيز والمشاركة والإلتزام الذي يمر بها الأفراد فيما يتعلق بحياتهم في العمل (Srivastava, 2014: 54).

عرفها (Berlim,2003): بأنها درجة توفر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية .

حسب (الحمود، 1994) جودة الحياة الوظيفية عرفها بأنها: مفهوم يتضمن إحداث التزاوج بين المنظور الهيكلي والنظامي للسلوك التنظيمي، ومنظور العلاقات الشخصية، ومنظور العلاقات الإنسانية ونمط الإشراف.

حسب البعض الآخر جودة الحياة الوظيفية: إنها الإطار الذي من خلاله يتم إثراء الثقافة التنظيمية للعاملين في المنظمة وتزويدهم بالمعلومات والمعرفة التي تمكنهم من الأداء بأمان وفاعلية .

جودة الحياة الوظيفية هي درجة الفرصة المتاحة للعمال، لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم(المنذري، 2015: 27-28).

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف جودة الحياة الوظيفية: بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين مما يؤثر إيجابا على إنتاجية المؤسسة.

2/اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية:

يركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تدرسها على أساس مقاربة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة النفس- تقنية وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدا، وإن كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي.

1/2اتجاه مدرسة الموارد البشرية: يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية...الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحا وأن فلسفة الادارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك أما المعلومات غير الرسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم لتثمين التمثلات الذهنية والمفيدة للشعور بالانتماء لدى الأفراد كما يؤكد (Guérin ,1996) حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية.

أما (Sandeson) يرى أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضفي مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة وفي تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح تصرفا واسعا في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تفضي إلى اثراء المهنة والتطور المعرفي (بن خالد، 2017: 27-28).

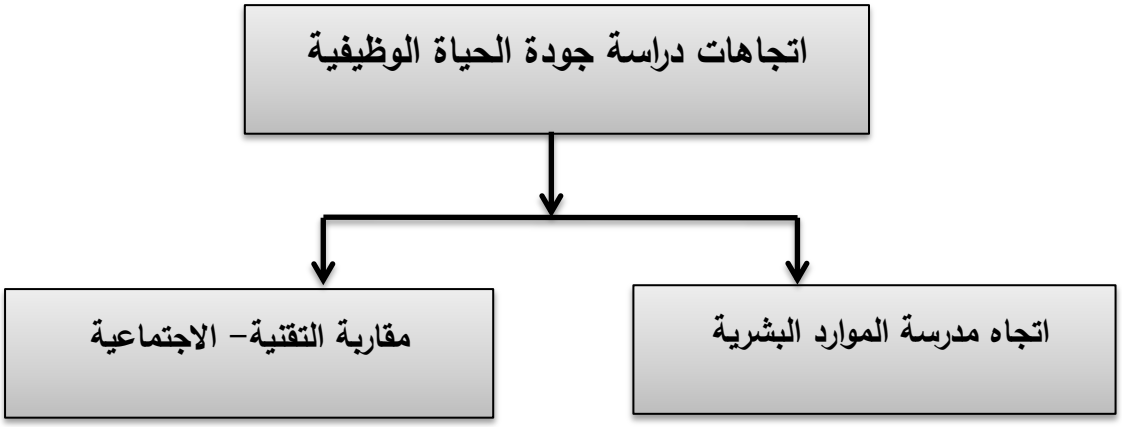
2/2المقاربة التقنية- الاجتماعية: طور هذا الاتجاه من طرف(Trist fred emery et eric) 1982 وزملائهم في معهد (Tavistockinstitute of human relation) بلندن وقد نشر من طرف (Louis e ,david 1977) ويعتقد هذا الأخير أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية لمنظمات العمل وكذلك أيضا الجانب الانساني إن كان مهملا والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي.

أما (Lareau et johnston ,alexander et robin 1978) فيرون أن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نمادج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فإن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم المسؤوليات الكبرى مما يتيح سيرورة التعلم الديناميكي لتحقيق التطور وهذا ما يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Sriniva,1980) حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطلتي « Gestalt » والذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

وعلى حسب هذا النموذج فإن فاعلية الأداء تحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة

والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، ميكانزمات التكيف واندماج الفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء، التكوين) أما الجانب التقني لاسيما الإجراءات، التجهيزات البرامج، والحواسيب...الخ. إن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة بهدف تحسين التعايش داخل المنظمة حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني والتشجيع على التشاور وتسيير وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية كما يشير إلى ذلك (Goodman,1979) (بن خالد ومباركي، 2015: 121-122).



شكل رقم (02): يبين اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

3 / أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتسم جودة الحياة الوظيفية بأهمية بالغة التأثير في أداء العاملين، ينطلق الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بيئة عمل محفزة لأداء أي عمل في خلال ما يلي سنعرض أهمية جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظر كل باحث:

لجودة حياة الوظيفية أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات حيث توصل (KAST ,1985) على أنها عملية أساسية في :

- ✓ حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه المنظمة أو العاملين بأسلوب المشاركة.

- ✓ تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- ✓ تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل.
- ✓ إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- ✓ السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- ✓ العمل على التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- ✓ تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون (بن خالد، 2017: 30-31).

و قد حدد ماضي بأن هناك تأثيرات ايجابية لتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهمها ما يلي:

- ✓ زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- ✓ استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- ✓ انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
- ✓ تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.
- ✓ زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.(أبو حميد، 2017: 13).

يري (برسي، 2010) إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات:

- ✓ فهو يعمل على إسعاد العاملين وزيادة إنتاجيتهم ودافعيتهم وولائهم من جهة.
- ✓ وزيادة إنتاج المنظمات كمًا ونوعًا، وخفض التكاليف من جهة أخرى، مما يعظم من قدرة المنظمة التنافسية، وأنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة، انعكس ذلك على زيادة رفاهية حياته الشخصية (الهداب والمخلافي، 2020: 238).

ويرى (زاهر، 2016: 109) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ما يلي:

- ✓ انخفاض الجودة، وشدة المنافسة.
- ✓ انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.

- ✓ التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- ✓ تغير احتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليما ووعيا مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
- ✓ التهرب الوظيفي .

يرى البعض الآخر(الرميدي وآخرون، 2020) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- ✓ زيادة المرونة.
- ✓ جذب العاملين المتميزين.
- ✓ تحسين جودة المنتوجات والخدمات .
- ✓ الإلتزام التنظيمي.
- ✓ تساعد في تحسين كفاءة أداء العاملين ورفع الروح المعنوية .
- ✓ زيادة مشاركة العاملين في اتخاد القرارات ووضع أجور ومكافآت عادلة.
- ✓ زيادة الفاعلية التنظيمية، وزيادة دافعية وانتماء العاملين.
- ✓ تحقيق أرباح عالية .
- ✓ تساعد في نجاح إدارة عملية التغيير و الحد من الغياب والتأخير عن العمل وانخفاض معدل دوران العاملين و استغلال كافة القدرات وطاقات العاملين (تواتي، 2022: 487).

يرى (Sirgy) وآخرين أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء للمنظمة وأكثر انتاجية وبالتالي جودة الانتاج وخفض التكاليف.

يرى مرسي أن أهميتها تكمن في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع الايجابية والتي تشمل:

- ✓ تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل.
- ✓ أنها تؤثر معنويا على الاستجابات السلوكية للعاملين مثل الرضا الوظيفي فضلا عن أنها لا تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب العاملين الأكفاء فحسب، بل تعزز، أيضا قدراتها التنافسية (الحسني، 2016: 15).

أما حسب البعض الآخر تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية في ما يلي:

يرى (Srivastava& Kanpur45) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية ترجع إلى:

- ✓ ترفع من التنافس بين الكفاءات والمواهب في بيئة العمل .
- ✓ ارتفاع القدرة على الاستقطاب لدى المنظمة .
- ✓ تحقيق التنوع والمساواة في بيئة العمل .

يرى(Grobler) أهمية جودة الحياة الوظيفية أنها:

- ✓ تتبع من أنها توفر بيئة عمل تقلل من احتمالات وقوع الحوادث والاصابات.

أما (Li& Yeo) يرى أنها تعمل على:

- ✓ تحقيق متطلبات العاملين بدون تحيز.
- ✓ وضع حلول للموازنة بين الحياة الشخصية وحياة العمل.
- ✓ مواجهة أثار المنافسة الشديدة التي أدت إلى ارتفاع ساعات العمل دون ارتفاع الأجر.

يرى (Robert &AL)أن جودة الحياة الوظيفية:

- ✓ تحقق الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي تعمل على خفض الاحباط لدى العاملين (الدمرداش، 2018: 15-16).

ولخص عبد الرحمان أهمية جودة الحياة الوظيفية بأنها:

- ✓ مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للموظفين.
- ✓ أنها أحد المتغيرات الهامة الداعمة لكفاءة الأداء.
- ✓ إنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولائهم.
- ✓ تعكس اهتمام قيادات المؤسسة بمشاعر الموظفين (قهيري، 2020: 33).

وبالتالي يمكن القول بأن أهمية جودة حياة العمل تنبع من النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تتمثل في:

- ✓ تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

- ✓ تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية.
- ✓ تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال (المزوق، 2017 : 29).

حسب(عبد الوهاب، 2008) تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية في:

1. إيجاد الحلول للمشكلات التي واجهتها المؤسسات والتي تتعلق بانخفاض الجودة وشدة المنافسة.
2. تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
3. توفير قوى عاملة أكثر مرونة وولاء ودافعية.
4. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة.

ويرى (عبد الرحمان، 2013) أن أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية تكمن في النقاط التالية:

1. إنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسدية للعاملين.
2. إنها أحد المتغيرات الهامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء.
3. إنها أحد العناصر الهامة المؤثرة على دافعية الأفراد وولاءهم.
4. إنها تعكس إهتمام قيادات المنظمة بمشاعر العاملين. (المنذري، 2015: 35-36).

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في أنها تساهم في تحقيق الرفاهية للعامل سواء من الناحية المادية أو المعنوية كما أنها تأثر على العمال من حيث أدائهم وكفاءتهم المهنية وفي نفس الوقت تؤثر على المنظمة من حيث فاعليتها وانتاجيتها وجودة مخرجاتها.

4/أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف متعددة من خلال تطبيقها لأبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية، وفي ما يلي سنتطرق إلى أهم أهداف جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظر بعض الباحثين:

يرى (المغربي، 2007) أن المنظمات تسعى من خلال تطبيق برامج جودة الحياة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها :

- ✓ توفير طاقة عمالية أكثر ولاء ودافعية.
- ✓ تنظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

- ✓ تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين وجعلها تصب ضمن أهداف المؤسسة (بومجان وآخرون، 2018: 125).

حسب (ماهر ،2014) تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى :

- ✓ضبط كيفية تصميم العمل بجميع جوانبه من حيث التنظيم، والسلطة، والجماعات، وخصائص العمل، وساعات العمل، بحيث تضمن جودة عالية للحياة التي يحياها الناس داخل أعمالهم ومنظماتهم

ويضيف (Noor & Abdullah,2012:740) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- ✓ تحقيق الرفاهية للعاملين والمجتمع.
- ✓ تقليل التكاليف .

في حين يرى السالم أبرز أهداف جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

- ✓ جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين وزيادة انتمائهم إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
- ✓ زيادة ولاء العاملين وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وتقليص معدل الحوادث وحجمها.

كما يشير"جاد الرب" أنها تهدف إلى:

- ✓ تحقيق مستويات عالية من الرضا والالتزام التنظيمي للعاملين.
- ✓ تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة(الحسني، 2016: 16 –17)

ويرى "ريدي وريدي" (Reddy & Reddy) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في:

- ✓ تحسين الرضا الوظيفي.
- ✓ تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين مما يخلق مشاعر ايجابية.
- ✓ تحسين إنتاجية العاملين.
- ✓ تعزيز التعلم في بيئة العمل.
- ✓ تكوين الصورة الأفضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم (البربري، 2016: 29).

ولقد حدد (عارف، 2011) أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي:

- ✓ تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
- ✓ الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- ✓ الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.
- ✓ اشباع الحاجات الانسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات. (أبو حميد،2017: 14).

في حين يرى "هين" (Hain) وآخرون أنها تهدف إلى ما يلي:

- ✓ الشعور بالأمان الوظيفي.
- ✓ إمكانية الترقية والتقدم.
- ✓ أجور وتعويضات عادلة وكافية.
- ✓ توفير ظروف عمل صحية وآمنة.
- ✓ التكامل الاجتماعي، والالتزام الدستوري (البلبيسي، 2012: 13).

يرى (الدحدوح، 2015: 29) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ما يلي.

- ✓ زيادة ثقة العاملين.
- ✓ المشاركة في حل المشاكل.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي.
- ✓ زيادة الفاعلية التنظيمية.
- ✓ تقليل معدل دوران العمل.
- ✓ زيادة الإنتاجية والأرباح.
- ✓ إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للموظفين .

ومنه يمكن القول أن جودة حياة العمل تهدف إلى اضفاء الطابع الانساني على مكان العمل، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية للعمل .

5/ المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية:

قدم "جيلبرت" Gelbert النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي ممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية جودة الحياة الوظيفية ، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه "French Bell".

1-القاء الادارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية فى مكان العمل.

↓

2-اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل.

↓

3-اعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن:

أ. تشكيل لجنة مشتركة.

ب. المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل.

ت. التشخيص وتحديد الوضع الحالي، والوضع المرغوب فيه.

ث. التصميم (النطاق_الهيكل_المكان).

ج. التدريب.

4-تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

↓

5- التعرف على رد فعل الموظفين.

↓

6-نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال، والتدريب، والاتفاق الجماعي.

↓

7-متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في العمل.

↓

8-متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب المستمر، والتغذية المرتدة والتصحيح، وتقليل التوتر، والالتزام، وتحديد المكافآت

↓

9-قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الانتاجية والاتصالات.

↓

10-اتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل.

الشكل رقم (03): يبين المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية (الدمرداش، 2018 :20).

يوضح الشكل (03) كيفية تنفيذ سياسة جودة الحياة من خلال مجموعة من الخطوات ، فبداية السلسلة تكون من خلال مدى اعتماد الإدارة والنقابة لجودة الحياة أي تبيان موقف الإدارة من تطبيق خطوات تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة – اجتماعات بين مختلف المستويات والأطراف التحليل الدقيق (وضع حالي ومستقبلي) وتصميم وتدريب، لنخلص ألي تقديم البرامج ثم نقوم باختبار هذه البرامج في الوسط ومدى قبولها من طرف العمال وبعد الحصول على القبول ونقوم بنقل البرامج إلى مستويات الدنيا عن طريق الاتصال، التدريب، الاتفاق لنقوم في الأخير بمتابعة وتقييم العملية، ليتم اعتمادها في المدى الطويل إذا أثبتت نجاحها وظهرت ثمارها، ويجب القيام بالتغذية العكسية بين المراحل المختلفة (بومجان وآخرون، 2018: 125).

يتضح من خلال ما سبق أن إعداد برامج جودة الحياة الوظيفية وتنفيذها يتم عبر مراحل مع ضرورة توفير جملة من الإمكانيات و الوسائل التي تساعد على تجسيدها، بالإضافة إلى أنه يتطلب تكاتف الجهود بين مختلف العاملين في مختلف المستويات انطلاقا من أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة "الإدارة العليا" وصولا إلى أدنى مستوى هو" المستوى التنفيذي"، مع مشاركة مختلف النقابات " الشريك الاجتماعي" التي تعد إحدى أهدافها تحسين وتجويد بيئة العمل للعاملين، بالإضافة لكونها عملية مستمرة ترتكز في نجاح تطبيق برامج الجودة على التغذية الراجحة " العكسية" التي تساعد في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمدى نجاح هذه البرامج ومحاولة علاج أي خلل أو نقص في بيئة العمل، والتي تؤثر على مردودية العاملين وأدائهم وتنعكس على كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها (تواتي، 2022: 499).

ومنه يمكن القول أن مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة، تتطلب تعاون وتظافر جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الرجعية لمعرفة أثر تطبيق البرامج علة المنظمة و العاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.

6/ أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

قبل أن نقوم بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، واجب علينا في البداية أن نوضح المقصود بالأبعاد وهي جملة من العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، وهي الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق وتجسيد هذا المفهوم على أرض الواقع ومقابلة التوقعات المرجوة من بناء هذه البرامج.

قام" سرجي وآخرون (Sirgy *et al.,* 2001) "بتحديد أبعاد جودة حياة العمل في سبعة أبعاد رئيسية، ولكل بعد منها عدة أبعاد فرعية؛ هي:

أ. **حاجات الصحة والأمان**(الحماية من سوء الحالة الصحية والإصابة في العمل وخارج العمل، وتعزيز الصحة الجيدة).

ب. **الحاجات الاقتصادية والعائلية** (الأجور، والأمن الوظيفي، وحاجات عائلية أخرى).

ج. **الحاجات الاجتماعية** (الجماعية في العمل ووقت الفراغ من العمل).

د. **حاجات تقدير الذات** (الاعتراف والتقدير للعمل داخل المنظمة وخارج المنظمة).

هـ. **حاجات تحقيق الذات** (تحقيق إمكانات الفرد داخل المنظمة وبقدر كبير من الكفاءة) .

و. **الحاجات المعرفية**(التعلم لتعزيز المهارات الوظيفية والمهنية).

ز. **الحاجات الجمالية** (الإبداع في العمل وكذلك الإبداع الشخصي والجمالية العامة).

وقام " لي وآل وآخرون" (... Lee & Al) بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مجموعتين من الحاجات الرئيسية وهي: الحاجات المرتبة في مستوى أدنى وتشمل: حاجات الصحة والأمان، الحاجات الاقتصادية والعائلية. والحاجات العليا وتشمل: الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، حاجات تحقيق الذات، الحاجات المعرفية، والحاجات الجمالية (مباركي وفواتيح، 2016: 343).

يرى أكوو وآخرون: (Ukko et al., 2008) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي :التحفيز في العمل، وفرص التعلم والنمو، والارتياح الوظيفي، ومناخ العمل، والصحة والأمان، والمشاركة في صنع القرار، وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل، ونظام المكافآت.

أما والتون " Walton " فقد اقترح ثمانية أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وهي: كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات، وتوافر ظروف عمل صحية وآمنة، والفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين، وفرص النمو وتحقيق الأمان الوظيفي، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، وحقوق العاملين

الدستورية في المنظمة، كالخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي، والتوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية، والتزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية (الهداب والمخلافي، 2020: 238).

أما(العنزي وآخرون، 2007) فقد بينوا أن أبعاد نوعية حياة العمل وخدمتها تتمثل في الأبعاد الآتية : (ديمقراطية الإدارة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل إنسانية، وتعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة، وتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، وتوفير السلامة والأمان للعاملين.

وقد حددت(عبد الفتاح، 2011) أبعاد جودة حياة العمل بأنها كما يلي: خصائص العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، وعدالة نظم الاجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات (أبوحميد، 2017: 15).

حسب (عبد العزيز، 2001) فإن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في المشاركة الطوعية للموظفين، موافقة النقابة على المشاركة، تدريب العاملين على حل المشكلة كفريق، استخدام حلقة الجودة.

وذكر (Ayesha Tabassum, 2012) بأنها تمثل كل من: عدالة الأجور والتعويضات، ظروف العمل الصحية، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.

كما حدد (Ahmadi et salavati, 2012) أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأنها الأمان الوظيفي والنظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي (بومجان وآخرون، 2018: 125 -126).

حسب(الأعمى والشركسي، 2017: 194) تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في: الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات، صفات وخصائص الوظيفة، الأجور والتعويضات، فرق وجماعات العمل، العمليات الإشرافية .

وقد بين(Brooks,2007) أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأنها تتكون من: توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نمط الاشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الخصائص الوظيفية والاستقلالية في أداء العمل، علاقات العمل والامن الوظيفي والسلامة والصحة المهنية (ماضي، 2014: 64).

أما المغربي فيرى أن أبعادها تتمثل في: ظروف بيئة العمل المعنوية، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في القرارات (خضر والباشقالي، 2015: 339).

حسب (نصار، 2013) تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في ما يلي:

1- **ظروف العمل المادية وغير المادية:** (الأجور والمكافآت، بيئة العمل الاستقرار والأمان الوظيفي).
2- **تحقيق الذات:** (المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرصة للترقية والتقدم المهني).
3- **علاقات العمل:** (القيادة والإشراف، فرق العمل).
4- التوازن بين الحياة والعمل.
5- التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية.
6- التقليل من الضغوط المهنية.

أما أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب (جاد الرب، 2008) تتمثل في ما يلي:

بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات ،العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم إثراء الوظائف ، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقي الوظيفي ، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين ، مشاركة النقابات للإدارة في تحسين ظروف العاملين (الشنطي، 2016: 19-20).

أما عبد الوهاب يرى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ما يلي: الامكانيات المادية اللازم توافرها في بيئة العمل، التوجيه والإرشاد، الفرص الملائمة لنمو مهارات العاملين وكذلك نموهم وظيفيا (تواتي، 2022: 493).

كما أضاف "فارجاد وفارنوس" (Farjad & Varnous) أبعاد أخرى تتمثل في الآتي: المرتبات والعلاوات، الأمان الصحي والوظيفي، ظروف العمل، فرص النمو، التطور المستقبلي، التوازن بين العمل وباقي جوانب الحياة، التعاون والمساعدات المجتمعية، تنمية القدرات البشرية (البيومي، 2016: 17-19).

ومن يمكن القول إن الأبعاد الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، تعددت واختلفت من باحث لآخر حسب موضوع الدراسة وأهدافها وأهميتها و حسب فهم كل باحث لمفهوم وموضوع جودة الحياة الوظيفية وفي ما يلي سنشرح أهم الأبعاد التي اشترك فيها الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأكثرها استخداما:

1-6 الإستقرار والأمن الوظيفي:

ويعتبر الاستقرار والأمن الوظيفي في الإدارة اليابانية هو ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية مما كان له الأثر على الابداع والإنتاج للعمل (أبو حميد،2017: 17).

يعرف (المغربي، 1995) الأمن الوظيفي: بأنه مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلا الأمن من فقدان الوظيفة أو الاجراءات التعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تباعاً على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة.

وعرف (حمود، 2002) الاستقرار والأمن الوظيفي: يمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، حيث إن من شأن أن تخلق استقرار نفسيا يساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسن الأداء وزيادة الإنتاجية.

وأشار (عساف،2012) إلى أن التأمين في الوظيفة يعني إزالة خطر فقدانها ومنح الأجور العادلة والكافية لتوفير حياة كريمة مستقرة للعاملين.

كما أكد (العميان، 2002) على أن الاستقرار الوظيفي والأمن الوظيفي هو المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة (الشنطي، 2016: 25).

والبعض الآخر يري أن الاستقرار والأمن الوظيفي هو بقاء الفرد في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون تركها حين تتوفر لديه البدائل، وهو مرتبط بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية أو نفسية. ومن مظاهر الاستقرار والأمان الوظيفي نجد: قلة الشكاوي، الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل، قلة حوادث العمل، المواظبة على العمل والشعور بالأمان (خان و جغبلوا، 2020: 426).

2-6 تصميم الوظيفة:

فالتصميم الوظيفي هو عملية تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة، وطريقة أدائها، وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. والأخذ بعين الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج، أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى (الساخي، 2016: 95).

وهو الهيكلة المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان العمل، حيث يساعد على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة ،وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات، المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحقيق احتياجات وطلبات الأفراد (خان وجغبلوا، 2020: 425).

فتصميم الوظيفة والإثراء الوظيفي هذه من مهام الإدارة فكلما كان تصميم العمل دقيقا ومناسبا مواصفات العامل، كانت التغذية الراجعة الناجمة عن الوظيفة ايجابية بجانب الإثراء الوظيفي الذي يعطي للعامل الفرصة للإبداع والابتكار وتفادي الضجر والروتين (بن غربي وآخرون، 2021: 115).

إن طبيعة تصميم العمل أو الوظيفة وخصائصها داخل المؤسسة هو بمثابة مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، حيث يعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله مما يتسبب في شعوره بضغوط عالية، أما الأعمال والوظائف التي تتسم بالتحسن والتطوير والتنوع والتجديد وتمنح الاستقلالية للفرد وحرية التصرف فإنها تسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود والإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الإمكانات الكامنة لديهم لإتمام العمل على نحو مرض لتحقيق أهداف المنظمة (قريشي وباديسي، 2016: 220).

3-6 فرق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة، ومشتركة والبعض يعرف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم. وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم. ولذا فرق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف، أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف (الساخي، 2016: 97).

توصف فرق العمل على أنها قوة أدائية وحركية تطويرية مستمرة في البيئة لتنظيمية، وتسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق

التي تتخلل أنشطة المنظمة وتبني لها طرائق الجودة في أداء الخدمات على صعيد النوع والكم (خان و جغبلوا، 2020: 426).

6-4 الأجور والمكافآت:

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد إزاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما: مصطلح الأجور(wages) ومصطلح الرواتب (falari). فمصطلح الأجور هو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الانتاج المباشر، ويطلق عليهم إسم العمال"، أما الراتب فهو: "عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية، ويطلق عليهم الموظفين". فنلاحظ أن الاختلاف في المصطلحات من حيث الشكل وليس المضمون، فكل المصطلحات تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال التي يقومون بها(البربري، 2016: 23-24).

عرف (الكلالدة، 2012): المكافآت بأنها عبارة عن جوائز تدفع لمعامل بشكل نقدي أو عيني مكافأة للعامل على ما قدمه من معدلات عالية في الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح.

وتعتبر أنظمة الأجور والمكافئات من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل (الشنطي، 2016: 28).

حيث تعد الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بمثابة العوامل الدافع الذاتية، التي توفر الشعور الإيجابي لديهم وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية وتقليل حالة عدم الرضا والتمرد والإضراب عن العمل (خان وجغبلوا، 2020: 426).

حيث لا يمكن تجاهل الجانب المادي والتحفيزي داخل المؤسسة، فمعظم الزيادات والمكافآت في الأجر، وكذلك التوزيع العادل في الأجور والعلاوات، تعتبر بصورة غير مباشرة عن إدراك المؤسسة لجهود عمالها وتقديرها لهم (بن غربي وآخرون، 2021: 115).

6-5 الترقية والتقدم الوظيفي:

تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، أو تعيينات اللجان أو المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعورا قويا بالولاء للمنظمة (البلبيسي، 2012: 10).

يرى (العتيبي،2012) أنه يمكن إجمال أهداف الترقية فيما يلي:

- ✓ توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- ✓ الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
- ✓ تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيها.
- ✓ تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل، العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته (البربري، 2016: 27).

إمكانية الانجاز والتطور المهني: المكافئات، التدريب والتكوين ،الحقوق المكتسبة ،تطوير القدرات، ضمان المسار المهني (بن خالد ومباركي، 2015: 122).

6-6السلامة والصحة المهنية:

تعرف السلامة المهنية Occupational Safety (الأمن المهني) بكونها العمل على حماية الموظفين من إصابات العمل الناتجة عن الحوادث.

أما الصحة المهنية Occupational Health فتَعرف بأنها خلو الموظفين من الأمراض البدنية العضوية والنفسية التي لها صلة بالعمل وتعني السلامة المحافظة على عناصر الإنتاج الرئيسة: الإنسان، المواد الخام، أدوات الإنتاج، البيئة المحيطة، وتعرف منظمة الصحة العالمية الصحة المهنية بأنها تلك المتغيرات التي تتعامل مع جميع جوانب الصحة والسلامة في مكان العمل مع التركيز على الوقاية الأولية من المخاطر (أبوحميد، 2017 : 19).

تعرف السلامة والصحة المهنية على أنها "مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على الموظفين والمنشأة، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل" (خان وجغبلوا، 2020: 426).

كما عرفها (عباس) بأنها: تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث. وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في التالي:

- ✓ تقليل تكاليف العمل.
- ✓ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
- ✓ توفير نظام العمل المناسب.
- ✓ تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعملين (البربري، 2016: 23-24).

تؤثر الصحة والسلامة المهنية تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة وعلى الأداء والكفاءة التنظيمية بصفة عامة و بالرغم 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 مسؤولية شاملة لجميع أقسام المنظمة وذلك لانعكاسها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية أدائها وأكدت العديد من الدراسات أن بيئة العمل والسلامة المهنية تعد من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على أداء العاملين و إنتاجيتهم في العمل، حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على الأداء (ماضي، 2014 :92).

6-7 توازن الحياة الشخصية والوظيفية:

يعتبر توازن الحياة الشخصية والوظيفية من أكبر التحديات التي يواجهها العامل والمنظمة، فالموظف يواجه تحدياته في تلبية الالتزامات الشخصية له ولعائلته، والمنظمة تواجه تحدياتها في تلبية الموظف لواجباته في العمل وتحديد الأجر العادل الذي يلبي احتياجاته واحتياجات أسرته في إطار الإمكانات التي تملكها المنظمة بما يملك لها الحق في تحقيق أهدافها(خان وجغبلوا، 2020: 427).

فالتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يعبر عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معا، وللموازنة بين الحياة والعمل تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية وهذا نتيجة

تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، حيث تساهم في تحقيق رضاه ورفع معنوياته، والذي من شأنه أن يجدد من نشاطه ويجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات في العمل (أبوعودة، 2018: 14-15).

وأشار كل من (Kaiser &Ringlstetter , 2011) إلى أن التوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المنظمة والموظفين فهو يؤدي إلى الالتزام في المنظمة ويقل معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة والشخصية والعمل وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين والارتقاء بالحالة الاقتصادية لمنظمة من خلال الزيادة الانتاجية (البلبيسي، 2012: 12).

وبالتالي إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية والذي يؤدي إلى تعزيز الأداء وانتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها فعليها القيام بما يلي:

1- **مبادرة الحياة /العمل:** وتتمثل في السياسات والاجراءات المتبعة من المنظمة، بهدف تمكين الموظفين من إنجاز عملهم، وفي نفس الوقت إعطاء مرونة لمعالجة اهتماماتهم الشخصية والعائلية.
2- **ثقافة العمل / الأسرة:** ويتوقف على مدى اعتراف واحترام ثقافة المنظمة للالتزامات والمسؤوليات العائلية للموظف من جانب، وكذلك تشجيع إدارة المنظمة والموظفين للعمل معا لتلبية احتياجات عملهم واحتياجاتهم الخاصة (ماضي، 2014: 94).

8/6المشاركة في إتخاذ القرارات:

يعرف " لومبا " (Lommba) القرار: بأنه نهاية عملية خاصة لتقييم الأهمية النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة و اختيار أفضلها (Loomba, 1979: 100).

يعرف القرار بأنه عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل معين أو قول معين من بين عدة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار في أغلب الأحيان الاهداف المنشودة أو الطرق السليمة أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار التي تحدد ماذا يهدف من اتخاذ القرار (جمعة، 2011: 336).

أما اتخاذ القرار: يشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين (نائب وباقية، 2015: 34).

يعرف أيضا اتخاذ القرار: بأنه عملية ذهنية تهدف إلى اختيار أفضل الحلول المتاحة التي تناسب الفرد إزاء موقف معين من أجل تحقيق الهدف المقصود(عبد العزيز، 2006 : 150) .

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر (فليه وعبد المجيد، 2005: 224).

يعرف أيضا القرار الإداري: بأنه عملية اتخاذ القرار ماهي إلا وسيلة اختيار واع لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو أقل كلفة محققا الأهداف المرغوبة (زويلف، 2001: 84).

أما المشاركة في اتخاذ القرار: هي إتاحة الفرصة للعاملين في إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة وأيضا تعرف المشاركة في اتخاذ القرار: بأنها الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحمله المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف (إسماعيل وآخرون، 2012: 217).

ومن فوائد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ما يلي :

- ✓ يعزز من معنويات العامل ويزيد الرضا لديه وبرفع مستو ى الكفاءة والإنتاجية.
- ✓ يتيح الفرصة للعاملين في استخدام المعلومات الخاصة لديهم التي يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة.
- ✓ تعمل على مشاركة الأفكار والمعلومات بين العاملين وبذلك توفر المرونة التنظيمية وربما تؤدي لتحسين الإنتاجية .
- ✓ تساهم في زيادة الثقة والشعور بالسيطرة على جزء من الموظفين
- ✓ تحد من تكاليف الإشراف على العمل ووضع قواعد للعمل
- ✓ توفر مجموعة متنوعة من وجهات النظر المختلفة عند إعطاء العاملين فرصة المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار (ماضي، 2014: 20).

يرى "حريم" أن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية، والمتمثلة في زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الإلتزام بأهداف المنظمة ، ويشير السلوم إلى أن العاملين يبنون إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل منها، مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم، والثناء الصادق على أعمالهم، وتهيئة الفرصة لحصولهم على المكافأة المرغوبة، ومشاركتهم في اتخاذ القرار(العنزي، 2018: 55).

وتتبع أهمية المشاركة وبخاصة في اتخاذ القرارات كعامل تحفيزي معنوي من خلال ما تتضمنه من أساليب متعددة من شأنها أن تساعد على تحسين أداء العاملين، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرهم وتأهيلهم للعمل في المستويات القيادية.

والمشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم، الأمر الذي يزيد من تحسن طرق العمل، وخفض الصراع بين العاملين والإدارة، والرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.

وعلى العكس من ذلك يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وارتفاع مستويات ضغوط العمل، لذلك يجب أن يحرص المديرين والرؤساء على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال لجان وبرامج الشكاوي وبرامج المشاركة وتفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيهم لأن ذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم، إن بعد الموظف عن اتخاذ القرارات يؤدي إلى شعوره بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة و إنه لا قيمة لآرائه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضفي عليه شعورا بالعجز وينعكس ذلك سلبا على ردود أفعاله وإهماله و وعدم اكتراثه بالقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه التعاون مع الإدارة (الشنطي، 2016: 21).

6-9 القيادة وأسلوب الإشراف:

يعرف القائد بأنه الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف وأغراض المنظمة الخاصة، وفي سبيل تحقيق ذلك فان القائد يعمل دائما على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة أيضاً، فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها وفي سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم و راحتهم وتعاونهم، انسجاماً مع مفهوم القيادة التي تركز على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل العلاقات الإنسانية جيدة بين القائد أتباعه (الشنطي، 2016: 22).

و يقصد بالقيادة حسب محمد عبد المقصود محمد: هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف (عبد المقصود محمد، 2006: 9).

عرفها البعض الآخر بأنها: القدرة على القيام بالأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها (السامرائي، 2006: 189).

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين(عويضة، 1996: 102).

القيادة هي عملية التأثير على سلوك الآخرين (أفراد وأو جماعات) لتحقيق أهداف محددة (الطجم والسواط، 2003: 181).

ويعرف (الأشريفي والدليمي، 2013) هذا البعد بأنه قدرة الرئيس على التعامل مع مرؤوسيه وفق مبادئ الإشراف التي تتضمن بناء العلاقات الانسانية معهم، والمحافظة على حقوقهم وايجابية التفاعل التخطيطي والتنفيذي والتوجيهي لتحقيق الأهداف المشتركة (أبو حميد، 2017: 18).

فعملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث وجيرلينغ بأنها: "ذلك النمط الإداري، المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها، ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:

1- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.
2- توفر مستوى عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرارات على أساس تعاوني (البربري، 2016: 24).

وهناك علاقة قوية بين نمط القيادة والإشراف ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه، لا يكسب ولائهم، ويؤدي إلى تعزيز مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد على الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة، وهذا له تأثير على رضاهم عن العمل.

وبحسب (Lussier, 2005) فقد كشفت الدراسات التي أجريت في جامعة (Lowa) عن وجود ثلاث أنماط سلوكية للقائد وفقا لدرجة استعمال الصلاحية:

- ✓ **القائد الاستبدادي:** وهو القائد الذي يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات، ويراقب من معه عن كتب.
- ✓ **القائد الديمقراطي:** وهو القائد الذي يسمح بمشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار، ولا يعمل على مراقبة الذين معه عن كتب.

- ✓ **القائد االفوضوي:** وهو القائد الذي لا يتدخل في شؤون التابعين بالمرة ويترك المجال أمامهم مفتوحا دون إشراف أو متابعة منه (أبو حميد، 2017: 18).

إن أسلوب الإشراف والنمط القيادي مهم جدا فهي تعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال، والذي يجب أن يتناسب مع طبيعة العنصر البشري الموجود فهي المؤسسة ما يمكنهم من استغلال قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة ككل (بن غربي وآخرون، 2021: 117).

ويشير الدعم القيادي إلى درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة، ويستند هذا المفهوم إلى نظرية مسار الهدف والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ومعاملاتهم بحياد وعدالة ويأخذ في الاعتبار مدخلاتهم ويقدرها.

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد والفكر لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم. ولأن القادة يعملوا بمثابة وكلاء عن المنظمة فهم يتحملوا مسؤولية توجيه وتقييم أداء المرؤوسين، لذلك يقيم هؤلاء المرؤوسين النظرة الإيجابية أو السلبية من القادة لهم على أنها مؤشر على وجود الدعم القيادي والتنظيمي من عدمه ومن هنا جاءت دراسة سلوك القادة لمساندة المرؤوسين كأحد محددات الدعم التنظيمي التي تقدمه المنظمة للأفراد العاملين بها لأنه يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم وتثمينهم للجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة (ماضي، 2014: 19).

6-10 ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل الملائمة في بيئة صحية آمنة و تصميم جيد لمكان العمل، وتوفير المعدات وتوزيعها بشكل جيد، وتوفير سبل الراحة للموظفين(الهداب والمخلافي، 2020: 239).

وتتمثل في توفير كل سبل الراحة للموظفين، التوزيع الجيد للمعدات، توفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل (الحرارة، التهوية، الهدوء وتقليل الضوضاء ..الخ) (عقون، 2016: 264).

فظروف العمل تشير إلى بيئة عمل الموظفين والتي تشمل الوضع المناسب لصحتهم الجسدية والعقلية وبعبارة أخرى يجب أن تشمل ساعات العمل المحددة والبيئة غير خطرة وملائمة (kanten,2014,254).

يعتبر هذا البعد من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ويتعلق بموقع ومكان العمل وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة وتهوية والرطوبة والضوضاء والحرارة وغيرها. والتي يجب أن تتوائم مع خصائص العاملين بغية تجنب الإصابات وتحقيق الرضا والولاء وبالتالي رفع الإنتاجية (قريشي وباديسي، 2016: 223).

إن توافر الظروف والإمكانات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية، والآلات والتجهيزات التي تهيء للعامل القدرة على أداء عمله و بأحسن صورة، هي التي تدفع العامل إلى بذل مزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية ولكي تكون ظروف العمل محفزة لابد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه صاحب العمل من حوافز وبين الحاجات التي يشعر بها الأفراد (الشنطي، 2016: 26).

6-11العلاقات الاجتماعية:

المتمثلة في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار(بن خالد ومباركي، 2015: 122).

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء.

وبالتالي، نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملا مهما في توفير المناخ الإيجابي الداع للإنتاجية والابداع، وإن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود، ورفع مستويات الأداء لذا، فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديدها بالمستويات الآتية:

أ. العلاقات بين المرؤوسين.

ب. العلاقات بين الرؤساء.

ج. العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

وبالتالي، فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له اشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك، فإن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم يكون مرتفع والعكس صحيح. ولقد أوردت دراسة (Lediana & Hakollari ,2013) أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الانتاجية فحسب، بل تقود إلى أداء أفضل، ومتعة، والتزام، ورضا من قبل العاملين في عملهم (البربري، 2016: 22).

6-12التقليل من ضغوط العمل:

ضغوط العمل هي: حالة تنشأ داخل الفرد نتيجة لعدم التوافق بين الموقف الذي يتعرض له، وبين قدرته على مواجهة ذلك الموقف، مما يتسبب في حدوث اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية عند الفرد، تُشعره بالضيق والانزعاج. ومعظم الضغوط في العمل تنتج إما من مصادر تنظيمية مرتبطة بالعمل نفسه، أو بالمنظمة، أومن مصادر خارج بيئة العمل تنتقل مع الفرد إلى داخل بيئة العمل، وتؤثر سلبًا في مستوى أدائه وإنتاجيته (الهداب والمخلافي، 2020: 239).

فضغوط العمل هي عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله ، وعلى هذا تمثل ضغوط العمل خاصية الوظيفة التي تشكل تهديدا للفرد، فهي نتاج عدم التلائم بين مطالب العمل والتزاماته، وبين مهارات العامل وقدراته، ما يترتب عنه انحراف في الاستجابة الطبيعية للفرد وتهديد سلامته وصحته النفسية، فإن تجاهل المؤسسة لضغوط العمل يزيد من تدني وانخفاض مستوى أداء العاملين مما يخلف آثار نفسية وعواقب اقتصادية تمس الفرد والمنظمة والمجتمع معا(عدان، 2020: 9-21).

تنتج ضغوط العمل عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها، وأعبائها وأهميتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة، وخصائص الدور.

ويرى (المشعان) أن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مكان العمل، وتفرض حملا زائدا على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر، والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها.

ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من الضغوط الناجمة عن البيروقراطية، أو عدم المشاركة في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية، وغموض المستقبل الوظيفي، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور، وغموضه، ومنها أيضا الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية (الساخي، 2016: 99).

6-13 الإلتزام الوظيفي:

حيث يعرف الإلتزام التنظيمي: أنه الرغبة الشديدة للاستمرار في المنظمة والاستعداد لبذل مجهود عال (حريم، 2009: 94).

عرف "الكايد" الإلتزام التنظيمي بأنه: استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التى يعمل فيها ، مع وجود الرغبة الحقيقية في استمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها (حمادات، 2006: 62).

عرف أيضا بأنه: انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (فارس، 2014: 170).

وعليه فإن الإلتزام التنظيمي ينطوي على:

- ✓ ارتباط الفرد الشديد وتعلقه بالمنظمة التي يعمل بها.
- ✓ إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وبقيمها وأهدافها.
- ✓ بذل الفرد قصارى جهده لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ اعتزاز الفرد بالمنظمة، وفخره بالانتماء إليها.
- ✓ تكريس جل وقته و جهده لإنجاز مهام العمل في المنظمة (الشنطي، 2016: 24).

حسب (الجريسي، 2010: 47) لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للإلتزام التنظيمي لدى العاملين ومنها:

- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- ✓ يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.
- ✓ يولد الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة.
- ✓ انخفاضه لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف .

6-14الرضا الوظيفي:

يقصد بالرّضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو الزملاء العمل أو المناخ العام (عبد المجيد و آخرون، 2016: 361).

قد عرف" هيرزبرج " Herzberg (1909) الرضا الوظيفي بأنه يتمثل في مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل: الإنجاز، والاعتراف والتقدير بين الزملاء ... بينما يتمثل عدم الرضا في مشاعر الفرد تجاه بيئة العمل مثل: أنظمة الإدارة، والعلاقة بين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وغيرها من الأمور(الزهراني، 1428: 33).

ويرى "سيزلاقي و والاس" Sizlagyi & Wallace 1991 أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد لوظيفته(الزهراني، 1428: 33).

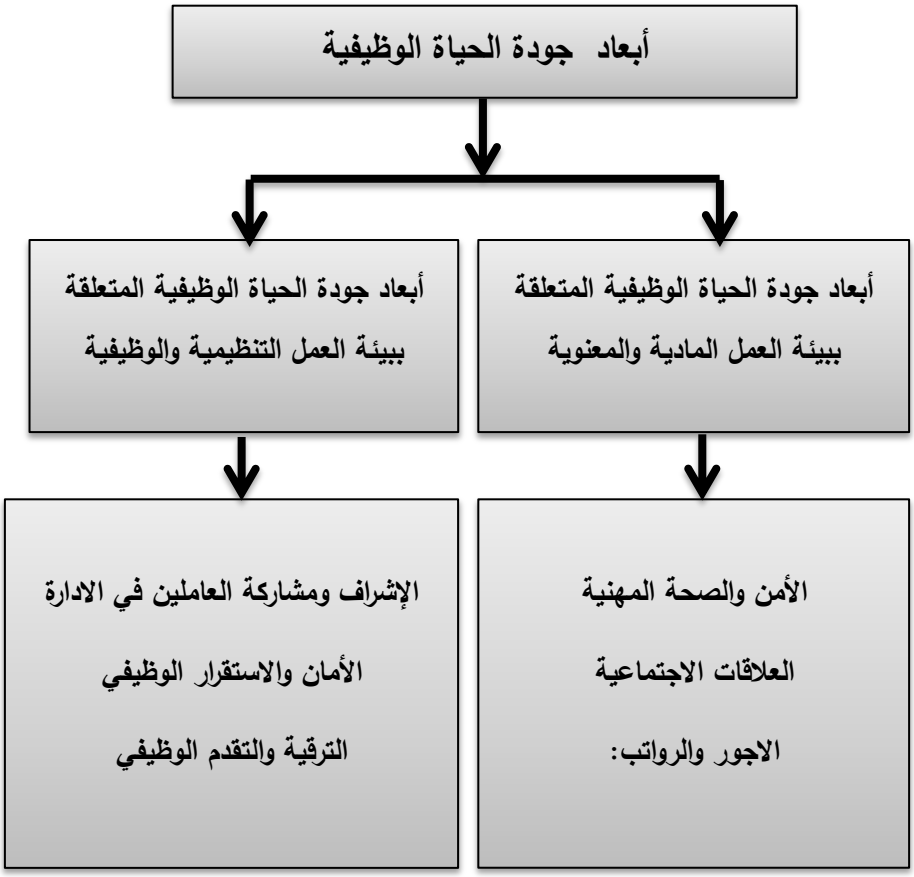
ذكر (Strack et All, 1991) أن الرضا هو الدرجة التي يقيم فيها الشخص حياته كلها ايجابيا. وبعبارة أخرى إن الرضا ليس إلا القدر الذي يستمتع به الفرد بما يقوم من أعمال، وشعوره حيالها، وتحقيق توقعاته. ويضيف الباحثان أن مفهوم الرضا شامل للحياة ككل، بما في ذلك الرضا عن الحياة المنزلية، والرضا عن النواحي المادية، والاقتصادية، كذلك الرضا عن العلاقات الاجتماعية. ومن الجدير ذكره أن الفرد قد يكون راضيا في الوقت الراهن ولكن ذلك لا يعني حكما أنه سيكون راضيا عن مستقبله، والعكس صحيح (العمري واليافي، 2017: 69).

6-15الرفاهية في العمل:

مفهوم رفاهية العاملين؛ مفهوم متغير يحتوي على العديد من التفسيرات حيث يشير مفهوم الرفاهية إلى حالة السعادة والرضا والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها وهي عبارة عن تسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة للعاملين (عيسوي والطحان، 2018: 197).

تمثل الرفاهية في العمل حالة الرضا والسعادة التي يشعر بها الموظف داخل العمل. وقد عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل بأنها التسهيلات الخدمية والمرافق المقدمة، كالمطاعم، ووسائل الترفيه والاستجمام، وتوفير وسائل نقل الموظفين من العمل وإليه، وتوفير مكان لمبيت الموظفين الذين تكون أماكن سكنهم بعيدة عن مكان العمل (الهداب والمخلافي، 2020: 239).

مما سبق يمكن القول بالرغم من اختلافات توجهات الباحثين في تصنيفاتهم لأبعاد جودة الحياة الوظيفية إلا أننا نجد أن جميع هذه الأبعاد متداخله مع بعضها البعض، وأن تحقق أي بعد يساهم بشكل مباشر في تحقق البقية كما أنه يؤثر بشكل أو آخر عليهم، فمثلا عند توفير بيئة عمل تنظيمية محفزة ماديا مثل المكافآت والأجور معنويا كالعلاقات الانسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، فكل هذا ينعكس ايجابيا على العاملين على مستوى رضاهم، كما يشعرهم بالانتماء التنظيمي، ويساعدهم بأداء مهامهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.



الشكل رقم(04): يبين أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

7/ طرق قياس وممارسات جودة الحياة الوظيفية:

أ. طرق قياس جودة الحياة الوظيفية:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن أخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال، وفي ما يلي عرض لأهم الطرق والدراسات التي تناولت طرق لقياس جودة الحياة الوظيفية .

هنالك العديد من الدراسات تؤكد على استعمال وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية انطلاقا من أعمال (Martel,2004) وأعمال (Dupuis et Martel,2004) والتي تعتبر أداة لقياس الجودة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقا من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل وتتضمن مكوناتها حسب (Gilles Dupuis,1994) ما يلي:

- ✓ **المكافآت عن العمل:** الأجور، الأرباح، ضمان المكافآت.
- ✓ **المسار المهني:** إمكانية التطور، التحويل من مكان العمل، التكوين والإتقان.
- ✓ **أوقات العمل:** ساعات العمل، الساعات الإضافية، التغيب لأسباب عائلية.
- ✓ **الجو السائد مع زملاء العمل:** الشعور بالانتماء، المنافسة، صراع الأدوار.
- ✓ **العلاقة مع رؤساء العمل:** العلاقة السائدة مع رئيس العمل، العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين و العمال الآخرين، الاتصال
- ✓ **العمل:** مكان العمل، معدات ووسائل العمل.
- ✓ **العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف:** فعالية العمل، نوع الوظيفة، الكفاءة، الاستقلالية، تنوع المهام، الانجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فارق الدور.
- ✓ **العوامل الداعمة للعاملين:** التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، مصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين (بن خالد ومباركي، 2015: 123).

إعتبرت دراسة (Islam,M .Z & Siengthai,S) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- ✓ معدلات الأداء الوظيفي.

- ✓ درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ سياسة الأجور.
- ✓ سياسة الشركة.
- ✓ مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg .C.P ..et al 2012) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

- ✓ معدل دوران العمل.
- ✓ معدل الغياب الطويل.
- ✓ انتاجية العاملين.
- ✓ درجة الرضا الوظيفي.

في حين ترى دراسة (. Elise Ramstad) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال المقاييس التالية:

- ✓ انتاجية العمل.
- ✓ جودة السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ جودة العمليات.
- ✓ المرونة في خدمة العملاء.
- ✓ سهولة وسلاسة العمليات.
- ✓ مدى المرونة في أساليب العمل.
- ✓ تطوير نمط العمليات.
- ✓ نظم الجودة.
- ✓ تطوير المهارات المتعددة.

بينما دراسة (Indira Kandasamy) وضعت في دراستها مجموعة من المقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي:

- ✓ معدلات دوران العمل.
- ✓ معدلات الأداء الوظيفي للعاملين.

- ✓ درجة الرضا الوظيفي.
- ✓ درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من خلال أداء العاملين(ماضي، 2014: 69-70) .

يحدد "والتون" ثمانية معايير لتقدير و قياس برامج جودة الحياة الوظيفة وهي:

- ✓ مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والمكافآت.
- ✓ مدى توافر ظروف عمل صحية وآمنة.
- ✓ الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العمال.
- ✓ الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
- ✓ التكامل الاجتماعي بالمنظمة.
- ✓ حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
- ✓ أهمية إلتزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية.
- ✓ التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

وتشير دراسة (koonmee , 2010) إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية خلال المقاييس التالية:

- ✓ الالتزام التنظيمي.
- ✓ الرضا الوظيفي.
- ✓ سيادة روح الفريق داخل المنظمات (الحسني، 2016: 22).

أما حديثا فإن قياس جودة الحياة الوظيفية يستند على أبعاد خاصة وكل بعد يحتوي على بعض المعايير اللازمة لقياسه وهي:

- ✓ **محتوى العمل:** حرية اتخاذ القرار في العمل، المسؤولية، تنوع المهام، وضوح القواعد و التعليمات.
- ✓ **علاقات العمل:** أسلوب القيادة، المشاركة، العلاقات الاجتماعية.
- ✓ **ظروف العمل:** المرتب، ساعات العمل، تسهيلات الدراسة والتعليم، الترقية.
- ✓ **بيئة العمل:** البيئة المادية، الحرارة، الإضاءة.

حسب (lawrer, 1975) مقياس جودة حياة العمل يجب أن يحترم أربعة خصائص:

- ✓ يجب أن يكون صادقا، يعني أن يقيس الجوانب المهمة لجودة الحياة في العمل.
- ✓ يجب أن يتسم بالصحة والوضوح حتى يتسنى الإجابة على الاستمارات والاستبيانات التي تستعمل من طرف الباحثين والممارسين.
- ✓ يجب أن يتسم بالموضوعية حتى يصبح قابل للتحقق وممكن التحكم فيه.
- ✓ يجب أن يراعي الفروق الفردية داخل نفس المنظمة.

أما (seashore,1975) فيؤكد أن طريقة القياس عموما تستند إلى قاعدة الحكم على الشعور بالرضا أو عدمه، ويؤكد على أهمية الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية والنظرة في قياس الرضا، مع الأخذ في الحسبان وجهة نظر العمال والمستخدمين والمجتمع في عالم الشغل (بن خالد، 2017: 36).

أما "ماهر" فقد حدد أربعة مقاييس لقياس جودة الحياة الوظيفية:

1- **مقاييس الإنتاجية:** وتتميز بأنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كميا، بالإضافة لقياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية.
2- **قياس درجة الرضا:** وتعتمد على استقضاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة وبها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس درجة الرضا العام عن العمل.
3- **مقاييس حركة وتدفق العمالة:** وتتمثل في الالتزام وارتباط الفرد بعمله، ومعدلات الغياب ومعدل دوران العمل، والحوادث.
4- **المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:** وتعني مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

أما (sirgil et al) فقد توصل بأنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ السلامة والصحة المهنية .
- ✓ الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.
- ✓ النمو الوظيفي وتنمية المهارات .
- ✓ الأجور والمكافآت .
- ✓ الثناء والتقدير.

- ✓ الإبداع في العمل (الدمرداش، 2018: 23-24).

ومنه يمكن القول إن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية اختلف من باحث لآخر باختلاف الهدف التي تسعى دراسة كل باحث الوصول إليه والنتائج المراد الحصول عليها .

ب. ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية:

تأخذ معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية أشكالا وأنماطا كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة ايجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة والسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن هذه الطرق التي يكمن اتباعها ما يلي:

1- أظهر ما هو متوقع:

يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل، لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب لأن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدلات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

2- شارك الموظفين:

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في ايجاد وتنفيذ الحلول لذلك يجب اشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعيقات، فإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعيقات.

3- اعتماد نهج طويل الأجل:

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، وبالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من التغلب على المعيقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.

4- ابدأ صغيرا:

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الادارة البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك .

5- ركز على عمل الفريق:

يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقا عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقا، فالفرق تحتاج إلى تدريب على وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب أن يدخل عبر الخطوط التنظيمية، ومن المهم أن الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معا.

6- امنح تدريبا:

منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبنيا على الحاجة ومفصلا طبقا لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته.

7- اتصل وتواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا أكثر فاعلين ومؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلا 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.

8- شجع الموظفين:

يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلا من المدير الذي يقول دائما (لا، وكلا)، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالا من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة(الدمرداش، 2018: 26).

كما توصل البعض الآخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشمل هذه الممارسات على ما يلي:

- ✓ تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- ✓ الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا، والتي غالبا ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يسهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة، ويقلل من حالات التوتر والضغوط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة.
- ✓ التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيه والمتعاملين معها (ماضي، 2014: 73).

8/برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

يعرف " أوزلي وجوديث" (Ozley & Judith,1982) برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية بأنها أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المؤسسة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، وتطبيق برامج جودة حياة العمل يؤدي إلى تكاثف وتكامل أصحاب المصالح بالمؤسسة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أفضل أداء، وهذه البرامج تساعدهم على تحديد الأفعال والتغييرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف المشتركة لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة وهناك نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية:

أولا: البرامج التقليدية (الكلاسيكية):

وتستهدف هذه البرامج إحداث تأثير بالسلوك الإنساني بما يضمن مزيدا من الرضا لهؤلاء الموظفين وبالتالي يدفعهم ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تشمل ظروف العمل المادية والتي تتضمن ما يأتي:

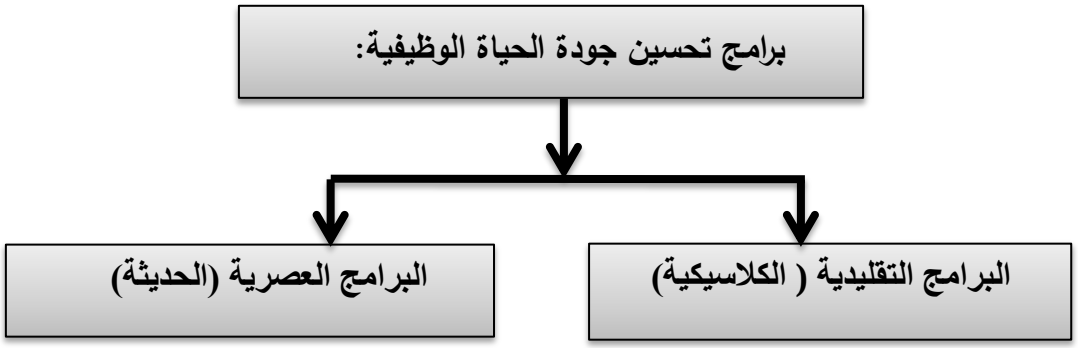
- ✓ تحسين بيئة وظروف العمل.
- ✓ برامج الصيانة البشرية.
- ✓ إعادة النظر في ساعات العمل الطويلة.
- ✓ توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.
- ✓ التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.
- ✓ الاهتمام ببرامج العلاقات الإنسانية في العمل (الهيتي، 2003: 280).

وهناك ضرورة لعدم إغفال تحسين الظروف الطبيعية المتعلقة بالعمل ومكانه وظروفه، لما لذلك من تأثير على نفسية الموظفين ومواقفهم واتجاهاتهم والتي تؤثر على قدرتهم الإنتاجية والتي تشمل تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية والرطوبة، ومعالجة حالات التعب والإرهاق عن طريق مراجعة ساعات العمل بتطبيق نظام فترات الراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للموظفين، ومعالجة وتقليل مصادر الضوضاء بالأعمال التي تستخدم فيها المكائن والمعدات، واعادة تصميم الأعمال ومنع التكرار فيها والاهتمام برتابتها عن طريق الإغناء والتناوب والتوسيع الوظيفي (السويطي، 2016: 62-63).

ثانيا: البرامج العصرية (الحديثة):

يقصد بالبرامج الحديثة في مجال جودة الحياة الوظيفية تلك البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها وهي تلك التي تتناسب وتتلائم مع متغيرات العالم العصرية مثل:

- ✓ الثراء الوظيفي.
- ✓ الإدارة بالمشاركة.
- ✓ فرق العمل المدار ذاتيا.
- ✓ جداول العمل البديلة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة (الدمرداش، 2018: 28).



شكل رقم(05): يبين برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وحيث إن نجاح تطبيق برامج تحسن جودة حياة العمل يعتمد عادة على جهود ثلاث أطراف رئيسة هي: الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا.

فإن من مستلزمات برامج تطبيق جودة حياة العمل كما ذكرها (الهيثي، 2003) هي:

- ✓ تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.
- ✓ الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين.
- ✓ اعتماد قنوات اتصال واضحة.
- ✓ إشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
- ✓ منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.

- ✓ إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- ✓ إعادة تصميم الوظائف.
- ✓ توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- ✓ إشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية (الشنطي، 2016: 32).

أما (AMDERSON,1988) فيعتقد بان برامج جودة الحياة الوظيفية هي تلك التي البرامج الشاملة والتي تكون مصممصة لإحداث الانسجام بين العمال والتغيرات الثقافية الواسعة ومثل هذه البرامج تشمل الوظائف ونظم الأجور و هي سيرورة بفضلها تستطيع المنظمة الاستجابة إلى حاجات ومتطلبات عمالها في إطار ميكانزمات التطور الذي يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرار فيما يخص اتجاههم نحو وظائفهم

وقد أشار (NUTCK,1999) في دراسة على مجموعة من الشركات في الدنمارك والسويد والنرويج و فلندا إلى المعايير الضرورية التي لابد من الاعتماد عليها من قبل المؤسسات والشركات لتعزيز وإرساء جودة الحياة العمل في برامجها التطورية وهي:

- ✓ الاستقلالية وبناء هيكل تنظيمي مرن.
- ✓ تطوير الرأس المال البشري.
- ✓ بناء فريق العمل.
- ✓ تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي.
- ✓ تطبيق نظام الحوافز المعتمد على النتائج والمهارات(بن خالد، 2017: 50-52) .

ويرى "غوك وميلكوفيش" أن برامج جودة الحياة الوظيفية هي مدخل إداري وفلسفة تنظيمية يجري تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المؤسسة وهذه الأنشطة كثيرة، فيمكن تحقيق جودة حياة العمل من خلال الإثراء الوظيفي والتوسيع الوظيفي، وتقليل التخصص العالي في العمل وتبني الأساليب والبرامج التي تقلل المشكلات الصحية لدى الموظفين، و توفير بيئة عمل نظيفة، ومستوى إضاءة جيدة غير ضارة بالبصر، وذهن الجدران بألوان مناسبة لا تتعب العين، وتقليل ضغط العمل، وتوفير مرشدين اجتماعيين بالمؤسسة (السويطي، 2016: 63).

9/ مزايا تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا متعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل حيث أنها لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضًا قدرة المنظمة التنافسية و تسهم بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ودافعية توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين كما تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة مع التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة فقد وجد (ROTH,1993) من خلال الدراسة التجريبية التي أجراها علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء التسويقي للشركة:

- ✓ تزيد من اهتمام الإدارة بأفكار العاملين.
- ✓ تزيد من اهتمام العامل بأفكاره التي تدرسها الإدارة.
- ✓ **الالتزام:** تخلق التزام من قبل العامل تجاه المنظمة: جودة السلع والخدمات.
- ✓ **الاتصالات:** تزيد من حرص العاملين على الاتصال بالمشرفين.
- ✓ **المنافسة** : تسمح للمنظمة أن تكون أكثر منافسة من خلال تحسين التكاليف والجودة والالتزام نحو جودة حياة العمل.
- ✓ **التطوير**:تطور المشرفين لتحولهم إلى قادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.
- ✓ **الابتكار:** تشجع على الابتكار من خلال احترام أفكار العاملين.
- ✓ **الاحترام:** تظهر احترام الإدارة للعاملين واحترام العاملين للمشرف.
- ✓ **الرضا:** تزيد من رضا العاملين من خلال المشاركة في صنع القرار.
- ✓ تعزز رضا المشرفين عن طريق تحسين الاتصالات.
- ✓ تقليل من عدم رضا العامل على الإشراف الناتج عن مقاومة التغيير(بن خالد ومباركي، 2015: 127).

في حين يرى (Swamy,2015) أن التركيز على برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية يزيد من اطمئنان ورضا الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والثقافة، فرق العمل

المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية (الشنطي، 2016: 33).

إن برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى إشباع الحاجات المختلفة للموظفين تساعدهم على تحقيق ذواتهم بأعمالهم، فهي تضعهم أمام التحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة وتجعلهم ممثلين لها في مواجهة هذه التحديات، وتعطيهم الفرصة لاستخدام مهاراتهم المختلفة لتحسين أدائهم وانجاز عملهم بأفضل صورة، وكذلك تتيح لهم فرصة أداء مهام متنوعة، وهذا يحقق لديهم الشعور بالارتياح وعدم الملل ويكونوا قادرين على النمو والتقدم في أعمالهم.

ويمكن القول بأن الغرض الأساسي لبرامج جودة حياة العمل الذي تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه هو تطوير وتحسين الوظائف، وتطوير وتحسين الوظيفة هي مسألة مهمة شأنها في ذلك شأن تطوير وتحسين المنتجات وتطوير عمليات الإنتاج، وتزداد أهمية تطوير وتحسين الوظيفة عندما يتعلق الأمر باحتكاك مباشر مع الزبائن ومتلقي الخدمة، إذ إن عدم تطوير وتحسين بيئة العمل والوظائف سيؤدي إلى خسائر مزدوجة للموظفين والزبائن على حد سواء (السويطي، 2016: 63-64).

ومنه يمكن القول أن هذه البرامج سواء كانت تقليدية أو حديثة هدفها هو الإسهام في إشباع حاجات العاملين مما يولد الشعور بالرضا الوظيفي وتحفيزهم على بذل المجهود للتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق أهدافهم إضافة إلى ما يحققه التنظيم من درجات عالية من الولاء والانتماء والمشاركة الفاعلة نتيجة لتطبيق مثل هذه البرامج.

10/ معيقات تجسيد معايير جودة الحياة الوظيفية في المنظمة :

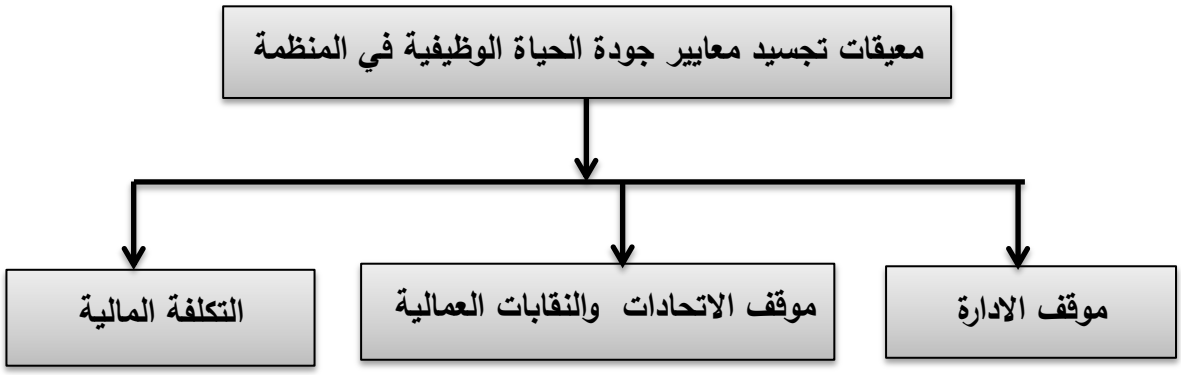
على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية وأهميتها، إلا أنه توجد العديد من الأطراف في المنظمة وخارجها تحاول تثبيط وتعطيل إجراءات تنفيذها، كونها تدخل في إطار مقاومة التغيير، وبالتالي إما تنجح الإدارة في إذابة الجليد وتجسيد هذه المعايير، إما أنها تصطدم بمقاومة هؤلاء فضلا عن اسباب أخرة نذكر منها:

- **موقف الادارة:** يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية اضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم فرصة التعبير عن أرائهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من

المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحيتهم بمثابة التهديد لوجودهم لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم(الحسني، 2016: 23).

- **موقف الاتحادات والنقابات العمالية:** قد تولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شروط بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الانتاجية دون دفع عوائد كافية للعاملين أي أن برامج جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والانتاجية من العاملين (البلبيسي، 2012: 14).

- **التكلفة المالية:** الادارة ترى بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاح تطبيق هذه البرامج، وللرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة (الدحدوح، 2015: 30).



شكل رقم (06): يبين معيقات تجسيد معايير جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.

المصدر: من إعداد الطالبة.

وكشفت دراسة (Ellis&Pompli,2002) عن جودة الحياة الوظيفية لممرضين في كانبيرا أن العوائق الرئيسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية هي:

بيئات العمل السيئة، عبء العمل، وعدم القدرة عمى تقديم الرعاية، وعدم التوازن بين العمل والأسرة، العمل بنظام الدوريات، وعدم المشاركة في صنع القرار، والعزلة المهنية، الافتقار إلى الاعتراف بالنفس والعلاقات السيئة مع المشرف والزملاء، صراع الدور وعدم وجود فرصة لتعلم مهارات جديدة (الشنطي، 2016: 31).

ولقد أشار الباحثين إن أهم معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد البشرية تمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو مستوى المؤسسة، فعلى سبيل البيئة المحيطة فعندما تكون البطالة مرتفعة في المجتمع مع سوء حالة الاقتصاد يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة الحكومات المراقبة أومن جهة الاتحادات العمالية ، وكذلك عندما تفتقد المؤسسات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق جودة الحياة الوظيفية (تواتي، 2022: 497).

يرى(السويطي، 2016: 88-89) بأن المعيقات التي تقف حائلا أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بان الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعيقات هي:

- ✓ تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الأمر.
- ✓ تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للعاملين ضمن برامج ومعايير جودة حياة العمل قد لا تعمل على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الاهداف ذات المدى القصير جدا، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.
- ✓ فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، واهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
- ✓ اعتقاد بعض الإدارات ا بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
- ✓ عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- ✓ عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الاهداف للمؤسسات والعاملين على حد سواء.

- ✓ نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات، والتي لا يمكن للمؤسسة من تحملها، خاصة بأنهم يرون بأنه لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذه التطبيق.

ومنه يمكن القول أن من أهم معوقات تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات بشكل عام، هو عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير العنصر البشري.

خلاصة الفصل:

نستنتج أن موضوع جودة الحياة الوظيفية من المواضيع المهمة والأساسية في إدارة الأعمال والموارد البشرية لما لها من أهمية في تطوير المنظمات والمورد البشري، و يمكن القول أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مصطلح يتم تداوله في أدبيات علم الإدارة الحديث، بل هو منهج ومنظومة متكاملة من مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة المنظمات بهدف زيادة رضا و إلتزام العاملين، والذين يعتبرون أهم ما تملكه المنظمة، في سبيل تحسين مستوى ادائهم ودرجة كفاءتهم في العمل، الأمر الذي يقود بدوره إلى تحقيق الكثير من المنافع على مستوى الفرد و المنظمة، حيث أنه كلما كانت برامج جودة حياة العمل صحيحة وفعالة فإنها تساهم في تنمية المنظمات وتطويرها وجعلها قادرة على المنافسة والتعايش في مجتمع الرقمنة والمعرفة ومن جهة أخرى تضمن تكوين طاقات بشرية مؤهلة ذات جودة عالية تحقق من خلالها مستويات فعالة من الأداء والانتاجية.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة. فالأداء الوظيفي يلعب دورا مهما واساسيا في تحديد وقياس أداء المنظمة، فالأفراد أصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى جزء خاص بالأداء الوظيفي ويتضمن: مفهوم الأداء الوظيفي أبعاد الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي، المراحل الأساسية لتحسين الأداء الوظيفي. وجزء خاص بتقييم الأداء ويتضمن: مفهوم تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء، طرق تقييم الأداء الوظيفي، خطوات عملية التقييم، الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء، وفي الأخير أساليب الرفع من مصداقية تقييم الأداء.

1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

في معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (بوعطيط، 2008: 72).

و يعرف الأداء لغة أيضا: بأنه انجاز عمل ما (حسين، 2013: 215).

وأصل مصطلح الأداء لاتيني"Performance " فاللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد " to perform " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة.

وهناك فرق بين الأداء والسلوك والانجاز، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز إذن هو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. هذا بصفة عامة، أما الأداء على مستوى المؤسسة فيشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة (عيشوش، 2011: 58).

فالأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (بوعطيط، 2008: 72).

كما يرى (ناصر قاسيمي): "أن الأداء هو جملة السلوكات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، ويتحدد الأداء الجيد بناءا على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية".

الأداء هو درجة اتمام المهام المسندة إلى العاملين من خلال توفير جملة من الشروط الموضوعية كالجهود والقدرات الضرورية والوسائل وإدراك الدور والمهارات والاستعدادات المختلفة.

يقصد بالأداء هو: "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المؤسسة".

في حين أشار كل من (غربي، سلاطنية، وقيرة) للأداء بأنه: "يرتبط بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به (زريبي، 2014: 61).

ويشير مارتوري برنارد (Martory Bernard) بأن الأداء هو: "النتيجة النهائية للنشاط" (Martory, 2001, p. 231).

ويعرف (درة، 2003: 95) الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.

ويرى (سليمان، 1994) أن الأداء هو قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (الهاجري، 2011: 35).

يعرف الأداء بأنه مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد التي يجب القيام بها فهو في حقيقية الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه أما الاداء الوظيفي فهو عبارة عن ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وأن وجد فيها عامل مشترك (بن عصمان، 2017: 645).

يعرف البعض الآخر الأداء الوظيفي: بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (سحنون وفيسة، 2019: 24).

ويعرف (هروم، 2008: 28) الأداء الوظيفي بأنه مجموع السلوكيات الهادفة، والنتائج المحققة من قبل العامل، عند قيامه بمهامه وممارساته لمسؤوليات محددة على مستوى الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة.

ويعرف الأداء الوظيفي: بأنه جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة، وأهداف المنظمة (بن رحمون، 2013: 206).

الأداء الوظيفي: هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل منظمته لأداء المهام الموكلة إليه بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيا في ذلك الفاعلية والكفاءة في أداء المهام والواجبات (الأهدل، 2011: 11).

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: المهام الرئيسية الواجب القيام بها وفق المسمى الوظيفي للموظف (ماضي، 2014: 76).

كما يمكن تعريف الأداء على أنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة للوظيفة، بحيث يمكن للفرد أن يشبع متطلبات هذه الوظيفة (دراعو، 2016: 70).

ويقصد بالأداء الوظيفي قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلف بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة: كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط والأداء (الصرايرة، 2011: 607).

يرى "علي السلمي" أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء (بوعطيط، 2008: 73).

عرفه "موفق حديد" على أنه : نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور (فاضل، 2014: 34).

يعرف(سلطان، 2006) الأداء الوظيفي: بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

يعرف (أبو شيخة، 2000) الأداء الوظيفي: بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

يعرف (شكري، 1991) الأداء الوظيفي بأنه يعد من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة عمل داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بالموارد البشرية(المنذري، 2015: 56).

يعرف (علمي، 2013) الأداء الوظيفي: هو المقياس الرئيسي الذي يتم التنبؤ به في إطار استخدامه ويستخدم كوسيلة للحكم على فعالية الأفراد.

وينظر إليه (الدوري، 2010) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفعالية.

ويرى (الشقري، 2005) أن الأداء هو المخرجات والأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية.

أما (جبوري، 2009) يرى أن الأداء الوظيفي هو نتاج لعملية صياغة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة المدى وذلك بجعل الأداء متميزا عن منافسيها(الحكيمي، 2020: 156-157).

حسب (بن طاهر، 2020: 14) الأداء الوظيفي هو إنجاز الموظف للعمل الذي كلف به، أو الذي من المفروض أن ينجزه بحسب وظيفته.

الأداء الوظيفي يقصد به تلك المسؤولية والواجب والنشاط الذي يتكون منه العمل الوظيفي للموظف والذي يجب أن يقوم بها على أكمل وجه.

أما البعض الآخر يعرف الأداء الوظيفي: بأنه ذلك الأثر الناتج عن جهود الفرد العامل، بداية من القدرات، وفهم الدور، أو المغزى الذي تشير إليه درجة إنجاز المهام المطلوبة منه (بن طاهر، 2020: 15-19).

يعرف(الحراحشة، 2012) الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة، والإبداع والالتزام بالنواحي الادارية للعمل.

كما يعرف(أبو نصر، 2014) الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط.

يشير مفهوم الأداء الوظيفي حسب (Wilson and Westrn ,2001) إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إل تحقيقها خلال فترة محددة (البحري، 2020: 13-14).

يعرف (السحيم، 2011) الأداء الوظيفي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية عليهما.

يعرفه (علي، 2016) بأنه قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية الانتاج، وجودته، والتخطيط، والتعاون، والاعتمادية، والجهد والابتكار والابداع.

أما (عبد التواب وآخرون، 2015) عرفوا الأداء الوظيفي على أنه ما يقوم به الفرد و ما يتخذه من تصرفات في ممارسته للوظيفة الادارية واتخاذ للقرارات سواء لتحديد الأهداف أو العمل على تحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (البلوشي، 2021: 14).

يعرف (نصر، 2002) الأداء الوظيفي بأنه الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (عقيلان، 2017: 85).

حسب (HANIF, 2004) مفهوم الأداء واسع جدا وينقسم إلى عدة أبعاد يعد الجانب السلوكي وجانب النتائج للموظف مهما في هذا السياق. ففي الجانب السلوكي يلاحظ كيف يتصرف الموظف في مكان العمل، وكيف يتعامل مع العملاء والزملاء ورؤسائه. يتم الحكم على السلوك من خلال متطلبات الوظيفة ولا يكون الفرد مفيدا للمنظمة إذا كان سلوكه مخالفا لمتطلبات الوظيفة (Salman et al, 2016: 137).

الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات، وليس المتغيرات التي تحدد هذه السلوكيات أو نتائجها (Pedro et al, 2019: 196).

قام "بورمان و موتويدلو" (1993) بتعريف الأداء على أنه الفعالية التي يؤدي بها شاغلوا الوظائف الأنشطة التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة (Jankingthong et Rurkkhum, 2012: 116).

يعرف " Campbell " الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات أو الإجراءات ذات الصلة بأهداف المنظمة ويمكن قياسها من حيث مستوى الكفاءة والمساهمات في تحقيق الأهداف (Charbonnier et al, 2007 : 03).

الأداء الوظيفي يعرفه البعض الآخر على أنه القيمة الإجمالية المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي ينفذها الفرد خلال فترة زمنية قياسية(Stephanet Harrison, 2013 :03).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه نتيجة النشاط الذي يقوم به العامل، سواء كان ذلك النشاط فكري أو عضلي .

2/أبعاد الأداء الوظيفي ومحدداته:

2-1 أبعاد الأداء الوظيفي:

يمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية تمكننا من قياس أداء الفرد و هذه الأبعاد هي:

1. **كمية الجهد المبذول:** فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.
2. **نوعية الجهد المبذول:** وتعني مستوى الدقة و الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.
3. **نمط الأداء:** و المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي.الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته و يجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص و التي أهمها:

1. أن تكون قابلة للقياس.
2. أنها خاضعة لسيطرة الفرد.
3. أنها تسهم بشكل فعال و مباشر في تحقيق أهداف المنظمة(بن منصور، 2014: 90).

ومنه يمكن حصر أبعاد الأداء الوظيفي في ثلاثة أبعاد وهي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول، نمط الأداء .

2-2 محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك الدور: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مُرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر (بوعطيط، 2008: 74).

حسب (دراعو، 2016: 72) تتمثل محددات الأداء في ما يلي:

- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل واتجاهاته.
- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** إن هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة بالعمل.
- **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدى الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية الذي يعمل بها الموظف على أداءه متمثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى ادراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

3/ عناصر الأداء الوظيفي:

لقد حدد "هانز" ثلاثة عناصر للأداء الوظيفي وهي كالآتي:

1- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2- **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات و ما تقدمه من فرص عمل فيه التحدي.
3- **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (بن رحمون، 2013: 206).

حسب (بارون، 1999) عناصر الأداء الوظيفي هي:

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها .
2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز.
3- **المثابرة والوثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل ،والقدرة على تحمل المسؤولية ، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله(في: الأهدل، 2011: 11).

أما "**أحمد صقر عاشور**" فيلخص عناصر الأداء الوظيفي في ما يلي:

1- **العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب:** فمعرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام، و المهام إلى أعمال ويقوم هذا على اساس تحديد علاقة التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

2- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: هذا العنصر يعد همزة وصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة(بن منصور، 2014: 92).

ومنه يمكن القول أن للأداء عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود فعالية في الأداء، وذلك يعود لأهميتها في قياس مستوى أداء العاملين في المنظمات و قد ساهم الباحثين لتحديدهم لمكونات الأداء للخروج بمزيد من المساهمات في هذا الموضوع.

4/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي أهمها:

1- عوامل إدارية تنظيمية: وتتلخص في النقاط التالية:

- غياب المناخ المناسب الداعم للعمل والإنتاجية في المؤسسة.
- حدوث صراعات بين الموظفين ورؤسائهم، وبين الموظفين وأنفسهم.
- عدم تحديد المهام الوظيفية بدقة.
- الاشراف السيئ.
- النقص في التدريب.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- نقص الموارد المادية والظروف المناسبة للعمل.

2- عوامل بيئية خارجية: وتتلخص في النقاط التالية:

- الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
- الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
- التشريعات الحكومية.
- سياسات النقابات.
- الاضطراب السياسي.

3- عوامل تتعلق بالموظف: وتتلخص في النقاط التالية:

- نقص في رغبته ودافعيته.
- ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية.
- التغيب المستمر عن العمل.
- مشكلات عائلية (البلبيسي، 2012: 25).

كما أكدت معظم الدراسات أن العوامل المؤثرة على مستوى أداء العمال هي كما يلي:

- ✓ أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- ✓ الخصائص الديمغرافية للفرد(العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية...).
- ✓ القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- ✓ الحوافز.
- ✓ علاقات العمل.
- ✓ التكنولوجيا والتدريب (بن منصور، 2014: 94).

أما حسب (عبد المحسن، 2002) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي هي:

1- مدى تؤخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج .

2- التطورات التنظيمية والإجرائية، فتعد ذات أثر مباشر على الأداء، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية، فتبسيط إجراءات العمل واختصار الوقت والمراحل المطلوبة للعمل يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للإنجاز.

3- العوامل التقنية والتكنولوجيا، وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنولوجيا متطورة وأجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذ أن الأداء يتحدد بمستوى التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة والمتوفرة لديهم ونوعيتها.

أما (بارون، 1999) فذكر أن مستوى أداء الأفراد يتحدد بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه ومن أهم هذه العوامل:

1- دافعية الأفراد للإنجاز.

2- مناخ العمل وبيئته.

3- المقدرة على أداء العمل المطلوب(في: الأهدل، 2011: 13-14).

ويرى (الطائي وآخرون، 2006) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي هي:

1. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، وذلك بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
2. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك .
3. عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم من عمل ، وذلك بسبب عدم تحديد مسؤولياتهم.
4. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
5. مكافأة بعض العاملين في المنظمة رغم عدم استحقاقهم لذلك.
6. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤولياتهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم (في: الهاجري، 2011: 46).

حسب (الشحات، 2015) العوامل المؤثرة على الأداء هي:

- ✓ عدم إنهاء المهام في الوقت المحدد.
- ✓ الصدام المستمر بين الإدارة والعاملين.
- ✓ اختلاف الأسلوب في أداء العمل بدون ابتكار أو إبداع.
- ✓ عدم انسجام الأفراد مع ثقافة المؤسسة.
- ✓ فقدان الحوافز، وزيادة حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- ✓ تجنب روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- ✓ عدم وجود رغبة في التطوير والتحسين والنمو.

وهذه العوامل كلها تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي إلى مشاكل معقدة في حالة عدم علاجها خاصة إذا تركت لفترة طويلة (الشعيلي، 2017: 54) .

كما هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي أوردها (Reda.2004) تتمثل في التعرض لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل، فتعرض الفرد لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وخاصة إذا كانت ضغوط مهنية تحد من كفاءة العاملين الإنتاجية مما يؤثر على مستوى الأداء لديهم. كما أن نقص الدعم الاجتماعي والمعنوي من قبل المؤسسة يحد من توقع الحصول على مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات (البحري، 2020: 15).

كما أضاف (عبد العظيم وآخرون، 2015) أن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي:

1. **غياب الأهداف المحددة:** المنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس مستوى ما تحقق من إنجاز.
2. **عدم مشاركة العاملين في الإدارة:** عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة كالتخطيط وصنع القرارات قد يؤدي إلى تأثر في مستويات الإدارية .
3. **مشكلات الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فزيادة الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى زيادة أو انخفاض في الأداء (البحري، 2020: 16).

ومنه يمكن القول أن المنظمة تسعى دائما وتعمل على إزالة العوامل السلبية التي تؤثر على أداء عمالها وذلك من خلال الاستفادة من مجموعة من الطرق والأساليب التي تعمل على تحسين الأداء.

5/ طرق تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف وهو في الغالب يعتمد على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء ولا يستغرق وقتا طويلا كما لا يكلف نفقات باهضة، وهناك نوعان من إجراءات تحسين الأداء، النوع الأول سريع ومباشر إذ بموجب هذه الخطوة يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع المعايير الموضوعة دون الأخذ بالأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو الإجراءات الأساسية المعتمدة على البحث عن الاسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف إجراء تحسينات متواصلة في الأداء، وحتى يتسنى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تحسين أداء موظفيها هناك مجموعة من الخطوات يجب مراعاتها والاهتمام بها في هذه العملية وهي:

-**تطوير قدرات ومهارات الموظف:** وتعد هذه من المهام الصعبة في تحسين الأداء الوظيفي ويتم ذلك من خلال تحديد جوانب القوة والضعف في الموظف وبالتالي تحسينها بتقديم المعلومات والمهارات وتحفيزه على العمل.

-**تحسين الوظيفة:** ويتم ذلك من خلال تحليل العمل أو الوظيفة لتحديد المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، وبالتالي إحداث تغيير في بيئة تلك الوظيفة ومهامها لتكون محفزة أكثر على الأداء .

-**تحسين الموقف:** يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل، والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، ومن سبل التحسين تغيير بعض من تلك المعايير المعوقة للعمل كمقدار تفويض السلطة وإلى أي مدى يسمح المشرف أو يشجع موظفيه علة تحمل المخاطرة والحرية المناسبة لاتخاذ القرار (بن منصور، 2014: 105).

ويرى البعض الآخر بأن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية :

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية "الحاجات" والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل...الخ. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

-**تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

-**الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ. **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأداءه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف (بوعطيط، 2008: 104-105).

كما أن هناك إجراءات أخرى التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** يتم تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري أهمية عند كل من الادارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن عملية التقييم وعما إذا كانت عملية التقييم تمت بموضوعية.
2. **الحد من الصراعات التنظيمية بين الادارة والعاملين:** يتم ذلك من خلال تحديد أسباب تدني أداء العاملين، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، حيث أن الفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون وتتأثر الدوافع بعدة متغيرات خارجية كالأجور، والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء مثل ظروف العمل والمواد المستخدمة.
3. **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** وتتمثل في وضع خطة عمل للحد من مشاكل الأداء ووضع الحلول المناسبة لها وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة وبين الادارة والجهات الاستشارية المختصة في تطوير الأداء من جهة أخرى.

4. **الاتصالات المباشرة:** تعد الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية لتحسين الأداء، لذا يجب تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماطه المناسبة (البلبيسي، 2012: 26).

كما تتفق العديد من الدراسات على أن للرؤساء في المنظمة دورا هاما في تحسين وتطوير الأداء، فقد توصل أحد الكتاب إلى أن الرئيس أو المدير يلعب دور محوري في توجيه العاملين والإشراف الذي تكون غاياته الوصول إلى إدارة فاعلة للأداء. كما و حددت مجموعة من النقاط والأمور الرئيسية لدور المدير في تحسين الأداء للأفراد العاملين في المنظمة وهي كما يلي:

1. أن يشجع الأفراد العاملين ومرؤوسيه على المحاولة للتفكير الابتكاري والتطوري.
2. أن ينوه للأفراد لجوانب الضعف والقصور بطريقة تصحيحية بناءة.
3. أن لا يسود شعور الخوف لدى العاملين، أو التعبير عن مشاعرهم مع رؤسائهم.
4. عند ارتكاب أي خطأ من المرؤوسين يكون دور الرئيس المباشر في المساعدة على التعلم والتفاهم.
5. تفويض السلطة من الرئيس للمرؤوسين لينمي من مهاراتهم(ماضي، 2014: 85).

ومنه يمكن إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

6/ المراحل الأساسية لتحسين الأداء:

يمكن أن يمر تحسين الأداء بأربعة مراحل أساسية وهي تشخيص الأداء، مرحلة تطوير خطة إجراءات معالجة أسباب الفجوة ، مرحلة تنفيذ هذه الخطة وتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت:

أ. **مرحلة تشخيص الأداء:** وهي تتم علة مدار طول السنة وفيها يتم البحث عن فجوة الأداء و هي تعبر عن التباين بين الأداء المستهدف والمحقق فعلا ويتم رصد هذه الفجوة عبر وسائل المتابعة كالاجتماعات العادية بين الرؤساء والمرؤوسين كما يمكن للعاملين بالإخبار عنها، ويتم بذلك تحديد الأسباب التي أدت إلى تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة.

ب. **تطوير خطة إجراءات لمعالجة المسألة:** متى شعر المشرف أو المسؤول على العملية الإنتاجية أنه قد تعرف على الأسباب التي أدت إلى ثغرة في الأداء يكون بحاجة إلى تطوير خطة لمعالجة هذه الثغرة وتكون دوما مع العامل صاحب العلاقة وهذه العملية تكون مباشرة إلى حد ما.

ج. **مرحلة تنفيذ خطة الإجراءات:** بعد الانتهاء من وضع الخطة وتحديد معالمها والتي يمكن توثيقها في السجلات ستكون هناك حاجة لتنفيذها.

د. **مرحلة تنفيذ هذه الخطة وتقييمها:** بعد أن توضع هذه الخطة في موضع التنفيذ يكون على المشرف أن يحدد ما إذا كانت الثغرة ما تزال موجودة أم لا، فإذا كانت لا تزال موجودة فيرجع ذلك إلى خلل في تنفيذ هذه الخطة ويستدعي هذا تفحص الطريقة التي نفذت بها الخطة أو قد يكون احتمال آخر وهو وجود خطأ في التشخيص وبالتالي الخلل يكون في تحديد السبب الرئيسي للثغرة ومن تم يكون البدء بتشخيص المشكلة من جديد (بن منصور، 2014: 106).

ومنه يمكن القول عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في المنظمة، تهدف المنظمة من خلالها إلى أداء مواردها البشرية ومن تم أدائها العام. وهي في الواقع تشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة يتوجب على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة الأداء والبحث في سبيل تحسينه، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم والتحسين السليمة والفعالة.

7/ مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهام الموارد البشرية وذلك لتعدد الآثار المترتبة عنها وعلاقتها بالمهام الأخرى، حيث ثبت منذ القدم أنه يوجد فروق واختلافات بين الأفراد في المنظمة ولهذه الفروق تأثير فعال على الفرد وحجم عمله وأدائه وكذلك استمراره بالمنظمة لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى تقييم أداء عمالها. فبعد أن تتم عملية اختيار الفرد وتوظيفه يتطلب الأمر التأكد من أن قدراته تستخدم بشكل جيد وهذه المرحلة من مراحل تسيير الموارد البشرية تعنى بتقييم الأداء.

يعرف تقييم الأداء بأنه: قياس الأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها(الشريف، 2004: 97).

كما عرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل (الشريف، 2013: 58).

عبد الغفار الحنفي عرف تقييم الأداء: بأنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين(بن منصور، 2014: 97).

تقييم الأداء: هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية إدارة الأداء(زايد، 2003: 329).

كما عرفه البعض الآخر بأنه: الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة في السنة.

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: عبارة عن تحليل و تقييم أداء العمال لعملهم ومسلكهم، وتقدير مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال (الوافي، 2013: 66).

تقييم الأداء: هو عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة (التيجاني، 2015: 115).

تقييم الأداء: هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم لأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.

يستخلص من هذا التعريف الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1- أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

2- أن التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى (بعجي، 2007: 14).

تقييم الأداء: هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم الأداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهده ونشاط وسلوك، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجرى في النهاية مكافئة الفرد لتقدير ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط الضعف في أداءه للعمل على خلافها مستقبلا وتمكينه من أداء عمله بفعالية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع عامة (هروم، 2008: 62).

تقييم الأداء هو عملية هادفة إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما و نوعا، و باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات، مع تحديد أوجه القصور و الانحراف إن وجدت و سبل علاجها في الحاضر و المستقبل (عيشوش، 2011: 75).

تقييم الأداء حسب (Sekiou et al, 2001, 256) هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة بيئة العمل.

كما يعتبر(دهمان، 2010) تقييم الأداء نشاط شامل ومستمر ومنظم ودوري، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه، ومستوى أداءه ذه المهام، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة زمنية معينة.

ومنهم من اعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه واقتراح التغيرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته ومعرفته.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

يشير (زايد، 2006) لتقييم الأداء بأنه عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (زريبي، 2018: 79).

ومنه يمكن القول أن تقييم الأداء: هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

8/أهداف تقييم الأداء:

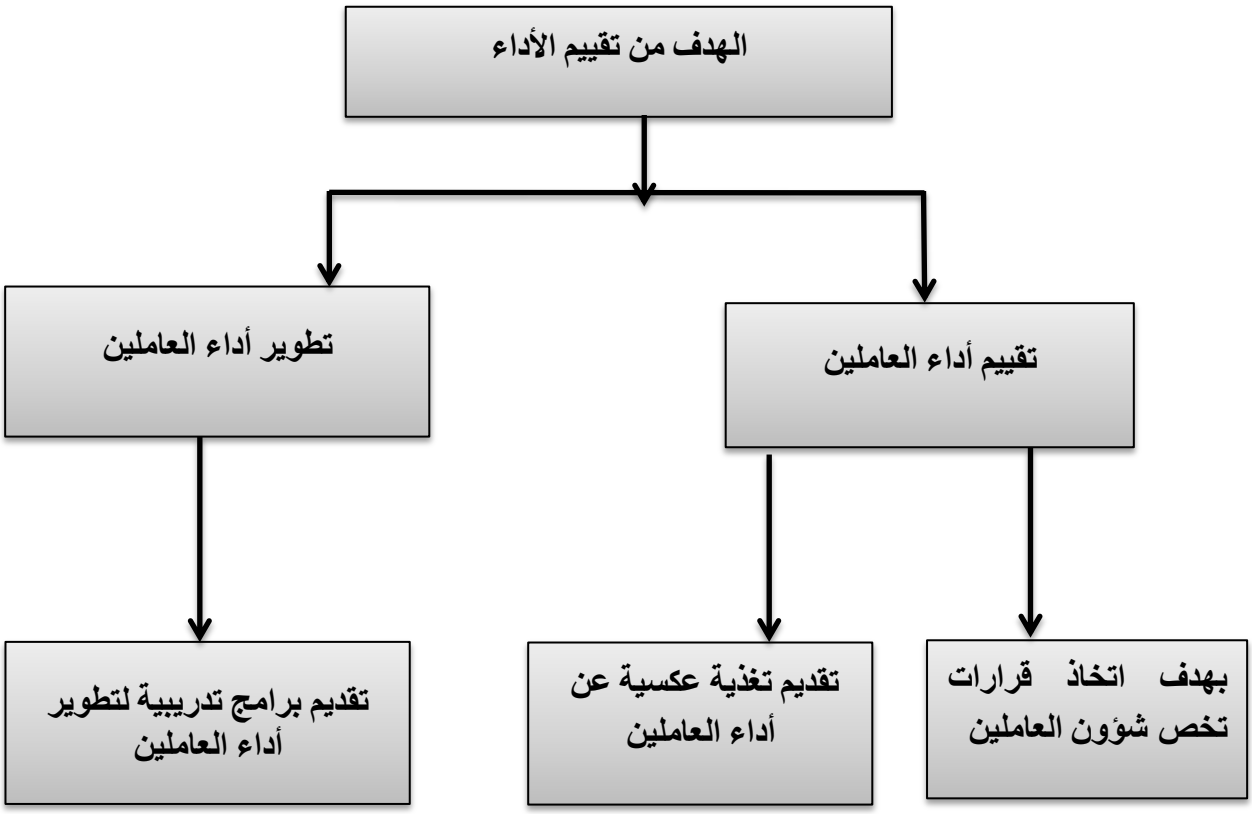
يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيهم؟
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر انجازها للموظفين، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديدا.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق توكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في اصدار الأحكام.
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات، وغيرها من السياسات الأخرى، ذات الصلة بالإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة (فليه، وعبد المجيد، 2005: 267).

حسب (بربر، 2000) تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- ✓ **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء ....إلخ.
- ✓ **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى(في: زريبي، 2018: 84)



شكل رقم (07): يبين الهدف من تقييم الأداء (الشريف، 2013: 58).

وحدد كل من" جيل ولوشر" (Gill & Locher) أهداف تقييم الأداء في الآتي:

- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي/الحالي.
- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

ويضيف" باركينسون"(Parkinson) أهداف أخرى وهي كالآتي:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- العدالة الموضوعية في الترقيات.(زريبي، 2018: 84-85).

حسب "حمداوي وسيلة" فإن نظام تقييم الأداء يعمل على تحقيق أغراض أساسية من بينها:

- **معرفة الكفاءات:** يعني الكشف عن المعارف والمهارات والقدرات الموجودة في المنظمة.
- **تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة:** ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال على النتائج الجيدة في العمل.
- **تقييم فعالية نظام التوظيف:** لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح.
- **تقييم احتياجات التكوين:** لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب لهم.
- **تسهيل اتخاذ القرارات:** خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي كالترقية، النقل.
- **تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية:** وتتمثل في الربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي.
- **مراقبة التناسب مع العمال ومتطلبات الوظيفة:** يتم مراقبة الأهداف المحققة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم (فاضل، 2014: 49).

حسب (بوعطيط، 2008: 83-84) يمكن أن تحديد بعض أغراض أو أهداف عملية تقييم الأداء في ما يلي :

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...الخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

ومنه يمكن القول وإن اختلف الباحثين أو اتفقوا في تحديد أهم الأهداف الخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي إلا أنه يمكن القول أن الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد و في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة.

9/أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات الإدارة العامة نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1-الروح المعنوية: عند شعور العاملين بأن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة.

2-إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبذل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقيه أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4- **الرقابة على الرؤساء:** إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، وأيضا تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها(الشريف، 2013 :61-62).

يلخص "علي غربي وآخرون" أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

1- تحديد مدى كفاءة الفرد.

2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية، علاوة، مكافأة... الخ

3- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.

5- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.

6- يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن الشعور بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.

7- يمثل تقييم الأداء وسيلة رفاهية للمشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين.

8- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين.

9- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

10- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار والتعيين.

11- يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية

12- التعرف على نقاط القوة و الضعف.

13- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف و تدريب (بن منصور، 2014: 98-99).

يرى (الخرشة وخضير، 2009) أن أهمية تقييم الأداء تتمثل في ما يلي:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية .
- ✓ تحسين الأداء وتطويره.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- ✓ وضع نظام عادل للأجور والحوافز والمكافآت.
- ✓ معرفة معوقات ومشاكل العمل.

كما أن (أصيل فوزي، 2000) يرى أن عملية تقييم الأداء تتمثل في ما يلي:

- ✓ معرفة المنظمة سنويا أو نصف سنوي المستوى العام لجميع موظفيها.
- ✓ إعادة توزيع مواقع العمال حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.
- ✓ مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويضيف (ناصر، والدليمي، 2009) أن تقييم الاداء يساعد في تحديد إذا كان من الممكن أن يستمر العامل في وظيفته هذه مستقبلا أو نقله إلى عمل آخر أكثر ملائمة لقدراته ومؤهلاته ومهاراته أو ترقيته إلى وظيفة أعلى من وظيفته الحالية (فاضل، 2014: 48).

حسب (سحنون وفيسة، 2019: 25) تتمثل أهمية تقييم الأداء في ما يلي:

- ✓ تخطيط الموارد البشرية وتحديد القوى العاملة المستقبلية(الاستقطاب، الاختيار ،التدريب ....).
- ✓ تحسن الأداء الكلي للمؤسسة وتطويره من خلال تحديد نقاط القوة للعاملين لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها.
- ✓ التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لتغطية ذلك.
- ✓ تصميم نظام عادل للحوافز و المكافآت لتحقيق العدالة التنظيمية.
- ✓ تنمية المسار الوظيفي وتنفيذ عمليات الترقية والنقل بما ينسجم وقدرات العاملين وكفاءتهم.
- ✓ تحليل بيئة العمل ومعرفة المشاكل الداخلية لتذليلها بالاتصال مع العاملين.

حسب البعض الآخر تكمن أهمية التقييم في ما يلي:

1- **الترقية والنقل:** حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.
2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3- **تعديل المرتبات والأجور:** حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
4- **تقديم المشورة:** حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً (الشريف، 2013: 58).

حسب (السيد، 2009) فقد حدد أهمية تقييم الأداء بالنسبة لكل من العمال، الرؤساء وكذلك المؤسسة في النقاط التالية :

بالنسبة للعمال:

- احساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية، وبالتالي سيبذل كل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحيته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختيار غير السليم.
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها وهذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل. فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.

بالنسبة للرؤساء:

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءاتهم والاحتفاظ بها لتدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه.
- تنمية القدرة على التحليل: شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.
- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

بالنسبة للمؤسسة:

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة ملحة لما يحققه من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الانتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.
- وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسين (زريبي، 2018: 80-81).

ومنه يمكن القول ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ، فالمؤسسة عند قيامها بعملية تقييم للأداء فهي تستهدف تحقيق جملة من الأهداف التي سبق وتم ذكرها في العنصر السابق.

10/الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء:

1/التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما. وفي حقيقة الأمر .فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه (بوعطيط، 2008: 84).

2/التقييم عن طريق الزملاء:

يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملاءه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ويمثل زملاء العمل أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في الوقت ذاته (الدحدوح، 2015: 45).

3/التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا مهما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادته وتوجيههم للعمل، وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات، إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل، أن إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم قد يسبب للرؤساء بعض الحرج، أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم إرضاء الموظفين على حساب الانتاجية وتبرز أهمية هذا المدخل بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية، وتحسين فرص أداء العمل، كما تزداد فرص صلاحية هذا الأداء عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤساءهم.

ومن محاذيره أن المرؤوسين يميلون إلى الرئيس المحبوب الشعبي الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق (الدحدوح، 2015: 45).

4/التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة...إلخ فان المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف. وبدلا من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشان الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة" ماريوت "التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء Whirpool الخدمة، كما يقوم قسم"خدمة العملاء "بشركة الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيت يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة (بوعطيط، 2008: 86).

5/التقييم عن طريق خبراء خارجيين:

قد يكون المقيم الخارجي واحدا أو أكثر ولهذا النوع من التقييم ميزة تتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندمجا في عمليات التنافس، والاحتكار الذاتي اليومي مع الموظفين ومن عيوبه أنه يتطلب مالا ونفقة قد لا تطيقها المؤسسة، كما أن المقيم الخارجي قد لا يكون لديه الوقت الكافي لمعرفة أبعاد عمل الموظف، وقد تخدعه المظاهر الخارجية وهذا النوع يستخدم لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية (الدحدوح، 2015: 45).

6/ التقييم عن طريق التقييم الذاتي:

حيث يقوم الفرد بتقييم نفسه وقياس أداءه لأنه أدرى الناس بحقيقة الأداء (البلبيسي،2012 :29).

ويستخدم هذا المدخل من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض اصدار حكم على أداء معين، وقد يستخدمه موظف أو عامل يعمل في بيئة منعزلة عن الآخرين. ومن مزايا هذا المدخل أنه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد أدوار الموظف وتقليص فرص الصراع في الأدوار.

ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها. ومن نقائص هذا المدخل أنه قد تشوبه عملية متعمدة من التشويه والتحيز الشخصي يقوم بها الموظف نفسه (زريبي، 2018: 103).

7/ التقييم عن طريق اللجان:

يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير، أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة، ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس، وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حدا (الدحدوح، 2015: 45).

8/التقييم عن طريق خبراء إدارة الموارد البشرية:

يستعان أحيانا بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل و/أو خارج المنظمة في تقويم أداء الموظفين. وفي مساعدة القائمين بالتقويم في شرح أبعاد العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقويم إنجاز القائم عليها. ويتحدد دور هؤلاء الخبراء في مقابلة القائمين بالتقويم ثم شرح مضامين التقويم المطلوب والطريقة في التقويم وأسلوب القياس والتقدير. ويطلب منهم أن يتخذوا الخطوات التنفيذية لإجراء هذا التقويم. وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في طريقة التقويم الميداني للأداء (زريبي، 2018: 103).

9/التقييم عن طريق ملف الموظف:

يعد الملف الشخصي مرجعا رئيسيا، حيث يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات وإنجازات، وجزاءات، لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي(الدمراش، 2018: 48).

ومنه يمكن القول أنه يوجد عدة جهات يمكنها القيام بعملية التقييم: كالتقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر، التقييم عن طريق الزملاء، التقييم عن طريق المرؤوسين، التقييم عن طريق العملاء، التقييم عن طريق خبراء خارجيين، التقييم عن طريق التقييم الذاتي، التقييم عن طريق اللجان، التقييم عن طريق خبراء إدارة الموارد البشرية، التقييم عن طريق ملف الموظف. وبالرغم من وجود جهات عديدة، إلا أنه التقييم عن طريق المشرف المباشر هو الأكثر استخداما كونه أكثر معرفة بأداء مرؤوسيه وله تأثير كبير في تحفيزهم لأداء أفضل.

11/طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نستعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق التقليدية ما يلي:

1/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص ، over-all performance العام للعمل أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضا أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه (بوعطيط، 2008: 89).

2/ طريقة المقارنة الزوجية:

وتعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه وبموجب هذه المقارنة، التي تجري بين أداء كل اثنين بين الموظفين يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من العاملين(الهاجري، 2011: 42).

3/ طريقة التدرج:

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات لأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز. توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيّم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا ذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي كما يمكن وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل طريقة التدرج وتكييفها إلى طرقة التوزيع الإجباري، حيث تحدد نسبة مئوية معينة لكل تصني أو درجة مثلا:

20%من الأفراد ذوي الأداء المنخفض.

50%من الأفراد يكون أداءهم أقل من المتوسط.

80%من الأفراد العاملين متوسطي الأداء.

50%من الأفراد ذوي الأداء الأعلى من المتوسط.

20%من الأفراد أداءهم في الدرجة العليا(زريبي،2018 :93-94).

4/ طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين وقياس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالآتي: (بن رحمون، 2014: 86).

1- ضعيف 2- مقبول 3- جيد 4- جيد جدا 5- ممتاز

5/ طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية إعطاء أوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقييم وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال (بعجي، 2007: 28).

6/ طريقة الاختيار الإجباري:

التي تقوم على عدد من العبارات، التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية. وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى، هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير، ومدى أهميته لعملية التقييم. ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا، إلا أن انتشارها محدود، نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس (زريبي، 2018: 95).

7/طريقة تقييم الأحداث الحرجة:

وتتطلب هذه الوسيلة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث عليه وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، حيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، و يكون هذا السجل بطبيعة الحال يعبر عن أقدمية العامل في المنظمة و أساسا لتقييم الإدارة له وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله. إلا أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل الأحداث أو الوقائع و أحيانا قد يشكل هذا الأسلوب حاجزا نفسيا بين العامل و المقيم خصوصا إذا شعر العامل بأن المدير أو المقيم يحتفظ بكل ما يتعلق به من أحداث ووقائع بصورة مستمرة وغالبا ما يجتمع الرئيس بالمرؤوس في نهاية كل فترة لمناقشة نتائج هذا التقييم و اقتراح الكمية التي يمكن من خلالها وضع حد للتجاوزات و تحسين الأداء في الفترات القادمة (بن منصور، 2014: 101).

8/طريقة المقال:

هذه الطريقة تتطلب أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا العرض، وعادة ما يتم تقييم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم:

- كمية وجود الأداء المحقق.
- المعرفة المتعلقة بوظيفته.

- قدرته على التكيف مع العمل.
- علاقته مع الزملاء و العاملين معه (فاضل، 2014: 53-54).

9/طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الزملاء والرؤساء، احترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم اعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل ويعاب على هذه الطريقة افتقادها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي (بن رحمون، 2014: 89).

10/طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة (طريقة الوقائع الحرجة) حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف (بن رحمون، 2014: 89).

ثانيا الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة، التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده: "إنجاز الرجل النموذجي"، وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالي. ومن أهم الطرق الحديثة نذكر ما يلي:

1/المقياس السلوكي المتدرج:

يرى الطائي وآخرون بأنها من الطرق الحديثة التي تعتمد على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات المرتبطة بالأداء

المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من الدرجات وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين (فاضل، 2014: 54).

2/ طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث أن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل (بن رحمون، 2014: 89).

3/ طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة ذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية دون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة (زريبي، 2018: 97).

4/ طريقة الادارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الاهتمام بسلوك المرؤوسين إلى صفاتهم والاهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب سابقة الذكر وهي فلسفة للإدارة اقترحها العالم الأمريكي (بيتر دريكر) عام 1954 وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الوظيفي الفاعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه. ومنهج الإدارة بالأهداف ينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي ليعمل أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها.

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

أ. يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك باجتماع الرئيس مع المرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

ب. عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو التأخير الخارج عن سيطرة المرؤوس.

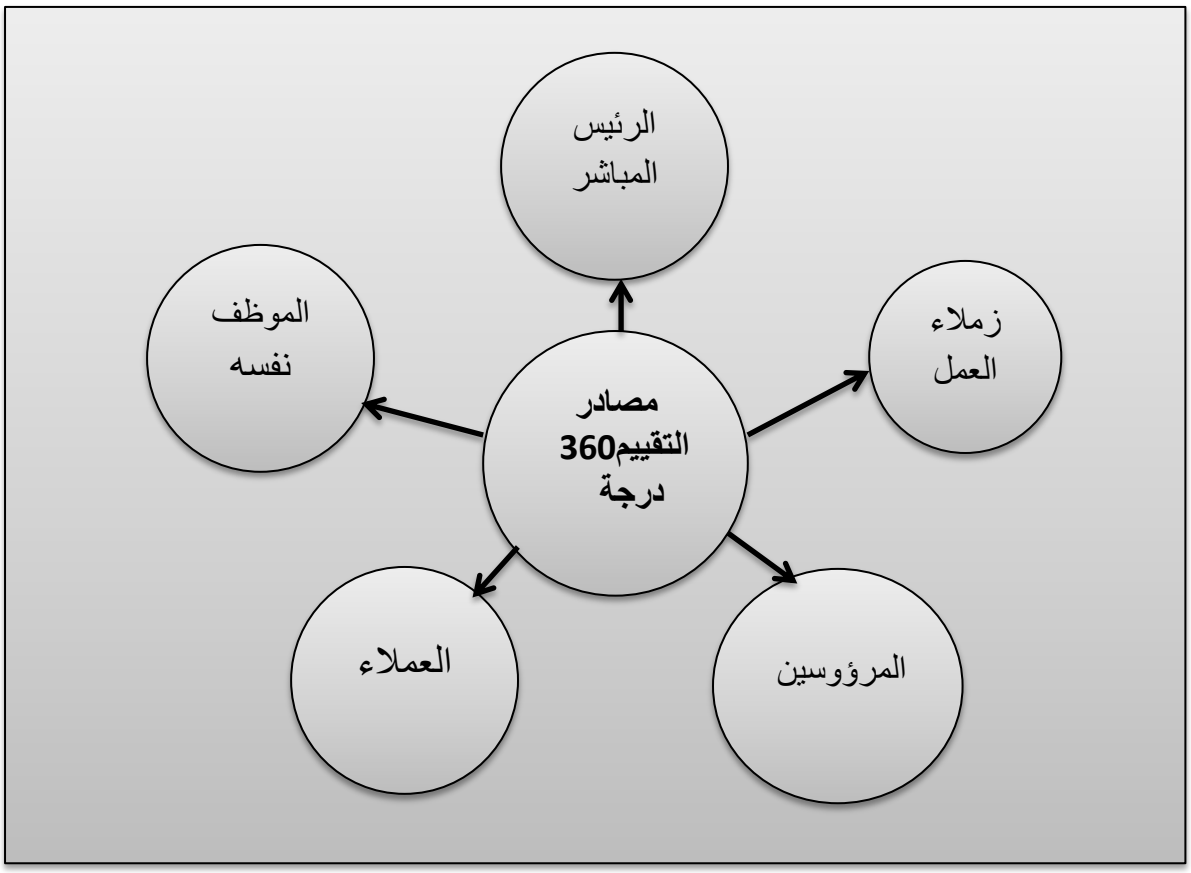
ج. عند انتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية (التي يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عند التنفيذ ايجابيا أو سلبيا.

الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العمال من خلال تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى (بن رحمون، 2014: 89).

5/ طريقة تقييم 360 درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعدة طرق وبعدة أزمنة في آن واحد. أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم، والإدارة بالأهداف. بالإضافة أنه لا يتم فقط في نهاية السنة، بل وباستمرار(شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا) وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة. أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيهم، كما يعاب عليها أن تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل (زريبي، 2018: 98).

إضافة إلى مصادر التقييم المذكورة أعلاه يمكن الاعتماد أيضا على العملاء كمصدر معلومات لتقييم الأداء. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (08): يبين مصادر معلومات تقييم الأداء (زريبي،2018 :99).

يمكن شرح الشكل رقم(08) الذي يمثل مصادر معلومات تقييم الأداء كالآتي:

أ. **الرئيس المباشر:** يمكن النظر إلى هذا العنصر من جانبين؛ جانب إيجابي وآخر سلبي:

❖ **الجانب الإيجابي:**

- الرئيس المباشر هو أهم مصادر معلومات التقييم.
- هو أكثر الأشخاص إلماما بمتطلبات الوظيفة.
- له تأثير كبير في تحفيز مرؤوسيه نحو أداء أفضل.

❖ **الجانب السلبي:**

- يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي لبعض المرؤوسين وذلك تبعا لطبيعة عملهم مثلا على ذلك رجال البيع. ففي هذه الحالة لا يستطيع الرئيس المباشر قضاء يومه خارج مكان العمل لملاحظة سلوك المرؤوس كما قد يتضايق هذا الأخير كونه مراقب من طرف رئيسه. المشكلة الأخرى هي التحيز الشخصي للرئيس المباشر وذلك مع أو ضد المرؤوس. وعليه التقييم الجيد لا يقتصر فقط على الرئيس المباشر كمصدر وحيد للمعلومات.

ب. زملاء العمل:

ذكرنا في العنصر السابق أنه في بعض الأحيان يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي لبعض المرؤوسين وذلك تبعا لطبيعة العمل، في حين يستطيع زملاء العمل الحكم على هذا السلوك بدرجة عالية من الدقة.

- حيث أن زملاء العمل تتوفر لديهم قدرة عالية من معرفة متطلبات الوظيفة.
- كما له أهمية كبرى خصوصا في الحالات التي تتأثر فيها بالعمل الجماعي.

في حين نجد بعض المشاكل كالتحيز مثلا، خاصة بين الأصدقاء فقد يكون تقييم الزملاء مرتفعا بغض النظر عن مستوى الأداء الفعلي .والعكس إذا ما كان خلاف بين الزملاء سيكون التقييم منخفضا مقابلة بالأداء الفعلي.

ج. الموظف نفسه:

- الاعتماد على الموظف للحصول على معلومات حول مستوى أدائه (التقييم الذاتي).
- يكون نوع من المغالاة في حالة علم الموظف أن نتائج التقييم تؤثر في المسار المهني(الترقية، الأجر...)
- أما في حالة تدني المستوى يُرجع السبب للغير وليس للفرد نفسه.

د. العملاء:

- يعتبر العميل المصدر الأساسي لمعلومات تقييم الأداء خصوصا في التعامل المباشر مع الموظف.
- الوسيلة الأساسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعلومات هي استقراء أراء العملاء.

هـ. المرؤوسين:

- يساهم في تطوير العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما قد يكون التقييم غير دقيق في حالة تحيز المرؤوسين مع الرئيس الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة (زريبي،2018 :98 –100) .

ومنه يمكن حصر طرق تقييم الأداء في مجموعتين :طرق تقليدية المتمثلة في: طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التدرج، طريقة التدرج البياني، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة المواق الحرجة، المقال كأداة تقييم، طريقة التقييم ببحث الصفات أو

الخصائص، طريقة التقارير. أما عن الطرق الحديثة فقد نجد: المقياس السلوكي المتدرج، مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة مراكز التقييم، تقييم الأداء في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف، طريقة تقييم 360درجة، وكل طريقة تمتاز بمجموعة من المزايا والعيوب.

12/خطوات عملية التقييم:

قد اختلف الباحثون في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء فبعضهم توسع في تلك الخطوات وبعضهم ضيّق منها فمثلا "جاري لاثام" (Gary p. Latham) و" كينيث وكسلي (Kenneth N. Wexley) "

حددا الخطوات التالية لعملية تقييم الأداء:

1- استعراض المتطلبات القانونية.
2- اجراء تحليل الوظائف.
3- تطوير أداء التقييم.
4- اختيار الملاحظين(المقيِّمين.)
5- تدريب الملاحظين(المقيِّمين.)
6- قياس الأداء.
7- تزويد الموظفين بنتائج التقييم.
8- وضع أهداف التقييم في ضوء النتائج.
9- منح الثناء أو الجزاء نتيجة تقييم الأداء.

أما (العزاوي، وجواد، 2010) فإنهما يقتصران على خمس خطوات في عملية تقييم الأداء وهي:

1- **تحديد أسس المسائلة عن العمل و أهدافه:** هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.
2- **التقييم المستمر:** في هذه الخطوة يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية، كلما أمكن ذلك.
3- **استكمال استمارة تقييم الأداء:** يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل.
4- **إدارة مناقشة منهجية التقييم:** بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أن يلتقي المدير و الموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء.

5- **إدارة مناقشة المرتب:** بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين (زريبي، 2018: 87-88).

أما حسب (أبو شرخ، 2010: 23)خطوات تقييم الأداء تمثلت في ما يلي:

1- تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

أ. **الصدق:** يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

ب. **الثبات:** أي يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

ج. **التمييز:** أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها.

د. **القبول:** يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

هـ. **سهولة الاستخدام:** أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا.

2- قياس الأداء:

وهذه الخطوات تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ. ملاحظة الأفراد العاملين.

ب. التقارير الاحصائية.

ج. التقارير الشفوية.

د. التقارير المكتوبة (أبو شرخ، 2010: 23).

في حين حدد(الشاويش،2007) خطوات تقييم الأداء في النقاط التالية:

1. وضع معايير قياس الأداء.
2. تحديد طريقة قياس الأداء.

3. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
4. تحليل تقارير قياس الأداء.
5. مناقشة تقارير قياس الأداء مع العاملين.
6. تحديد مدة(عدد مرات)قياس الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن رغم اختلاف الباحثين في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية التقييم إلا أنها تبقى نفس الإجراءات المتبعة والمتمثلة في:

- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
- اختيار طرق التقييم وتدريب المشرفين.
- مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
- مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.
- مناقشة النتائج مع العاملين.
- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت (زريبي، 2018: 88-90).

ومنه يتضح أن عملية تقييم الأداء تمر بمراحل مترابطة فيما بينها، كما أن الأداء الوظيفي كغيره من السلوكيات يخضع للقياس.

13/الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء:

حسب (المرسي، 2006) الأسباب الرئيسية لفشل تقييم الأداء يمكن تلخيصها في ما يلي:

- ✓ نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- ✓ عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ✓ ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم .
- ✓ التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- ✓ عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة حول أدائهم .
- ✓ عدم كفاية المواد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها .
- ✓ نقص المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالتقييم بطريقة صحيحة (فاضل، 2014: 56).

14/أساليب الرفع من مصداقية التقييم:

إن تقييم الأداء يترتب عنه نتائج جد مهمة في الحياة المهنية للعامل ، لذلك يجب إعطاءها حقها من الأهمية والعمل على الرفع من مصداقيتها من خلال مجموعة من الإجراءات حصرها (غياث ،2009) في ما يلي:

1. اختيار الأفراد الذين يمكنهم القيام بعملية التقييم، اعتمادا على خبرتهم وثقافتهم وموضوعتيهم.
2. تدريب خبراء التقييم، وذلك بتنبيههم للأخطاء الشائعة وطرق تجنها، وتعويدهم على استعمال التقنيات الضرورية للتقييم .
3. توفير الوسائل الضرورية للتقييم، من ذلك الاستمارات وأجهزة التسجيل وغيرها من الأدوات التي يحتاجها المقيم.
4. اعتماد معايير إجرائية مرتبطة بالعمل، يسهل من مشاهدتها وملاحظتها وبالتالي تقييمها.
5. تسهيل عملية التغذية الراجعة، وذلك من خلال تعريف العمال والمسؤولين بنتائج تقييم ومناقشتهم بموضوعية، وهو ما يسمح بالتعرف على جوانب وأسباب الخطأ في التقييم إن وجدت (فاضل، 2014: 57).

خلاصة الفصل:

شغل موضوع الأداء حيزا كبيرا في البحوث والدراسات، واكتسب أهمية كبيرة لما له من أهمية بالغة في المنظمة، إذ أن تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على أدائها وبالتالي تحقيق أهدافها ولذلك لابد من إبلاء أداء العاملين في المنظمة أهمية، لما له من انعكاس إيجابي على المنظمة ككل.

و من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، طرق تحسين الأداء الوظيفي، مراحل تحسين الأداء الوظيفي كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي تضمن فصل خاص بتقديم البحث وفصل ثاني خاص بمتغير جودة الحياة الوظيفية وفصل ثالث خاص بمتغير الأداء الوظيفي، سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني والذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

أولا: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، فهي تمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة، وكذلك التعرف على ميدان الدراسة، والتعرف أيضا على مدى صحة أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وهذا قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.

1. أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تكمن أهميتها في تقديم صورة واضحة، وبطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث، وذلك من خلال وصف المنهج المستخدم وكذلك ضبط نوع العينة وطريقة اختيارها، فهي تساعد في ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة، كما تتيح الفرصة لمعرفة الظروف الميدانية للدراسة الأساسية .

2.أهداف الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

- ✓ التأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة.
- ✓ جمع معطيات ومعلومات حول مجتمع الدراسة.
- ✓ التعرف على مجتمع الدراسة ومعرفة الصعوبات التي تواجه الباحثة أثناء تطبيق أداة الدراسة وتجاوزها.

3.مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية: لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية إبتداء من 15 فيفري 2023 إلى غاية 27 أفريل2023 وذلك بمعدل يومين في الأسبوع بشركة الاسمنت ببني صاف بولاية عين تموشنت .

3-1 لمحة تاريخية عن الشركة: تأسست شركة الإسمنت ومشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية "creusot loire" المعروفة بمنشآتها الكبرى، انتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة 10396000.000 وقد بدأ إنتاجها الفعلي في سنة 1979 تحت اسمS.N.M.C بطاقة إنتاجية قدرت بمليون طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم الجزائر عند إعادة الهيكلة للمؤسسة وهي موزعة كالتالي :

- ✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E
- ✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C
- ✓ مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O

وفي 1997/12/28 تفرعت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O إلى (04) شركات مستقلة وهي كالتالي:

- ✓ شركة الإسمنت زهانة S.C.I.Z
- ✓ سعيدة S.C.I.S
- ✓ شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C
- ✓ بني صاف S.C.I.B.S

تم إيواء الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C ابتداء من سنة 1989 شهدت استقلالية في التسيير حيث أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت غرب E.R.C.O

3-2 طبيعة الشركة:

شركة الاسمنت بني صاف تعتبر ذات طابع عمومي اقتصادي والتي هي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت الغرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى وهران والتابعة لشركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة .

3-3 الهيكل التنظيمي للشركة:

إن نجاح أي شركة ووصولها إلى أهدافها راجع إلى حسن اخيارها لهيكلها التنظيمي "أنظر الملحق رقم 01، ص219" الذي يلائم ويوافق حجم النشاط وتوزيع المهام دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها ويمكن أن نوضح التنظيم العام لهذه الأخيرة على النحو التالي:

✓ **مدير الإدارة العامة:**

توجد مديرية الإدارة العامة في أعلى الهيكل التنظيمي والتي يترأسها المدير العام (DG) الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتتمثل مهامه في :

- تمثيل الشركة داخليا وخارجيا.
- الحفاظ على الشركة.
- إبرام الاتفاقيات والعقود.
- تحديد و تجهيز مخطط الاستثمار للشركة.

ويتم مساعدته من طرف المكاتب التالية:

- **المستشار:** الذي يقوم بتقديم النصائح والإرشادات للرئيس العام بالإضافة إلى المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية في المستقبل.
- **مدير الاستغلال:** يقوم بتسيير ومتابعة استغلال الطاقات البشرية.
- **مدير المراجعة:** المكلف بوضع السياسات العامة والتفتيش ومراقبة الحسابات.
- **المستشار القانوني:** يهتم بوضع القوانين ومراقبة تطبيقها.

✓ **مدير المالية والمحاسبة:**

مهمتها الأساسية هي وضع السياسات المالية والتسجيلات المحاسبية وتنقسم إلى (03) مصالح:

- **مصلحة المحاسبة العامة:** المتكونة من ثلاثة أقسام:

1. **قسم المشتريات:** مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات.
2. **قسم المبيعات:** مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمبيعات.
3. **قسم التسجيلات المحاسبية:** مهمته العمليات المحاسبية وحساب النتائج.

- **مصلحة المالية والميزانية:** مهمتها الاشراف على وضع الميزانية الشهرية والسنوية للشركة من خلال وضع البرامج التقديرية للشركة (تقدير المبيعات والمشتريات).
- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** والمتمثلة في تحديد تكلفة المدخلات والمخرجات بمتابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، والقيام بعملية الجرد الشهري والسنوي للمواد الأولية والمنتجات.

✓ **مدير الموارد البشرية:**

تتمثل مهامها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:

- **مصلحة المستخدمين:** تقوم بالتكفل والتسيير الإداري للمستخدمين من خلال:

–تحديد المهام والأجور المناسبة لكل عامل .

–مسايرة رزنامة عمل المستخدمين ومراقبة الحضور والغياب (المواظبة).

–التكفل بالتشغيل ومنع تراكم الأيدي العاملة لعدم عرقلة أهداف الشركة.

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يتمثل دورها في خلق الجو المناسب للعمل من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة ب:

– الضمان الاجتماعي.

–التأمينات الاجتماعية.

–ملف التقاعد.

–التكفل بالمنح العائلية للعمال ومتابعتها.

–التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل.

وتتكون هذه المصلحة من :

1. **المراسل الاجتماعي**" **COORRESPONDENT SOCIAL**" ويتمثل دوره في:

- متابعة أمراض العمال وحوادث العمل .
- متابعة المنح العائلية للعمال.
- تكوين ملفات خاصة بالعمال المصابين أو المرضى وتقديمه للضمان الاجتماعي في مجال المنح العائلية .

2. **المساعدة الاجتماعية:** يتمثل دورها في :

- تقديم المساعدة للعمال المرضى العاجزين عن التنقل لإجراء فحوصات طبية.
- تقديم المساعدات لأبناء العمال المرضى.

3. المطعم والعيادة:

أ/ **المطعم:** ويشرف على تسييره الخواص المتعاقدين مع الشركة ويتولى تقديم وجبة الغداء (الفطور والعشاء).

ب/ العيادة: وتضم طبيبة وأربعة ممرضين، ويتمثل دورها في:

- ❖ متابعة الأمراض المهنية.
- ❖ تقديم الاسعافات الأولية.
- ❖ متابعة العمليات الطبية أثناء العمل.

- **مصلحة الوسائل العامة:** مهمتها صيانة المنشآت ومختلف التصريحات، كما تشرف على حظيرة السيارات وكذا متابعة ونقل العمال إلى جانب السهر على نظافة المحيط والأمن
- **مصلحة التكوين:** وتكمن مهمتها في اعداد مخطط للتكوين في إطار أهداف الشركة و كذا تطبيقه لغرض تحسين كفاءات العمل وبالتالي الزيادة في مردودية الانتاج.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** وتتمثل مهمته في:

–صيانة الاجهزة الإلكترونية والأسلاك وإصلاح العطل الموجودة في البرامج والأنظمة.

✓ **المديرية التجارية:**

تلعب المديرية التجارية دورا فعالا في الشركة باعتبارها همزة وصل التي تربط الشركة بالعالم الخارجي (موردين، زبائن) وتضم هذه المديرية (04) مصالح وهي: مصلحة التموين، مصلحة دراسة السوق، مصلحة متابعة المبيعات، مصلحة البرمجة والبيع.

وتتمثل مهامه في:

- انجاز التقارير والمستندات (الشهرية، الثلاثية، السداسية، السنوية).
- مراقبة ومتابعة الكميات المباعة يوميا للوحدة التجارية سودماك "SODMAC " .
- دراسة الفروق بين الكمية المتوفرة والكمية المتحصل عليها يوميا.
- إعداد برامج البيع والشراء للوحدة ومتابعة تنفيذها.
- توزيع الاسمنت.
- إجراء دراسة السوق .

✓ **مديرية الإنتاج:**

والمتمثلة في الأقسام التالية:

- **قسم الموارد الأولية:** يشرف على جلب المواد الأولية من المحاجر، حيث يتكون من ورشة استغلال المحاجر، ورشة صيانة الآلات، ورشة التكسير، ورشة المواد المضافة.
- **قسم مراقبة النوعية:** تتمحور مهامها في:

– تنظيم، تنسيق ومراقبة عمليات النوعية للمواد المستعملة .

– البحث و تطبيق تقنيات المراقبة الجديدة والمتطورة .

- **مصلحة الشحن والإرسال:** وتتمثل مهامها في:

– شحن الإسمنت في أكياس .

– تصنيف الأكياس .

وتضم هذه المصلحة:

1- مصلحة الدراسات والتخطيط: وتتمثل مهامها:

– ضمان وتأمين استمرارية تسيير التصنيع .

– السهر على احترام معايير الانتاج .

2- مصلحة تسيير المخزون: وتكمن مهامه في:

– إعداد وتحديد الطلبيات من أجل إعادة تمويل المخازن.

✓ **المديرية التقنية:**

- **قسم التصنيع:** ويضم (03) ورشات ورشة طحن المواد الأولية، ورشة الطهي في الفرن، ورشة طحن الاسمنت .
- **قسم الوقاية والصيانة:** والمتمثل في (04) مصلحة الآلات، مصلحة الكهرباء، مصلحة الاستعمال، مصلحة الميكانيك.

- وتضم كل مصلحة مجموعة من الكهربائيين والميكانيكيين إلى جانب مجموعة من المهندسين دورهم الأساسي صيانة الآلات وإصلاح أي عطب يعرقل سيرورة الانتاج بالإضافة إلى مجموعة مسؤولة عن الآلات المتنقلة كآلات الحفر والشاحنات.
- **دائرة المحيط والأمن:** مهمتها الاعتناء بالبيئة المحيطة بالمصنع والحماية من الأخطار الطبيعية والصناعية وحساب كمية الموارد الضائعة في الهواء وكذلك العمل على توفير الأمن الداخلي والخارجي وتقديم إرشادات للعمال من خلال الوقاية والتنبيه بالإضافة إلى مراقبة التوقيت.

كما تعتمد الشركة في تسيير عمالها على نظامين:

1- **نظام "BIGGRH"**: وهو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك الحوافز والجزاءات والعقوبات والخبرة والمؤهلات والعقود والترقيات والإجازات المقدمة لهم حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف معنوي إلى مصلحة التسيير الموظفين ومن تم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين.

2- **برنامج "TIME REPORT"**: والذي يساعد العمال حسب نشاطهم في المؤسسة بحيث نجد أن المديرية العامة تصنف إلى مديريات تم أقسام ثم إلى مصالح وتصنيف برامج العمل حسب الوظائف و ب 08 ساعات صمم أيضا برنامج "TIME REPORT" للمساعدة في مراقبة برامج العمل والعمال نظرا لسهولة استخدامه في تطبيق مراقبة الوقت يعمل هذا النظام أوتوماتيكيا مع البصمة التي تتعرف على بصمات الفرد التي تثبت حضوره وغيابه وتتمثل مهامه في":

- تسجيل أوقات دخول وخروج كل عامل.
-مراقبة وتسجيل الغيابات والعطل بأنواعها والإجازات بأنواعها.

4/أداة الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة انطلاقا من موضوع البحث وإشكاليته وفرضياته ومتغيراته ببناء استبيان لقياس جودة الحياة الوظيفية، أما استبيان الأداء الوظيفي تم الاعتماد على استبيان جاهز، الذي أعدته زريبي أحلام (2018) الخاص بأطروحة الدكتوراه المعنونة بـ: "الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات (LRP)" وفيما يلي عرض لهذين الاستبيانين:

4-1 استبيان جودة الحياة الوظيفية:

1.1.4خطوات بناء استبيان جودة الحياة الوظيفية:

بعد تعريف متغير جودة الحياة الوظيفية، قامت الباحثة ببناء استبيان لقياس متغير جودة الحياة الوظيفية من خلال الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى:

تحديد موضوع الاستبيان: قامت الباحثة من خلال هذه الخطوة بمراجعة بعض الأدبيات والاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية، ومن خلال هذه الخطوة قامت الباحثة بتحديد موضوع الاستبيان.

الخطوة الثانية:

تحديد أبعاد الاستبيان: قامت الباحثة بتحديد بعدين رئيسيين ومن كل بعد تفرع ثلاثة أبعاد لمتغير جودة الحياة الوظيفية، وتم تحديدها بالاعتماد على دراسة مروان حسن البربري (2016) وذلك بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة، وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على عدد من الأدوات التي استخدمت في الدراسات السابقة:
البربري(2016)، ماضي(2014)، السويطي(2016)، الحسني(2016)، الشنطي(2016)، المزوق (2017)، البياري(2018)، بن خالد(2017)، أبوحميد(2017).

وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية:

- الأمن والصحة المهنية.
- العلاقات الاجتماعية.
- الأجور والرواتب.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية:

- الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة.

- الأمن والاستقرار الوظيفي.
- الترقية والتقدم الوظيفي.

وتم تحديدها من خلال دراسات سابقة حول الموضوع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يبين مصادر تحديد الأبعاد لمتغير جودة الحياة الوظيفية.

البعد	الباحثون
أولا :الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.	البربري(2016).
1-الأمن والصحة المهنية.	ماضي(2014).
2-العلاقات الاجتماعية.	الحسني(2016).
3-الأجور والمكافآت.	المزوق(2017).
ثانيا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية.	البربري(2016).
1-الإشراف ومشاركة العمال في الادارة	الشنطي(2016).
2-الأمان والاستقرار الوظيفي	البياري(2018).
3-الترقية والتقدم الوظيفي	أبو حميد(2017).

الخطوة الثالثة:

جمع فقرات الاستبيان وصياغتها: قامت الباحثة خلال هذه الخطوة بجمع فقرات أبعاد استبيان متغير جودة الحياة الوظيفية وصياغتها، بالاعتماد على مجموعة من الاستبيانات تقيس متغير جودة الحياة الوظيفية، تناولتها دراسات سابقة حول الموضوع، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (02).

جدول رقم(02): يبين مصادر فقرات أبعاد استبيان جودة الحياة الوظيفية.

البعد	الفقرات	الباحثون
أولا :الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.		البربري(2016)
1/الأمن والصحة المهنية.	1،2	البربري(2016)
	3	ماضي(2014)
	4،5	السويطي(2016)
2/العلاقات الاجتماعية.	6	ماضي(2014)
	7	الحسني(2016)
	8،9	الشنطي(2016)
	10، 11	البربري(2016)
3/الأجور والمكافآت.	12، 13	المزوق(2017)
	14 ،17	البياري(2018)
	15	بن خالد (2017)
	16	البربري(2016)
ثانيا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية		البربري(2016)
1-الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة	18	الحسني(2016)
	19،20	الشنطي(2016)
	21	المزوق(2017)
	22	البربري(2016)
2-الأمان والاستقرار الوظيفي	23	أبو حميد(2017)
	24	ماضي(2014)
	25	البربري(2016)
	26	الشنطي(2016)
	27 ،28	البياري(2018)
3-الترقية والتقدم الوظيفي	29	أبو حميد(2017)
	30	البربري(2016)
	31	ماضي(2014)
	32	البياري(2018)

وعليه قد بلغ عدد فقرات استبيان جودة الحياة الوظيفية (32) فقرة جميعها ذات اتجاه موجب، كما تم استخدام سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): يبين سلم ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الخطوة الرابعة:

إعداد استمارة المعلومات الشخصية، وتحتوي على ستة فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، الأقدمية، والمستوى التعليمي، والحالة المدنية، والفئة المهنية، وفيما يلي طريقة ترميز متغيرات البيانات الشخصية:

- **الجنس:** ذكر(01)، أنثى(02).
- **السن:** تم حسابه بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- **الأقدمية:** تم حسابه بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- **المستوى التعليمي:** ابتدائي(01)، متوسط (02)، ثانوي(03)، جامعي (04).
- **الحالة المدنية:** أعزب (01)، متزوج (02)، أرمل (03)، مطلق (04).
- **الفئة المهنية:** منفذ(01)، متحكم (02)، إطار (03)، إطار سامي (04).

2.4استبيان الأداء الوظيفي:

1.2.4خطوات بناء استبيان الأداء الوظيفي:

الخطوة الأولى:

من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان الذي أعدته زريبي أحلام (2018) الخاص بأطروحة الدكتوراه المعنونة بـ: "الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات (LRP)"، حيث اشتمل الاستبيان على (27) فقرة جميعها ذات اتجاه موجب، موزعة على بعدين كالآتي :

(9) فقرات تقيس بعد نواتج الأداء، و(18) فقرة تقيس بعد سلوك الأداء.

جدول رقم(04): يبين مصادر فقرات أبعاد استبيان الأداء الوظيفي.

البعد	الفقرات	الباحثة
بعد نواتج الأداء	9-8-7-6-5-4-3-2-1	زريبي(2018)
بعد سلوك الأداء	-15-14-13-12-11-10 -21-20-19-18-17-16 .27-26-25-24-23-22	زريبي(2018)

كما تم استخدام سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس فقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين سلم ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الخطوة الثانية: تم إعداد استمارة المعلومات الشخصية، وتحتوي على ستة فقرات تناولت متغيرات: الجنس، والسن، الأقدمية، والمستوى التعليمي، والحالة المدنية، والفئة المهنية، وتم ترميز متغيرات البيانات الشخصية بنفس طريقة ترميز استبيان جودة الحياة الوظيفية.

5/خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد ثم تطبيق الاستبيان على عينة قوامها 30عاملا من مؤسسة شركة الإسمنت(SCIBS) – بني صاف– ولاية عين تموشنت. والجداول التالية تبين خصائص أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (06): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	21	%70
الإناث	09	%30
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبتهم ب 70% بينما نسبة الاناث قدرت نسبتهن ب30 %.

جدول رقم (07): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	43.10	9.481

يبين الجدول رقم (07) متوسط أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ (43.10) سنة وانحراف معياري (9.481)، حيث تراوحت ما بين (23) سنة كأصغر سن و(55) سنة كأكبر سن.

جدول رقم (08): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	6	%20
متزوج	19	%63.3
أرمل	3	%10
مطلق	2	%6.7
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم(08) أن نسبة المتزوجين هي الأكثر انتشارا وذلك بنسبة 63.3% ، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 20% ، ثم تليها فئة الأرامل بنسبة 10 % ، وأخيرا فئة المطلقين بنسبة6.7%.

جدول رقم (09): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	4	%13.3
ثانوي	7	%23.3
جامعي	19	%63.4
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة كانت للمستوى التعليمي الجامعي بنسبة 63.4% ثم تليها نسبة23.3% للمستوى التعليمي الثانوي، ثم المستوى التعليمي المتوسط بنسبة13.3 % وأخيرا المستوى الإبتدائي بنسبة 0%.

جدول رقم (10): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	14.73	8.580

يبين الجدول رقم (10) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ (14.73) وانحراف معياري (8.580) حيث تراوحت سنوات الأقدمية في العمل مابين سنة إلى (28) سنة.

جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	7	%23.3
متحكم	7	%23.3
إطار	12	%40
إطار سامي	4	%13.4
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الفئة المهنية حيث تمثل نسبة المنفذين 23.3 %، في حين بلغت نسبة المتحكمين 23.3 %، أما نسبة الإطارات بلغت 40 % وبلغت نسبة الإطارات السامون 13.4 %.

6-الخصائص السيكومترية لأدوات القياس:

1.6الخصائص السيكومترية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية:

1.1.6صدق استبيان جودة الحياة الوظيفية: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين وهما:

1.1.1.6الصدق الظاهري للاستبيان(صدق المحكمين):

- **إعداد الاستبيان للتحكيم:** قامت الباحثة بعد الانتهاء من بناء استبيان جودة الحياة الوظيفية عرضه للتحكيم (أنظر الملحق رقم02، ص220)، حيث تضمن طلب التحكيم العناصر التالية:

✓ موضوع الأداة .

- ✓ خانة مخصصة لاسم الأستاذ المحكم، إضافة إلى تعليمة موجهة للأساتذة المحكمين.
- ✓ معلومات حول موضوع البحث؛ تمثلت في إشكالية البحث، وفرضياته، والتعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث، وعينة البحث.
- ✓ طريقة إعطاء الأوزان.
- ✓ استمارة المعلومات الشخصية.
- ✓ تقديم فقرات البحث مرتبة ضمن أبعادها، وتقابلها خانة مخصصة لإبداء الرأي من حيث الوضوح والقياس.
- ✓ خانة مخصصة لملاحظات إضافية للأساتذة المحكمين.

- **عملية تحكيم الاستبيان:** للتحقق من صدق أداة الاستبيان، تم عرضها على عدد من المحكمين، بلغ عددهم خمسة أساتذة، من كلية الآداب واللغات قسم العلوم الاجتماعية من جامعة عين تموشنت "بلحاج بوشعيب" وجامعة وهران (02) محمد بن أحمد (أنظر الملحق رقم03، ص232). وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم حول الفقرات، أي تحكيمها من حيث القياس والوضوح : هل هي تقيس أو تقيس نوعا ما أو لا تقيس، وكذلك هل هي واضحة أو واضحة نوعا ما أو ليست واضحة؟ وفحص صياغة ومضمون كل فقرة، ومن حيث عددها وترتيبها، وكذلك إبداء رأيهم فيما يتعلق باستمارة المعلومات الشخصية (الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والحالة المدنية، الفئة المهنية، الأقدمية)، إلى جانب مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس فقرات الاستبيان، وكذلك تقديم ملاحظاتهم حول الاستبيان. وامتدت مدة تحكيم الصدق الظاهري من 2022/12/10 إلى 2023/02/23.

- **استغلال نتائج التحكيم:** استنادا إلى ملاحظات الأساتذة المحكمين، قامت الباحثة بتسجيل المقترحات في نموذج تم إعداده وإجراء تعديلات على بعض الكلمات داخل عدد من الفقرات وبما يحافظ على الفكرة الأساسية التي تتضمنها كل فقرة من الفقرات، كما تم حساب النسبة المئوية لاتفاقهم حول صلاحية فقرات كل بعد من هذه الأبعاد، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي تم الاتفاق بشأنها والتي تحصلت على نسبة اتفاق (60%) ماعدا الفقرة 15 من بعد الأجور والمكافآت التي تم الاحتفاظ بها نظرا لأهميتها في هذا البعد(أنظر الملحق رقم 04، ص233)، وقد أجمع الأساتذة المحكمين على صلاحية أبعاد الاستبيان وبدائل الإجابة وأوزانها، والجدول التالي يوضح التعديلات التي أدخلت على بعض الفقرات التي تخص استبيان جودة الحياة الوظيفية .

جدول رقم (12): يبين التعديلات التي أدخلت على فقرات أبعاد استبيان جودة الحياة الوظيفية بعد التحكيم

البعد	رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
البعد المتعلقة بيئة العمل المادية والتنظيمية.			
أ. الأمن والصحة المهنية	02	تحرص إدارة المؤسسة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	تحرص إدارة المؤسسة على تطبيق إجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.
	03	يوجد لدى إدارة المؤسسة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين .	تتوفر لدى المؤسسة قوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعامل.
	04	تهتم إدارة المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للعاملين.	تنظم المؤسسة دورات تكوينية للعمال متعلقة بالسلامة المهنية.
	05	طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تساعد على توفير السلامة المهنية للعاملين.	طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تراعي إجراءات السلامة المهنية للعاملين.
ب. العلاقات الاجتماعية	08	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الصداقة والتعاون بين العاملين

2.1.1.6صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة متكونة من 30فردا، وذلك بحساب معامل الارتباط (بيرسون) باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم(20)

- ✓ بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.
- ✓ بين كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية، كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (13): يبين معامل ارتباط الفقرات والأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت).

الفقرات	الأمن والصحة المهنية	الفقرات	العلاقات الاجتماعية	الفقرات	الأجور و المكافآت
1	0.577**	6	0.682**	12	0.787**
2	0.736**	7	0.585**	13	0.712**
3	0.799**	8	0.657**	14	0.882**
4	0.746**	9	0.809**	15	0.864**
5	0.808**	10	0.749**	16	0.835**
		11	0.832**	17	0.770**

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه كل من بعد" الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت".

جدول رقم (14): يبين معامل ارتباط الفقرات والأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي).

الفقرات	الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة	الفقرات	الأمان والاستقرار الوظيفي	الفقرات	الترقية والتقدم الوظيفي
18	0.765**	23	0.709**	29	0.757**
19	0.824**	24	0.654*	30	0.873**
20	0.868**	25	0.822**	31	0.895**
21	0.898**	26	0.822**	32	0.852**
22	0.884**	27	0.828**		
		28	0.815**		

يبين الجدول رقم (14) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه كل من بعد " الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة ، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي ".

جدول رقم (15): يبين معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.

الأبعاد	معامل الارتباط
الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية	0.923**
الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية	0.916**

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه استبيان جودة الحياة الوظيفية، ونستخلص مما سبق أن استبيان جودة الحياة الوظيفية صادق في قياس ما وضع لقياسه.

2.1.6. ثبات استبيان جودة الحياة الوظيفية: تم حسابه بطريقتين:

- **أولا التجزئة النصفية:** حيث قسمت فقرات أداة الدراسة إلى قسمين: القسم الأول يمثل الأسئلة الفردية والقسم الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين باستخدام spss وثم الحصول على النتيجة التالية (0.955) بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية وثم تصحيحها بمعادلة سبيرمان براون فالنتيجة النهائية كانت (0.97) وهو ثبات مرتفع .
- **ثانيا طريقة ألفاكرومباخ:** كما تم حساب معامل الثبات على مستوى الأبعاد الرئيسية والفرعية لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (16): يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
بيئة العمل المادية والمعنوية	17	0.756
بيئة العمل التنظيمية والوظيفية	15	0.760

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية حيث تراوحت بين0.756 و0.760 .

جدول رقم (17): يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.

الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
الأمن والصحة المهنية	05	0.788
العلاقات الاجتماعية	06	0.782
الأجور والرواتب	06	0.801

يبين الجدول رقم (17) أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية حيث تراوحت بين 0.782 و0.801 .

جدول رقم (18): يبين قيمة ألفاكرومباخ للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية.

الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة	05	0.815
الأمان والاستقرار الوظيفي	06	0.792
الترقية والتقدم الوظيفي	04	0.828

يبين الجدول رقم (18) أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة للأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية حيث تراوحت بين 0.792 و0.828 .

جدول رقم (19): يبين قيمة ألفاكرومباخ لمتغير جودة الحياة الوظيفية.

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
جودة الحياة الوظيفية	32	0.943

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة ألفا كرومباخ لمتغير جودة الحياة الوظيفية مرتفعة حيث قدرت ب0.943 وهذا ما يبين أن استبيان جودة الحياة الوظيفية يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

ونستخلص مما سبق أن استبيان جودة الحياة الوظيفية صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، أصبح استبيان جودة الحياة الوظيفية في صورته النهائية متكون من(32) فقرة أنظر الملحق رقم 05، ص239

2.6. الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

1.2.6. صدق استبيان الأداء الوظيفي: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة متكونة من (30) فردا وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): يبين معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان الأداء الوظيفي.

الفقرات	بعد نواتج الأداء	الفقرات	بعد سلوك الأداء	الفقرات	بعد سلوك الأداء
1	0.549**	10	0.722**	19	0.658**
2	0.673**	11	0.691**	20	0.680**
3	0.765**	12	0.569**	21	0.680**
4	0.771**	13	0.507**	22	0.606**
5	0.656**	14	0.599**	23	0.716**
6	0.446*	15	0.664**	24	0.687**
7	0.564**	16	0.691**	25	0.365*
8	0.621**	17	0.737**	26	0.416*
9	0.578**	18	0.508**	27	0.658**

بين الجدول رقم (20) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 و0.05، مما يؤكد أن الفقرات تتسق في قياس ما يقيسه" بعد نواتج الأداء، وبعد سلوك الأداء"

جدول رقم (21): يبين معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لاستبيان الأداء الوظيفي.

الأبعاد	معامل الارتباط
بعد نواتج الأداء	0.795**
بعد سلوك الأداء	0.959**

يبين الجدول رقم (21) معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي، ويتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يؤكد أن الأبعاد تتسق في قياس ما يقيسه استبيان الأداء الوظيفي، ونستخلص مما سبق أن استبيان الأداء الوظيفي صادق في قياس ما وضع لقياسه.

2.2.6. ثبات استبيان الأداء الوظيفي: تم حسابه بطريقتين:

- **أولا التجزئة النصفية:** حيث قسمت فقرات أداة الدراسة إلى قسمين : القسم الأول يمثل الأسئلة الفردية والقسم الثاني يمثل الأسئلة الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين باستخدام

spss وثم الحصول على النتيجة التالية (0.913) بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي وثم تصحيحها بمعادلة سبيرمان براون فالنتيجة النهائية كانت (0.95) وهو ثبات مرتفع .

❖ **ثانيا طريقة ألفاكرومباخ** : كما تم حساب معامل الثبات على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي للأداء الوظيفي.

جدول رقم (22): يبين قيمة ألفاكرومباخ للأداء الوظيفي وأبعاده.

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
بعد نواتج الأداء	09	0.795
بعد سلوك الأداء	18	0.902
الإستبيان الكلي	27	0.914

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة ألفا كرومباخ مرتفعة لأبعاد الأداء الوظيفي حيث تراوحت ما بين 0.795 و0.902، بينما قدر الثبات الكلي لاستبيان الأداء الوظيفي ب0.914 وهو ثبات مرتفع وهذا ما يبين أن استبيان جودة الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

ونستخلص مما سبق أن استبيان الأداء الوظيفي صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما أنه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

بعد التحقق من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، أصبح استبيان الأداء الوظيفي في صورته النهائية متكون من(27) فقرة أنظر الملحق رقم 05، ص239.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان و وضوح فقراتها قمت بعدها مباشرة بالقيام بالدراسة الأساسية، وذلك من أجل اثبات أو نفي الفرضيات المصاغة في البحث وهذا بعدما تمّ التأكد من صدق و ثبات أداة البحث.

1- **الحدود الزمانية والمكانية:** قد تم إجراء الدراسة الأساسية من2023/05/07 إلى 10 /2023/07 بنفس المؤسسة التي أُجريت فيها الدراسة الاستطلاعية وهي شركة الإسمنت(SCIBS) –بني صاف– بولاية عين تموشنت وذلك بمعدل يومين في الأسبوع.

2- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

3- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 389 عاملا بشركة الإسمنت(SCIBS) -بني صاف- ولاية عين تموشنت، وقد تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها 232 عاملا، حيث تم توزيع 270 استمارة وتم استعادة 255 وقد استبعدت 23 استمارة وذلك لعدم الجدية في الاجابات.

4-مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

احتوت عينة الدراسة الأساسية على 232 عاملا من منفذين، متحكمين، إطارات وإطارات سامون من مختلف المصالح، والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الأساسية كالتالي:

الجدول رقم (23): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	197	%84.9
الإناث	35	%15.1
المجموع	232	%100

يبين الجدول رقم (23) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبتهم ب84.9% بينما نسبة الاناث قدرت نسبتهن 15.1 %.

الجدول رقم (24) يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن.

السن	المتوسط الحسا بي	الانحراف المعياري
	37.31	8.704

يبين الجدول رقم (24) متوسط أعمار عينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ (37.31) وانحراف معياري (8.704) ، حيث تراوحت ما بين (23) سنة كأصغر سن و(55) سنة كأكبر سن.

الجدول رقم (25): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	109	%47.0
متزوج	108	%46.6
أرمل	06	%2.6
مطلق	09	%3.9
المجموع	232	%100

يبين الجدول(25)أن نسبة العزاب هي الأكثر انتشارا وذلك بنسبة 47.0%، ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 46.6%، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 3.9 %، وأخيرا فئة الأرامل بنسبة 2.6%.

الجدول رقم (26): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%0
متوسط	03	%1.3
ثانوي	03	%1.3
جامعي	226	%97.4
المجموع	232	%100

يبين الجدول (26) أن أكبر نسبة كانت للمستوى التعليمي الجامعي بنسبة 97.4% ثم تليها نسبة 1.3% لكل من المستوى التعليمي المتوسط، والمستوى التعليمي الثانوي، وفي الأخير المستوى التعليمي الإبتدائي 0%.

الجدول رقم (27): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	7.94	6.582

يبين الجدول رقم (27) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ (7.94) وانحراف معياري (6.582)، حيث تراوحت سنوات الأقدمية في العمل مابين سنة إلى (30) سنة

الجدول رقم (28): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	06	%2.6
متحكم	87	%37.5
إطار	113	%48.7
إطار سامي	26	%11.2
المجموع	232	%100

يمثل الجدول رقم (28) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة المهنية حيث تمثل نسبة المنفذين 2.6%، في حين بلغت نسبة المتحكمين 37.5%، أما نسبة الإطارات بلغت 48.7% وبلغت نسبة الإطارات السامون 11.2 %.

5- الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية:

من أجل التأكد من صحّة الفرضيات تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة الأساسية وهذا بعد التأكّد من ثبات و صدق أداة الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية. وتمثلت الأداة الأولى في استبيان جودة الحياة الوظيفية حيث يضم استبيان جودة الحياة الوظيفية أبعاد متعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية وتتفرع إلى ثلاث أبعاد فرعية هي (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب)، أما البعد الثاني هي أبعاد تتعلق ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية وتتفرع إلى ثلاث أبعاد ثانوية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي). أما الأداة الثانية فهي استبيان الأداء الوظيفي، حيث يضم بعدين: البعد الأول هو بعد نواتج الأداء، البعد الثاني هو بعد سلوك الأداء.

6- الأساليب الإحصائية المستعملة:

باستخدام برنامج SPSS قامت الباحثة بمعالجة المعطيات و هذا عن طريق الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ **التكرارات والنسبة المئوية:** لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- ✓ **الإنحراف المعياري و المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة، وأقدميتهم في العمل، واستجاباتهم اتجاه متغيرات البحث.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين.
- ✓ **معامل ألفا كر مباخ:** تم استخدامه لحساب ثبات الاستبيانين.
- ✓ **اختبار "ت" (T) لعينة واحدة:** للكشف عن مستوى جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة .
- ✓ **اختبار "ت" (T) للعينات المستقلة:** لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- ✓ **اختبار تحليل التباين الأحادي:** لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر

بعدما تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سواء فيما يخص الدراسة الاستطلاعية و الدراسة الأساسية والتأكد من صدق و ثبات الأداة المستعملة في الدراسة سنتطرق في الفصل الموالي بعرض النتائج.

الفصل الخامس

عرض النتائج

تمهيد:

بعدما تطرقت في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سأقوم في هذا الفصل بعرض النتائج.

1-عرض نتائج الفرضيات:

1.1-قياس استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها:

قامت الباحثة بقياس استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات البحث وأبعادها باستخدام المتوسط الحسابي للإجابة والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدولين التاليين:

جدول رقم(29): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الحياة الوظيفية وأبعادها.

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي	المستوى
الأمن و الصحة المهنية	20.47	4.098	5	25	15	مستوى مرتفع
العلاقات الاجتماعية	24.53	3.403	6	30	18	مستوى مرتفع
الأجور والمكافآت	24.56	4.943	6	30	18	مستوى مرتفع
الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة	22.06	2.220	5	25	15	مستوى مرتفع
الأمان والاستقرار الوظيفي	25.11	3.880	6	30	18	مستوى مرتفع
الترقية والتقدم الوظيفي	16.15	3.407	4	20	12	مستوى مرتفع
الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية	132.88	19.434	32	160	96	مستوى مرتفع

يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الأمن و الصحة المهنية البالغ 20.47 بانحراف معياري مقداره 4.098 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 15 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد العلاقات الاجتماعية البالغ 24.53 بانحراف معياري قدره 3.403 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 18درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم(29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الأجور والمكافآت البالغ 24.56 بانحراف معياري قدره 4.943 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 18 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة البالغ 22.06 بانحراف معياري قدره 2.220 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 15 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الأمان والاستقرار الوظيفي البالغ 25.11 بانحراف معياري قدره 3.880 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 18درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد الترقية والتقدم الوظيفي البالغ 16.15 بانحراف معياري قدره وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 3.407 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (29) قيمة المتوسط الحسابي لمتغير جودة الحياة الوظيفية البالغ 132.88 بانحراف معياري قدره 19.434 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 96 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا المتغير بمستوى مرتفع.

جدول رقم (30): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي وأبعاد.

المتغير وأبعاده	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	المتوسط الفرضي	المستوى
نواتج الأداء	38.86	3.803	09	45	27	مستوى مرتفع
سلوك الأداء	76.37	10.844	18	90	54	مستوى مرتفع
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	115.23	13.963	27	135	81	مستوى مرتفع

يظهر الجدول رقم (30) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد نواتج الأداء البالغ 38.86 بانحراف معياري مقداره 3.803 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 27 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (30) قيمة المتوسط الحسابي لبُعد سلوك الأداء البالغ 76.37 بانحراف معياري قدره 10.844 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 54 درجة. وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا البُعد بمستوى مرتفع.

كما يظهر الجدول رقم (30) قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الأداء المهني البالغ 115.23 بانحراف معياري قدره 13.963 وهي قيمة أكبر من المتوسط الفرضي البالغ 81 درجة. وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا المتغير بمستوى مرتفع.

1-2عرض نتائج الفرضية الأولى: يتمتع عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت بمستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية.

الجدول رقم (31): يبين الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي للاستبيان 96.			مستوى الدلالة
					قيمة "ت" (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig	
جودة الحياة الوظيفية	232	132.88	19.434	36.880	104.140	231	0.000	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (31)** أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان جودة الحياة الوظيفية بلغت 132.88 وأنها أعلى تماما من قيمة المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا الاستبيان والمقدرة ب 96 وبناءا عليه يمكن القول أن مستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة (T) بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 104.140 وهي قيمة موجبة " أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد " كما أنها جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومنه تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت .

1. **3-عرض نتائج الفرضية الثانية:** يتمتع عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (32): يبين الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة والمتوسط الفرضي لاستبيان الأداء الوظيفي.

الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي للاستبيان 81.			مستوى الدلالة
					قيمة"ت" (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية sig	
الأداء الوظيفي	232	115.23	13.963	34.230	125.697	231	0.000	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (32)** أن قيمة المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان الأداء الوظيفي بلغت 115.23 وأنها أعلى تماما من قيمة المتوسط الفرضي الذي يفرضه هذا الاستبيان والمقدرة ب 81 وبناءا عليه يمكن القول أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة (T) بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت 125.697 وهي قيمة موجبة " أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي للأفراد " كما أنها جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومنه تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت .

1. **4-عرض نتائج الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

الجدول رقم(33): يبين معامل الارتباط بيرسون بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

معامل الإرتباط	الأداء الوظيفي	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	0.683	230	0.161	دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم(33) الذي يوضح العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.683 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230) ، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

5.1- عرض نتائج الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

الجدول رقم (34): يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي.

معامل الإرتباط	الأداء الوظيفي	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
الأمن والصحة المهنية	0.632	230	0.161	دال عند 0.01
العلاقات الاجتماعية	0.695	230	0.161	دال عند 0.01
الأجور والمكافآت	0.651	230	0.161	دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم(34) الذي يوضح العلاقة بين بعد الأمن والصحة المهنية والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.632 عند مستوى الدلالة 0.01 وعند مقارنة "ر" المحسوبة

مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين الأمن والصحة المهنية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

يتضح من خلال الجدول رقم(34) الذي يوضح العلاقة بين بعد العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.695 عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

يتضح من خلال الجدول رقم(34) الذي يوضح العلاقة بين بعد الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.651 عند مستوى الدلالة 0.01 ، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

ومنه يتضح من خلال **الجدول رقم (34)** أنه توجد علاقة ارتباطية بين الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية المتمثلة في (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

6.1- عرض نتائج الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

الجدول رقم(35): يبين معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمان والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي.

معامل الإرتباط	الأداء الوظيفي	درجة الحرية	قيمة (ر) الجدولية	مستوى الدلالة
الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة	0.513	230	0.161	دال عند 0.01
الأمان والاستقرار الوظيفي	0.479	230	0.161	دال عند 0.01
الترقية والتقدم الوظيفي	0.621	230	0.161	دال عند 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم(35) الذي يوضح العلاقة بين بعد الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.513 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

يتضح من خلال الجدول رقم(35) الذي يوضح العلاقة بين بعد الأمان والاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.479 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين الأمان والاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

يتضح من خلال الجدول رقم(35) الذي يوضح العلاقة بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي والأداء الوظيفي أن قيمة "ر" المحسوبة تساوي 0.621 عند مستوى الدلالة 0.01، وعند مقارنة "ر" المحسوبة

مع "ر" الجدولية التي تساوي (0.161) عند درجة الحرية (230)، ثم إيجاد أن "ر" المحسوبة أكبر من "ر" الجدولية، وعليه ثم قبول فرض البحث ورفض الفرض الصفري، أي توجد علاقة ارتباطية بين الترقية والتقدم الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

ومنه يتضح من خلال **الجدول رقم (35)** أنه توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

7.1- عرض نتائج الفرضية السادسة: توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت تُعزى لمتغير الجنس .

الجدول رقم(36): يوضح الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
جودة الحياة الوظيفية	الذكور	197	132.66	19.489	230	- 0.401	غير دال
	الإناث	35	134.09	19.356			

يتضح من خلال الجدول رقم (36) الّذي يوضح الفرق بين الذكور والإناث من حيث جودة الحياة الوظيفية أن قيمة "ت" المحسوبة 0.401 - وهي أصغر من قيمة "ت" الجدولية والتي تساوي 1.960 عند درجة الحرية 230 ومستوى الدالة 0.05. و عليه تم رفض فرض البحث و قبول الفرض الصفري أي لا يوجد فروق بين الذكور و الإناث من حيث جودة الحياة الوظيفية، و عليه فإنّ الفرضية الّتي مفادها وجود فروق بين الذكور و الإناث من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت لم تتحقق.

8.1-عرض نتائج الفرضية السابعة: توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت تُعزى لمتغير المستوى التعليمي .

الجدول رقم(37): يبين الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	"ف" الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التباين بين المجموعات	25.306	12.653	0.033	3.09	02	غير دال
التباين داخل المجموعات	87222.069	380.882			229	
التباين الكلي	87247.375	/			231	

يتضح من خلال الجدول رقم (37) الذي يبين الفروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي أن قيمة "ف" المحسوبة بلغت 0.033 وهي أصغر من قيمة "ف" الجدولية التي بلغت 3.09 وبلغ مستوى الدلالة 0.967 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه تم رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي فإن فرضية البحث لم تحققت.

الفصل السادس:

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نخصصه لمناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وهذا بعد ما ثم عرض النتائج في الفصل السابق:

- **مناقشة الفرضية الأولى:** يتمتع عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت بمستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية.

من خلال النتائج المتحصل عليها حسب **الجدول رقم (31)** الذي يبين وجود مستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت. نعزو هذه النتيجة إلى أن شركة انتاج الاسمنت هي من بين الشركات الوطنية التي تسعى الى توفير مختلف الظروف الفيزيقية المناسبة من أجل تحقيق الدفع الناجح للشركة، فهي تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها الداخلية والخارجية من خلال كسب ثقة العمال حيث توفر عناصر جودة الحياة الوظيفية لعمالها وتستجيب لاحتياجاتهم من خلال تأمين بيئة عمل آمنة ومرضية، وتوفير الظروف الفيزيقية الملائمة من حرارة معتدلة وإضاءة وتهوية مناسبة مما يجعل العاملين يشعرون بالراحة والرضا عن بيئة عملهم ويجنبهم الإصابة بمختلف الأمراض المهنية التي من شأنها أن تشكل عائق أمام رفع الانتاجية، كما تسعى إلى صيانة الآلات التي تستخدمها وهدا كله لتجنب حوادث العمل التي من شأنها أن تخلف خسائر بشرية تؤدي الى فقدان العنصر البشري، أو خسائر مادية تمس وسائل العمل، ونستطيع القول أن من خلال التماس الباحثة بالواقع الميداني وقيامها بالعديد من الزيارات التي شملت القيام بمقابلات مع مختلف العمال والعاملين من مختلف مناصب العمل اتضح أن شركة الاسمنت تولي اهتمام كبير من أجل تطبيق مختلف القوانين التي تهتم بنظافة المعمل وتجنب التلوث وهذا ما يعزز جودة الحياة الوظيفية لدى عمال الشركة، ونستدل على ذلك بوجود مستوى مرتفع **لبعد بيئة العمل والصحة المهنية** من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (29). كما نعزز النتيجة إلى ما صرح به العديد من العمال بوجود بيئة عمل تتسم بالصداقة والإخاء والتعاون والاحترام والتقدير بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية و حتى بين الرؤساء والمرؤوسين ونستدل على ذلك بوجود مستوى مرتفع **لبعد العلاقات الاجتماعية** الذي ظهر في الجدول رقم (29). كما نعزز النتيجة إلى ما صرح به العديد من العمال من خلال اهتمام الشركة بآرائهم واشراكهم في اتخاد القرار واهتمام بكفاءتهم والعمل على تعزيزها بمختلف السبل، مما يخلق نوع من الارتياح النفسي لديهم ويجعلهم يتمسكون بأهداف المنظمة ونستدل على ذلك بوجود مستوى مرتفع **لبعد الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة** الذي ظهر في الجدول رقم (29). أما من جانب تقديم الحوافز فقد التمست الباحثة

أن الشركة تعمل على تقديم حوافز معنوية وحوافز مادية المتمثلة في تقديم الهدايا في بعض المناسبات بالإضافة الى زيادة راتب بعض العمال الدين يقدمون إنجازات عظيمة وكذلك ترقيتهم في حالة انجاز العمل بإتقان وكفاءة وكذلك منح مِنح مالية للعاملين في مصلحة الانتاج في حالة ما إذا كان بيع الاسمنت بكميات كبيرة وكل هذا من شأنه أن يحقق الربح للشركة ويعود عليها بالمنفعة ونستدل على ذلك بوجود مستوى مرتفع **لبعد الأجور والمكافآت** و**الترقية والتقدم الوظيفي** الذي ظهر في الجدول رقم (29). كما تعزز الباحثة النتيجة إلى ساعات العمل التي يرى أغلب العمال أنها مناسبة لهم حيث تعمل الشركة بنظام (08) ساعات عمل للإداريين أما بالنسبة للعمال الذين يعملون في الانتاج تعتمد المؤسسة على أربعة فرق حيث الفرقة الأولى تعمل من الساعة الخامسة صباحا إلى غاية الساعة الواحدة ظهرا، بينما الفرقة الثانية تعمل من الساعة الواحدة ظهرا إلى غاية الساعة التاسعة ليلا والفرقة الثالثة تعمل من الساعة التاسعة ليلا إلى غاية الساعة الخامسة صباحا وذلك بمعدل (08) ساعات عمل لكل فرقة بينما الفرقة الرابعة تكون في استراحة، بالإضافة الى سهر الشركة على توفير النقل للعمال الذين يقطنون بعيدا عن الشركة والذين يعملون ليلا، مما يخلق لهم نوع من الاستقرار النفسي والاستقرار الوظيفي اتجاه ذواتهم واتجاه شركتهم ونستدل على ذلك بوجود مستوى مرتفع **لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي** الذي ظهر في الجدول رقم (29) وكل هذا من شأنه أن يدفع الشركة الى تحقيق الميزة التنافسية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **فواتيح ومباركي (2016):** التي هدفت لمعرفة جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة بمؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري الحاصلتين على شهادة الأيزو.2008 : 9001 وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة حياة العمل، وإذا كان هناك خلل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة سوف يترتب عليه انخفاض مستوى جودة حياة العمل للموظفين.

واتفقت أيضا مع دراسة **بومجان وأقطي والوافي (2018)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **البلبيسي (2012)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". والتي هدفت إلى التعرف على

مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة عالية.

وأيضا اتفقت مع دراسة "**خيرادماند وآخرون**" **(Kheradmand et al, 2010)**: حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بشركة في ايران (**Dadeverz Jooya)**. وتوصلت الدراسة إلى تواجد حياة وظيفية ذات جودة عالية تؤدي إلى خفض نسبة الغياب والحوادث والشكاوي والاستقالات.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة **بن خالد (2017)** بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي بالمستشفيات العمومية بولاية أدرار"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة حياة العمل وعوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي والتأثير بينهما. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **قهيري وكسنة (2018)** بعنوان: دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم و والطفل بولاية الجلفة، حيث هدفت الدراسة إلى قياس مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستشفى الأم و والطفل بولاية الجلفة، وقد توصلت الدراسة بنتيجة مفادها أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمستشفى الأم و والطفل بولاية الجلفة متوسط.

واختلفت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **قهيري (2020)** بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا.

واختلف أيضا مع دراسة **خان وجغبلو(2020)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة حول مستوى توفر جودة حياة وظيفية بالمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بالمؤسسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **الشنطي (2016)** بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان هدفت هذه الدراسة إلي التعرف واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **البربري (2016)** بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني بغزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **أبو حميد (2017)** بعنوان: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **السويطي (2017)** بعنوان: جودة حياة العمل والولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا دراسة **المزوق (2017)** بعنوان: دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية دراسة ميدانية في بعض المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة دمشق. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة حياة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **البياري (2018)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، حيث هدفت الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية

الاجتماعية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **الهداب والمخلافي (2020)** بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **(Alireza & Bolhari Al, 2011)**: حول قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في مجال تكنولوجيا الاتصالات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية متوسط لدى عينة الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **سحنون و رويحي فيسة (2019)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشركة سونلغاز فرع ولاية المدية . وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **ماضي (2014)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **الدحدوح (2015)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من حيث جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **الحسني (2016)** بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن المتوسط الحسابي الكلي لمستوى جودة الحياة

الوظيفية لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة بلغت(4.33) بوزن نسبي 43 %وهي درجة منخفضة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة (**Emadzadeh &khorasani &Nematizadeh, 2012**) بعنوان: " تقييم جودة حياة العمل في المدرسة الابتدائية بمدينة أصفهان إيران " حيث هدفت الد راسة إلى تقييم جودة حياة العمل ومكوناتها لدى المعلمين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن جودة حياة العمل للمعلمين أقل من المتوسط وأنهم لا يتمتعون بجودة حياة عمل جيدة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **قرديشي وباديسي (2016)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير بجامعة عبد الله الحميد المهري قسنطينة- 2-الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالكلية.

- **مناقشة الفرضية الثانية:** يتمتع عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت بمستوى مرتفع من حيث الأداء الوظيفي.

من خلال النتائج المتحصل عليها حسب **الجدول رقم (32)** يتضح وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي. نعزو هذه النتيجة إلى أن شركة انتاج الاسمنت تهدف من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي ولكن ليس على حساب العامل حيث تعمل على توفير فرص التطوير المهني الخاص بالموظفين من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، ووضع أهداف تطورية مجدية، ووضع خطط التطوير وتدريب الموظفين وذلك بتنظيم دورات تكوينية من شأنها رفع من مستوى الأداء الوظيفي حيث أن الشركة سنويا تقوم بتكوين عمالها في معاهد خارجية تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت بالجزائر (GICA) حيث تقوم بتكوين كل عامل حسب تخصصه بالشركة، كما أن الشركة تقوم بإنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية، واشراك الموظفين في تحديد الهدف، وتحسين المهارات الشخصية ودعمها باستمرار وذلك من خلال التواصل المستمر والمنظم مع الموظفين، بالإضافة الى دعم تبادل المعرفة وعمل على إدارتها من أجل الرفع من أداء العمال، بالإضافة الى رفع الأمان الوظيفي وتقليل من المخاوف التي من شأنها أن تشكل ضغوط مهنية التي قد تمثل عائق من أجل رفع مستوى الأداء، كما تهتم الشركة بتشجيع المنافسة الايجابية، بالإضافة الى العمل على تحقيق التطوير المستمر وعدم التوقف عن الإبداع. وقد تعزز

الباحثة النتيجة الى توفير الشركة حاجات الأمان وبناء سياسة شاملة للأمان الوظيفي والمعنوي، بالإضافة الى استخدام أسلوب التغذية الراجعة من أجل تنمية مهارات التواصل الفعال وفهمها، والاستثمار في الطاقات البشرية التي تملك الكفآت العالية من خلال تعزيز جهودهم المبدولة والتي من شأنها ان ترفع أداء الشركة وبتالي تزيد من إنتاجية الشركة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **زريبي (2018)** بعنوان: الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني دراسة ميدانية بشركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات(LRP). حيث هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين الفاعلية الذاتية والأداء المهني "بشركة سوناطراك نشاط تمييع وتكرير البيتروكيماويات (LRP)". وتوصلت الدراسة إلى إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال سونطراك.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الصرايرة (2011)**: حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في هذه الجامعات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية .

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **البقمي (2012)** بعنوان: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستوى مرتفع نسبيا من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **أبوالكاس (2015)** بعنوان: أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية أيضا مرتفع قدر ب79.93% .

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **(Olorunsola E.O, 2012)**: حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء والإدارات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات جاء مرتفعا جدا حيث بلغ 79%.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع **دراسة البلبيسي (2012)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة، وتوصلت النتائج إلى أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العليا والمستوى الراقي أي مستوى مرتفع.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **ماضي (2014)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الدحدوح (2015)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة، ومستوى أداء المعلمين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الأهدل (2011)** بعنوان: أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **(العشيري، د.س)** بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **ميمي وسويطي (2019)** بعنوان: نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **Ariesandm Iradepta(2013)** بعنوان: تأثير الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في المنظمات الالكترونية في استراليا، وجاءت

أبرز النتائج أن أي تحسن في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير إيجابي اتجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الالكترونية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (**Kazan, Halim,2013**): حيث هدفت الدراسة إلى قياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية التركية، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في البنك. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك. وأظهرت النتائج أن السلوك الإداري والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك. وأظهرت النتائج أن بيئة العمل المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا إيجابيا في أداء العاملين في البنك.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **دراعو (2016)** بعنوان: علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامع " أحمد زبانة " بغليزان. هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين متطلبات التطور التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " خصوصا، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مساهمة لمتطلبات التطور التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **الشريف (2004)** بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية السائدة وأيضا مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وعلاقة الانماط القيادية بالأداء الوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة . وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود مستوى مرتفع لنمط القيادة الديمقراطية ومستوى متوسط لنمط القيادة الحرة ومستوى منخفض للنمط القيادي الأوتوقراطي. توجد عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء وعلاقة ارتباطية سلبية بين كل من النمط الأوتوقراطي والنمط الحر ومستوى الأداء الوظيفي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **السكر(2013)** التي هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي وفقا لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية والتي توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **بن رحمون (2013)** بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي في ظل بيئة العمل الداخلية للإداريين(المادية والإدارية). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي متوسط بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الهاجري (2011)** بعنوان: أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **(Ekuri et al, 2008): بعنوان Performance Of Non Govermental Organizations' Workers In Rural Development In Cross River State, Nigeria"** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أداء العاملين والعوامل الي تزيد من تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في ولايةCross River " في نيجيريا. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: أن 55.6 % من العاملين ذوي أداء متوسط.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **سحنون و روبحي فيسة (2019)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشركة سونلغاز فرع ولاية المدية وتوصلت الدراسة أن الأداء الوظيفي بالمؤسسة يتسم بدرجة ضعيفة من الأداء.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **شاهين (2010)** حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى توفر مستوى معقول من الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **هروم (2008)** بعنوان: واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية قسنطينة "دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات " (CPG). وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي: لا يمتلك المركب نظام رسمي أو شامل لتسيير الأداء، كما لا يحوز على الوسائل و الأدوات الكافية لتطبيق العملية بفعالية، من بينها نماذج تقييم الأداء التي تتوفر على المتطلبات الضرورية للتقييم الموضوعي، لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء

في المركب بممارسات تخطيط أداء مرؤوسيهم، لا يوجد اهتمام كافي من جانب الرؤساء بالممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، يرتكب الرؤساء في المركب العديد من أخطاء التقييم.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الوافي (2013)** بعنوان: "التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية– عالية صالح –بمدينة تبسة " وقد هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أن الممرض في المؤسسة العمومية الاستشفائية يتلقى أجرا منخفضا و مكافآت ضعيفة، الأمر الذي خلق لديه مشاعر عدم الرضا و الارتياح في العمل الأمر الذي انعكس سلبا على أدائه.

- **مناقشة الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

حسب النتائج المتحصل عليها في **الجدول رقم (33)** يمكن تفسير نتيجة الدراسة بوجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بشركة الإسمنت هذا راجع إلى اهتمام الشركة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية المختلفة أو جزء منها وشعور العمال بهذا الاهتمام والتماسهم لهم على أرض الواقع يشعرهم بالأهمية مما يدفعهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة. حيث أكدت العديد من الدراسات حول جودة الحياة الوظيفية، أن تحسين جودة الحياة الوظيفية والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتما إلى زيادة الإنتاجية.

فوجود علاقة بين جودة الحياة والوظيفية والأداء الوظيفي راجع إلى مدى تأثير ظروف العمل على الأداء، كون أن شركة الإسمنت تعمل على توفير وتهيئة ظروف عمل مناسبة تعد جد ضرورية لتحقيق أداء فعّال ومميز، فتحقيق الصحة والسلامة المهنية من قبل مؤسسة الاسمنت يعد مطلب ضروري لكسب رضا العامل واستغلال كل طاقاته وكفاءاته للارتقاء بالأداء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي توصلت الى أن بيئة العمل والسلامة المهنية تعد من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على أداء العاملين وانتاجيتهم في العمل. كما أيضا يمكن تفسير نتيجة الدراسة بوجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بأن المؤسسة تحرص كل الحرص على توطيد العلاقات الاجتماعية مع جميع العاملين سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء وهذا ما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي على كفاءة وفعالية الأداء، فتوفر مناخ تنظيمي يتسم بالصداقة والتعاون والاحترام المتبادل يقود إلى رفع مستوى

الأداء حتما والعكس صحيح أي أن أثر العلاقات الانسانية على جو العمل سلاح ذو حدين، فإذا كانت إيجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل، ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة، والاستمتاع بالعمل، وانجازه بالشكل المطلوب، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والاستئذان، أو التأخر على العمل، وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل. كما يمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية المتمثلة في وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي أن المؤسسة تتبنى سياسة تحفيز تعبر من خلالها للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن فيكون الارتباط بما يقدمه العامل من أداء متميز وعلى ضوئه يتم مكافأته، حيث تهتم شركة الاسمنت بخلق بيئة عمل تنافسية تدفع العاملين لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية بمعنى كلما كان نظام الأجور والمكافآت والترقيات عادل يساعد ذلك على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وبالتالي الوصول للأداء المطلوب. ويمكن تفسير وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي أن المؤسسة تملك موارد بشرية من رؤساء ومدراء يتمتعون بمواهب ومهارات وقدرات تمكنهم من تمكين العاملين، ايجاد بيئة عمل تعاونية، تعزيز مبدأ المشاركة وتشجيع العمال على المبادرة، الابداع في اتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق أداء وإنجاز وإنتاجية عالية، فنمط الإشراف له دور كبير وتأثير إيجابي على سلوك وأداء العاملين. كما يمكن تفسير النتيجة راجع إلى أن المؤسسة تهتم وتحرص على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لعمالها، فالإحساس بالأمان والاستقرار الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان فالأمان والاستقرار الوظيفي هو من الحاجات التي تقف وراء استمرارية السلوك البشري واستقراره مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية بالمؤسسة. بالإضافة إلى أنها تتيح لعمالها فرص للترقية والتقدم الوظيفي وفقا لكفاء تهم و بطريقة تتسم بالعدل والانصاف والمساواة حتما هذا يدفع عمالها إلى الاستمرارية في العمل وزيادة دافعيتهم نحو تحسين أدائهم والإبداع فيه وتحقيق طموحاتهم، وعدم خوفهم من مستقبلهم الوظيفي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **قرديشي وباديسي (2016)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي بجامعة عبد الله الحميد المهري قسنطينة- 2-الجزائر. وكما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني الكلية لمفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال الاهتمام بجميع أبعادها لتحسين الأداء الوظيفي.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **بومجان وأقطي والوافي (2018)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي" حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة **بومجان و أقطي والوافي (2018)** في أن كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

واتفقت نتيجة مع دراسة **سحنون وروبحي فيسة (2019)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –شركة سونلغاز فرع ولاية المدية– وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية وأيضا وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بمحاورها على الأداء الوظيفي لموظفي شركة سونلغاز فرع ولاية المدية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **العمري واليافي (2017)** بعنوان: أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء موظفي الخدمة المدنية في المملكة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: تبين أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء وبدرجة كبيرة هي: (العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **البلبيسي (2012)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". حيت توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **ماضي (2014)** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين. إضافة إلى وجود تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقي والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات.

واتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **الدحدوح (2015)** حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "**بيث أ. بروكس**" **(Beth A. Brooks, 2007)** بعنوان: "تأثير جودة الحياة الوظيفية على ادراك وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة". والتي هدفت إلى التعرف على أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على ادراك وأداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة. وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة. كما توصلت إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على أداء مجتمع الدراسة من الأقوى إلى الأضعف تتمثل في (توازن الحياة الشخصية والوظيفية، خصائص الوظيفية، الاستقلالية في أداء العمل، نمط الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، علاقات العمل، الأمان الوظيفي، السلامة المهنية).

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع الدراسة التي قام بها "كونمي وآخرون" **(Koonmee et al, 2009)** والتي هدفت إلى التحقق من العلاقة بين أخلاقيات المؤسسة، وجودة الحياة الوظيفية، والأداء الوظيفي للموظفين في تايلاند، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين أخلاقيات المؤسسة وكل من جانبي جودة الحياة والوظيفية (الاحتياجات الصحية والأمنية والاقتصادية والعائلية) والعليا(الاحتياجات الاجتماعية والكمالية والحاجة للتقدير وتحقيق الذات والمعرفة)، كما توصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية، وأخلاقيات المؤسسة لها أثر ايجابي على أداء الموظفين (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وروح الفريق)، ومن ثم على انتاجيتها.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "أزمان وآخرون" **(AZMAN ET AL, 2010)** التي هدفت إلى اكتشاف ما إذا كان لجودة الحياة الوظيفية تأثير على أداء موظفي الارشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا من عدمه، حيث تمثلت أبعاد الدراسة الخاصة بجودة الحياة الوظيفية في: حياة الفرد والعائلة، والأمن والحماية في المنظمة، والرضا الوظيفي، وأسلوب الادارة وسياسة المنظمة، والعلاقات بين الأفراد في المنظمة، والصحة الشخصية والرفاهية، وبيئة العمل، والتعويضات ودعم المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المحاور قيد الدراسة لها أثر هام وإيجابي على أداء موظفي الارشاد الزراعي الحكومي. وأن عوامل جودة الحياة الوظيفية الخمسة (حياة الفرد والعائلة، والرضا الوظيفي، أسلوب الادارة وسياسة المنظمة، وبيئة العمل، والتعويضات) لها التأثير الأكبر على أداء الموظفين العاملين في الإرشاد الزراعي، وتحديدا شكلت حياة الفرد والعائلة العامل الأبرز في تأثيره على أداء الموظفين.

وفي نفس السياق اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "خيرادماند وآخرون" (**Kheradmand et al, 2010)** والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بشركة في ايران **(Dadeverz Jooya)**. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

واتفقت أيضا الدراسة الحالية مع دراسة "سليم، عرفان" **(Saleem, Irfan, 2014)** والتي هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز والأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي للعاملين، في ثلاثة بنوك في مدينة لاهور الباكستانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الالتزام التنظيمي، الشفافية في التوظيف واختيار العاملين، التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل، برامج التدريب والتطوير، وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين).

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **(Kazan, Halim, 2013)** التي هدفت من خلال الدراسة دراسة وقياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية التركية، التعرف على أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في البنك. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك. أظهرت النتائج أن السلوك الإداري

والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك. أظهرت النتائج أن بيئة العمل المادية والمعنوية تؤثر تأثيرا إيجابيا في أداء العاملين في البنك.

- **مناقشة الفرضية الرابعة:** توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والرواتب) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت.

يتضح من خلال **الجدول رقم (34) وجود علاقة ارتباطية بين بعد الأمن والصحة المهنية والأداء الوظيفي**، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة بوجود علاقة بين بعد الأمن والصحة المهنية والأداء الوظيفي على أن شركة الاسمنت تهتم بتوفير بيئة صحية وآمنة ومريحة للعمل من حيث الإضاءة المناسبة، و التهوية الملائمة، ونظافة بيئة العمل وكذلك من خلال تصميم مكاتب ملائمة للعمل حيث تساعد في انجاز وأداء العمل بسهولة، وتوفر المستلزمات الملائمة للعمل وتوفير ساعات عمل مناسبة للعمل وكل هذا يشعر العامل بالرضا ويحفزه لبذل أقصى جهد.

كما يمكن تفسير ذلك حرص المؤسسة على إتباع مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على العاملين، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على أداء العمل. وذلك من خلال توفير جميع مستلزمات ووسائل الوقاية من بدلات العمل والأحذية المناسبة، والخوذات للعاملين في أماكن الخطر، وسدادات الأذن، ومطفآت الحرائق، مع الحرص على إتباع العاملين لتعليمات الأمن والسلامة المهنية أثناء العمل ومراقبتهم المستمرة للحد من تعرضهم للأخطار المهنية التي تهدد سلامتهم وأمنهم. وحرص المؤسسة دائما على تجنب عمالها للحوادث والإصابات مما يضمن سير العمل، وذلك من خلال تصميم أماكن عمل بالمؤسسة تراعي إجراءات السلامة المهنية للعاملين وكذلك من خلال الصيانة المستمرة للآلات والمعدات وذلك لضمان أمن وسلامة عمالها. كما أن المؤسسة تعمل جاهدة وباستمرار بتنظيم دورات تكوينية للعمال متعلقة بالسلامة المهنية. كما أن المؤسسة تلتزم بكل المتطلبات القانونية التي لها صلة بالأمن والصحة المهنية وكل ما سبق ذكره يؤثر حتما بالإيجاب على أدائهم الوظيفي مما يدفعهم ويحفزهم للعمل بتفان.

ومنه يمكن تفسير نتيجة الدراسة بأن توفير بيئة عمل تتسم بالأمن والصحة المهنية تؤثر تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة فتوفر الصحة والسلامة المهنية يعمل على تلبية احتياجات العاملين و راحتهم النفسية والجسمية وتخفيف من الضغوطات المهنية

وتكيفهم مع مناصبهم مما يحقق الرضا المهني لديهم ويزيد من شعورهم بالأمان وبالتالي كل ذلك يدفعهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم والرفع من انتاجية المؤسسة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **بن خالد (2017)** حول جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، التي أوصت بالعناية بالسلامة المهنية من خلال برامج الأمن والسلامة وتصميم أماكن عمل آمنة وصحية لرفع معنويات الموظفين وهذا ما نجد أنه يرفع من مستوى أداءهم.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **(Seied Mousavi , 2011)** التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين بعد جودة الحياة الوظيفية المتمثل في بيئة العمل والأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

واتفقت كذلك مع دراسة **ماضي (2014)** حول جودة الحياة الوظيفة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، التي أوصت بالاهتمام برفاهية العاملين ورعايتهم صحيا وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لكافة العاملين لتعزيز مستويات أدائهم الوظيفي والتي لاقت الدراسة قبول من قبل العمال حول الأمن والصحة المهنية.

كما اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **السويطي (2016)** حيث أوصت بضرورة أن تولي الوزارات الاهتمام بتوفير ظروف وبيئة مادية ومعنوية ومكان عمل صحي وساعات عمل وسلامة وصحة مهنية متجددة وملائمة للعمل مما يشعر الموظفين بالراحة ورفع معنوياتهم ويعزز لديهم الرضا وبالتالي زيادة في ولائهم والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

واتفقت أيضا الدراسة الحالية مع دراسة **فواتيح ومباركي(2016)** التي هدفت لمعرفة جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة بمؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري الحاصلتين على شهادة الأيزو وبينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا مع أبعاد جودة الحياة الوظيفية خاصة بعد حاجات الصحة والأمان بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتفق الدراسة الحالية في نفس السياق مع دراسة **الدحدوح (2015)** حول جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية وعلاقتها بمستوى أدائهم، التي أوصت بالعمل على تحسين بيئة المدرسة المادية والصحية والمعنوية للمعلمين التي تنعكس على رغبتهم في الاستمرار بالعمل وبذل أقصى أداء لهم.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة (**Hashemi and other, 2014**) التي طبقت على موظفي بنك ميل في مقاطعة جيلان بإيران والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبالتحديد: عمل الأمن الصحي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **(ديوب، 2014)** التي طبقت على عينة من العمال والتي أظهرت أن ظروف العمل وبيئته في الشركات التي تم دراستها غير آمنة وغير صحية.

ويتضح من خلال الجدول رقم(34) وجود علاقة ارتباطية بين بعد العلاقات الاجتماعية والأداء الوظيفي
ويمكن تفسير نتيجة الدراسة راجع إلى وجود علاقات جيدة بين أعضاء فريق العمل بشركة الاسمنت حيث تقوم هذه العلاقات على الاحترام المتبادل، والصداقات حتى خارج نطاق العمل، الود، الثقة، التعاون، الانتماء لجماعة العمل، العمل على تحقيق الهدف العام للمؤسسة، التجرد من الأنانية والحرص على المصلحة العامة حيث للعلاقات العامة تأثير كبير على الانتاجية ومن تم رفع مستوى الأداء، حيث أن العلاقات الجيدة داخل بيئة العمل لا تؤدي إلى رفع الإنتاجية فقط بل تقود إلى أداء أفضل. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات حيث توصلت إلى أن المؤسسة التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاج أفضل مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا أيضا ما أكدت عليه دراسة التون مايو Elton Mayo بأن الإنسان اجتماعي ولا يكون قادرا على النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه المهني في إطارها، وأن سلوكات الأفراد ليست نتيجة للعوامل المادية بل هي مرتبطة بأجواء العلاقات داخل جماعة العمل حيث توصل من خلال التجارب التي قام بها في دراسته الميدانية إلى أن العلاقات بين الزملاء في الفريق والمشاعر التي تجمعهم كان لها أثر كبير على مستوى الأداء.

وأيضا خلصت إحدى الدراسات على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية، ولا بد توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة، يتم فيها احترام الموظف وإعطاءه قيمة داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن العلاقات الإيجابية السائدة بالمؤسسة داخل جماعة العمل سواء بين كل من المرؤوسين فيما بينهم و الرؤساء فيما بينهم وحتى بين الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ،إذا توفر فيه اشباعا لحاجات العمال الاجتماعية، وإذا أيضا إذا تحقق فيه تبادل المنافع بين العمال حتما سيؤدي إلى

زيادة الانتاجية وبالتالي رفع مستوى الأداء. وهذا ما أكدت عليه نظرية Maslow للحاجات التي تفسر سلوك الفرد على أساس حاجاته، وحسب هذه النظرية فإن العامل يستمد رضاه الوظيفي من خلال صداقات داخل جماعة العمل تشبع حاجاته الاجتماعية وهذا ما يدفعه لتحقيق الأداء المطلوب.

ويمكن أيضا أن نفسر نتيجة الدراسة بأن الشركة محل الدراسة تتيح لعمالها فرص التفاعل والاتصال في ما بينهم حيث توجد علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية كما أن هذا التواصل يحقق الرضا لدى عمالها وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع من الأداء والعكس صحيح.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **اليافي والعمري (2017)** وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء هي العلاقات الاجتماعية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة **ماضي (2014)** حيث توصل إلى وجود تأثير في ما يخص بعد العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

واتفقت نتيجة الدراسة أيضا مع دراسة **زاهر(2016)** التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة وتأثير بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي في مركز خدمة المواطن بمحافظة دمشق.

واتفقت أيضا مع دراسة **الدحدوح (2015)** التي أظهرت موافقة كبيرة جدا من قبل العمال حول بعد العلاقات الاجتماعية الانسانية بالمؤسسة محل الدراسة والتي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل وتنمية روح الجماعة والعمل التعاوني بين المعلمين لخلق مناخ مناسب للعمل.

واتفقت أيضا مع دراسة **(Hashemi and other, 2014)** التي طبقت على موظفي بنك ميل في مقاطعة جيلان بإيران والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبالتحديد العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

كما اتفقت مع دراسة **(Daud; 2010)** التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين جماعة العمل والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

بالإضافة إلى دراسة **(Rosenbury, 2011)** التي أكدت على أنه يتوجب على الإدارة التركيز على العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين ورؤسائهم فالمرؤوس يقضي وقتا طويلا في العمل يتواصل فيها الموظف مع الزملاء والرؤساء والعملاء وهذا من شأنه أن يعزز علاقات كافة الأطراف مع

بعضها البعض لذلك يغلب أن تكون الصداقة التي تتكون نتيجة العمل سببا للنجاح والترقية والمكانة والدعم.

وتتفق أيضا مع دراسة **الشنطي (2016)** التي أكدت على ضرورة القيام بتوطيد وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين في مؤسسة محل الدراسة نظرا لأهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وسير العمل فيها.

وأيضا اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **السويطي (2016)** التي أكدت بضرورة الاهتمام وكذا بتشجيع بناء علاقات اجتماعية تسعى لزيادة أواصر التكاثف بين الموظفين، وتشجيع العمل ضمن الفريق لما لذلك من أهمية في خلق بيئة مواتية لتحقيق جودة حياة العمل ولتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة **فواتيح ومباركي (2016)** التي هدفت لمعرفة جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة بمؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري الحاصلتين على شهادة الأيزو. كما بينت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا مع أبعاد جودة حياة العمل من بينها بعد الحاجات الاجتماعية .

يتضح من خلال الجدول رقم(34) الذي يوضح وجود علاقة ارتباطية بين بعد الأجور والمكافآت والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأجر الكافي هو مكون أساسي في جودة الحياة الوظيفية، وعليه ينبغي أن تكون سياسة المرتبات عادلة ومنصفة وتتفق مع مستوى معيشي مرغوب فيه لغرض تلبية احتياجات العمال وبالتالي هذا ما يؤدي لرفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة. فالأجور التي يحصل عليها العاملون في الشركة محل الدراسة، هي بمثابة العوامل الدافعية الذاتية، التي توفر الشعور الإيجابي لديهم وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية وتقليل حالة عدم الرضا والتمرد والإضراب عن العمل وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب. وأيضا تبين من خلال هذه الدراسة والنتيجة المتحصل عليها بأن المؤسسة تعمل جاهدة على رفع نظام الأجور بحيث أن أي زيادة قد تمس نظام الأجور والمكافآت تساهم في رفع مستوى أداء العاملين، حيث كلما ارتفعت الأجور ازداد ذلك من درجة تناسبها مع الجهد المبذول و المهام الكثيرة التي يقومون بها، كما أن ذلك يرفع من قدرتهم الشرائية ويصبحون أكثر قدرة على سد احتياجاتهم و تلبية طموحاتهم ومسؤولياتهم مما يعزز من استمرارهم في

العمل وزيادة دافعيتهم نحو تحسين أدائهم والإبداع فيه، كما أن نظام الأجور العادل يشجع الموظفين على تمسكهم بعملهم مما يجعلهم يظهرون جوهر قدراتهم عند أدائهم لمهامهم.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة راجع إلى أن الموظفون يشعرون بالرضا العام عن رواتبهم في ما يخص العدالة التوزيعية، وتوفر المؤسسة على عدالة الإجراءات وذلك من خلال نظام واضح ومفصل للإجراءات المتبعة والذي تقوم المؤسسة بشرحه وتوضيحه بشكل دوري بالإضافة إلى وجود عدالة في التعاملات بالمؤسسة وذلك لتغليب مصلحة العمل في كثير من الأوقات على مطالب الموظفين الشخصية.

كما يمكن تفسير نتيجة الدراسة أن ثقة وارتياح الموظفين اتجاه حصولهم على الراتب في الوقت المحدد ودون تأخير ورضاهم عن نظام الأجور بالإضافة إلى وجود علاوات وزيادات في الرواتب سنويا يحفزهم على بدل أقصى جهد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الأداء المطلوب، حيث يمكن القول بأن سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز والمكافآت المادية التي تعتبر السبيل الوحيد لدفع العمال للإنتاج أكثر وبجهد أكبر لتحقيق الهدف المطلوب منهم.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **ديوب (2014)** التي أقرت بوجود عدالة في نظام الأجور والمكافآت في مجتمع الدراسة الذي تناولته.

واتفقت مع دراسة **البلبيسي (2012)** والتي طبقت على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود نظام واضح وملائم وعادل للأجور داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة مما يضمن استمرارية العاملين ورفع معنوياتهم وبالتالي تحسين أداءهم.

واتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **السويطي (2016)** التي توصلت إلى أن كلما كان العمال راضون عن مستحقاتهم وأجورهم التي يتقاضونها يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لديهم.

كما تتفق الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **بن خالد(2017)** التي توصلت وأكدت على أهمية الحوافز المادية التي تدفع العامل وتحثه على بدل ما أمكن من طاقات وجهود لتحقيق نتائج مرتفعة والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

واتفقت أيضا الدراسة الحالية مع دراسة **البربري (2016)** التي أوصت بضرورة سعي إدارة المؤسسة إلى تحسين نظام الأجور والمكافآت، وعدالة توزيعها لضمان استمرارية العاملين في تقديم أقصى جهد ممكن في العمل.

واتفقت الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **البياري (2018)** التي توصلت إلى وجود علاقة بين الأجور والمكافآت ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

كما اتفقت الدراسة الحالية أيضا مع **دراسة (Daud; 2010)** التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الأجور والالتزام التنظيمي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة **(Hashemi and other, 2014)** التي طبقت على موظفي بنك ميل في مقاطعة جيلان بإيران والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبالتحديد :الرواتب والمكافآت الكافية وغيرها من الأبعاد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة **ماضي (2014)** التي توصلت إلى أن العاملين بجامعة الأقصى يشعرون بعدم الرضا عن الرواتب.

واختلفت مع دراسة **المزوق (2017)** التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأجور والمكافآت وكل من المتغيرات الانهماك العاطفي والمعرفي والسلوكي وانهماك العمال ككل.

واختلفت كذلك مع نتائج دراسة **الشنطي (2016)** التي ترى أن هناك موافقة بدرجة منخفضة على الأجور والمكافآت التي يتلقاها الموظف الحكومي، وذلك بسب أن العمال لا يتلقون رواتبهم الأساسية بانتظام لفترات طويلة إضافة إلى انخفاض قيمة الرواتب وارتفاع مستوى المعيشة في القطاع مما يؤدي لثقل أعباء الحياة على الموظفين وخاصة أن أغلبيتهم متزوجون وعدم كفاية الأجور والمكافئات التي يحصل عليها العمال بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة.

❖ **تفسير نتائج الفرضية الخامسة:** توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

يتضح من خلال الجدول رقم(35) الذي يوضح وجود علاقة ارتباطية بين بعد الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة والأداء الوظيفي، ويمكن تفسير نتيجة الدراسة بأن شركة الاسمنت تعمل بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، هو أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزز انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، حيث يتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين: توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

ويمكن تفسير وجود علاقة ارتباطية بين الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، والأداء الوظيفي أن أسلوب القادة في الشركة يتسم بأنه مساند للمرؤوسين وذلك من خلال تشجعيهم على العمل وتفويض بعض الصلاحيات وإتاحة القادة والمدراء للمرؤوسين حرية في العمل وحل المشكلات وتطوير قدراتهم وإبداء أراءهم حول المواضيع المختلفة وتنمية روح الإبداع وكل هذا من شأنه أن يحقق الأداء المطلوب وبفعالية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **ماضي (2014)** حيت هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك القادة لمساندة المرؤوسين والاستغراق الوظيفي وخلصت الدراسة أن سماح المدراء للمرؤوسين باستخدام قدراتهم الشخصية وخبراتهم في حل مشكلات العمل وتشجعيهم على المبادرة ومناقشة أفكارهم يساهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، ويشعر الفرد أن القائد هو شريك له في طموحاته وصديق مقرب بدلاً من شعوره بالدور الرقابي مما يؤدي لانسجام الفرد في وظيفته لأقصى حدود مستغلاً كل إمكانية لمواجهة مشكلات العمل التي تعترضه.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية أيضا مع دراسة **ماضي (2014)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالجامعات الفلسطينية، حيث توصل إلى وجود تأثير في ما يخص بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **غانم عبد الله أبو شاويش (2013)** حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ثقة الموظف برئيسه المباشر وبين مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف حيث أكدت نتائج الدراسة أنه كلما زاد مستوى ثقة الموظف برئيسه المباشر تبعاً لإدراك الموظف، فبالتالي يصبح الموظف أكثر ثقة بقدراته ومهاراته، ومدى مقدرته على التجديد والاستحداث وتقديم المقترحات والتي من شأنها تحسين مستوى أداء المنظمة وتطوير قدرتها على تقديم خدماتها بالشكل الأفضل، وبالتالي يزداد مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف وأكدت الدراسة على العلاقات الشخصية بين الرئيس و مرؤوسيه كعامل جوهري في التأثير على سلوكهم في مجال العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **العرايضة (2012)** بعنوان: مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيت توصلت أن القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك العاملين و أن الإطار الأخلاقي الذي يمارسه ضمنه مدير المدرسة قيادته، ينعكس إيجابيا على سلوكه ويعزز من درجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة " **schanake" (1991)** حيث خلصت الدراسة إلى هناك عدد من المبررات توضح أهمية وتأثير النمط الديمقراطي المدعم لمرؤوسيه في ما يلي: ظهور القائد القدوة بالنسبة لمرؤوسيه بما يمثل انعكاسا للمساعدة والاهتمام بمشاكل العاملين، زيادة الشعور الإيجابي للرضا الوظيفي عند العاملين، زيادة رغبة العاملين في رد الجميل لرؤسائهم من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي وهذا حسب ما ورد في دراسة "السيد طه وآخرون" (2016) بعنوان أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعية الأفراد للإنجاز.

ويمكن تفسير نتيجة الدراسة الحالية بأن العمال والقادة يتبادلون الآراء والمشورة والمعلومات المتعلقة بموضوع معين عند عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تفويض المدراء صلاحيات للمرؤوسين بشكل كبير يساعد في تيسير العمل. حيث كلما كان هناك وجود مستوى مناسب من المشاركة في اتخاذ القرار يشعر الموظفين بأهمية ما يقومون به من عمل، وأنهم جزء من المؤسسة، وأن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار وتؤثر على سير الأمور في المنظمة، هذاما يدفع الموظف إلى بذل أقصى ما لديه لدعم مؤسسته والارتقاء بها وتحسينها من جميع الجوانب، مما يعزز ويدعم استغراق الموظف في عمله والرفع من مستوى أدائه.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **المغربي (2003)** بعنوان: أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز وقد توصلت أن اشتراك الأفراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل، وتستطيع المنظمات أن تحقق استفادة مثلى من مواردها البشرية عن طريق إتباع نظم إدارية تقوم على إتاحة الحرية لعامليها في المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **إسماعيل وآخرون (2012)** بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعد من أبعاد المناخ التنظيمي المتمثل في بعد اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **حيدر و مصطفى (2017)** حيث هدفت الدراسة لمعرفة دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وخلصت الدراسة بالعديد من النتائج أبرزها وجود علاقة بين أبعاد تمكين الموارد البشرية وبالتحديد بعد المشاركة في اتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة **الفرجاني (2017)** بعنوان: مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي أكدت الدراسة على ضرورة تبني الثقافة الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تشجيع القرارات الجماعية وفرق العمل، والاهتمام بتمكين العاملين، ومشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم لتعزيز دافعتيهم وتحفيزهم على انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضح من خلال الجدول رقم(35) وجود علاقة ارتباطية بين بعد الأمان والاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي. ويمكن أن نفسر نتيجة الدراسة بوجود علاقة بين بعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" ومتغير "الأداء الوظيفي" هو أن الاستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أيه منظمة، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الابداع واتخاذ القرارات الفعالة و الأداء الفعال بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما يمكن تفسير نتيجة الدراسة ألا وهي وجود علاقة بين بعد "الأمان والاستقرار الوظيفي" ومتغير "الأداء الوظيفي" أن إدارة الشركة تملك الإمكانيات المادية والمعنوية من أجور، ترقيات، تعويضات، مكافآت، علاوات، توفير بيئة عمل صحية وآمنة اللازمة لتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي. كما أن إدارة

الشركة تتبع سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين. وتتبع المؤسسة أيضا سياسة التحفيز وذلك للاحتفاظ بالعامل الماهر والعامل الذي يمتلك الكفاءات والمهارات في الأداء. كما أن إدارة الشركة تحاول قدر المستطاع توفير لعمالها الجو والمناخ التنظيمي المناسب للعمل الذي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل وكل هذه العوامل تساهم في رفع مستوى الأداء، وتدفع العاملين بعدم الرغبة بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي وهذا ما يولد لهم شعور بالراحة و الاطمئنان وعدم الشعور من أي خوف من استغناء الشركة عن خدماتيهم مما يدفعهم لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء و بكفاءة وفعالية.

ومنه فإن شركة الاسمنت تعمل جاهدة على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لعمالها وذلك من خلال مجموعة من الضمانات، والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون كالأمن من فقدان الوظيفة أو الإجراءات التعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية. وبالتالي ينعكس تباعا على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **أبو حميد (2017)** التي أوصت الدراسة بقيام إدارة الجامعة بتوفير مناخ تنظيمي يشعر العاملين به بالأمان والثقة المتبادلة من خلال الوصول الى حل وتوافق بين الأطراف السياسية داخل الجامعة والإيفاء بالالتزامات المادية اتجاه كافة العاملين وتوفير التأمينات والتعويضات اللازمة لهم في حالة التعرض لحوادث العمل وذلك لتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي والذي بدور يؤثر تأثيرا ايجابيا على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

واتفقت أيضا مع دراسة **الشنطي (2016)** التي أوصت بتوفير الموارد المادية والمالية واستدعاء الطرق والعوامل المعنوية اللازمة لتعزيز الشعور لديهم بالاستقرار والأمان الوظيفي والتي توصلت بوجود رضا من قبل عينة الدراسة عن الأمن والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.

واتفقت مع دراسة **ماضي (2014)** التي طبقت بالجامعات الفلسطينية والتي أظهرت أن العاملين يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وله تأثير كبير على أداءهم.

واتفقت أيضا مع دراسة **(Dhaka, 2011)** والتي بينت الدراسة أن وجود نسبة رضا من قبل العاملين لمجال الاستقرار والأمان الوظيفي للعاملين كما للبعد تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (**Zare, 2014**) التي هدفت للتعرف على علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة طهران الايرانية وأظهرت عدم وجود رضا عن الأمان الوظيفي.

واختلفت الدراسة مع دراسة **الحسني (2016)** التي توصلت هي الأخرى إلى عدم وجود رضا من قبل العمال حول بعد الأمان والاستقرار الوظيفي.

واختلفت أيضا مع دراسة **حلاوة (2015)** التي طبقت على العاملين في المؤسسة محل الدراسة والتي توصلت إلى وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بعدم رضاهم عن الأمان والاستقرار الوظيفي بالوزارات المدنية بقطاع غزة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة **البلبيسي (2012)** والتي أظهرت أن العاملين لا يشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي وأرجعت ذلك بأن العمال يعملون وفق عقود متجددة مرتبطة بالمشاريع المنفذة فاستمراراهم بالمنظمة مرهون بتوالي المشاريع التي تنفذها المنظمة وبالتالي لا يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **بن منصور(2014)** بعنوان: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية سطيف. هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي، أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلوك سلبي نحو العمل والمؤسسة ، نظرا لعدم حصولهم على الاشباعات الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل و تدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة. أداء العمال خالي من الفاعلية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء و العقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل.

يتضح من خلال الجدول رقم(35) الذي يوضح وجود علاقة ارتباطية بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي والأداء الوظيفي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هناك نوع من الوضوح في المهام والأدوار المكلف بها العاملون في الشركة، والتوافق الى حد ما بين مؤهلات العاملين العلمية، وخبرتهم العملية والدرجة الوظيفية، ومما لاشك فيه بأن إدارة الشركة تهتم بتعيين العاملين لديها بمؤهلات علمية مختلفة، ومتخصصة لشغل الوظائف الإدارية، وتسعى إلى تحقيق التوافق بين هذه المؤهلات العلمية، وعدد سنوات الخبرة.

كما يعني ذلك بأن ترقيات العاملين الوظيفية داخل الشركة، تمنح للعمال بعدالة وانصاف. ومنه يمكن القول بأن نظام الترقيات المعمول به في الشركة يعتمد على أسس ومعايير إدارية واضحة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة. ومن يمكن استنتاج أن الشركة تتبع نظام أساسي للترقيات يقوم على انصاف العاملين بما يمتلكونه من شهادات علمية وعملية حيث أنها تمنح هذه الترقيات على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء، بالإضافة إلى وجود معايير وضوابط إدارية للتقدم، والترقية للعاملين حيث تعمل الشركة على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعورا قويا بالولاء للشركة، بالإضافة الى أن الشركة تتبع سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعدالة والانصاف للعاملين وهذا ما يدفع العمال إلى الاستمرارية في العمل وزيادة دافعيتهم نحو تحسين أدائهم والإبداع فيه، وعدم خوفهم من مستقبلهم الوظيفي.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من **عويضة (2008)** التي توصلت إلى وجود فرص للترقية والتقدم الوظيفي للعمال في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **ماضي (2014)** حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة موافقة من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية قدرت ب 66.12% على مجال الترقية والتقدم الوظيفي وهناك تأثير لبعد الترقية والتقدم الوظيفي على الأداء الوظيفي.

واتفقت أيضا مع دراسة **(Ekuri et al,2008)** التي أكدت بأن الترقيات تمنح لمن يستحقها من عاملي المنظمات غير الحكومية في ولاية"**Cross River**" في نيجيريا.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة **(Hashemi and other, 2014)** التي طبقت على موظفي بنك ميل في مقاطعة جيلان بإيران والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبالتحديد: توفير فرص النمو، وغيرها من الأبعاد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

واتفقت الدراسة أيضا مع دراسة **البلبيسي (2012)** التي توصلت إلى وجود فرص لمستقبل العاملين الوظيفي للتقدم والترقي الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة **السويطي (2016)** التي أشارت الى عدم توافق وبدرجة عالية حول واقع النمو الوظيفي المطبق في الوزارات الفلسطينية، مما يتطلب إعادة النظر و تعزيز عناصر النمو الوظيفي في الوزارات .

❖ **تفسير نتائج الفرضية السادسة:** توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت تُعزى لمتغير الجنس.

ظهر من خلال **الجدول رقم (36)** عدم وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت، ترجع هذه النتيجة إلى أن العمال من كلا الجنسين يحملون نفس التصورات والآراء حول جودة الحياة الوظيفية كونهم يعملون في نفس الظروف من حيث الصحة والسلامة المهنية، ويعايشون نفس العوامل المادية والمعنوية داخل الشركة، ويتلقون نفس المعاملة من قبل زملائهم ونفس أسلوب الإشراف من طرف رؤسائهم، كما أنهم يخضعون للتعليمات بنفس الدرجة، وتوزيع المهام بشكل عادل، إضافة إلى أنهم يستفيدون من نفس المزايا والعلاوات، وتوفير فرص متكافئة للترقية والتدريب الأمر الذي يُشعرهم بالمساواة في بيئة العمل وعدم التمييز في التعامل بين الموظفين باختلاف جنسهم من طرف إدارة الشركة، مما يحقق لهم نفس درجة الاستقرار والأمان الوظيفي، ويجعل ظروفهم النفسية متقاربة إلى حد كبير وشعورهم بالرضا عن الجوانب المتعلقة ببيئة عملهم بنفس المستوى، وبالتالي جعلهم يشعرون بنفس مستوى جودة الحياة الوظيفية.

إضافة إلى أننا نفسر النتيجة من خلال ما نلحظه من تغيرات اجتماعية وثقافية ساهمت في تقليص الفروق بين الجنسين، ففي عصرنا لم يصبح هناك فرق بين الذكر والأنثى في مجال العمل وتغيرت النظرة للمرأة وجعلت لها الحق في التعلم وتأخذ دورا في كافة المجالات حيث أصبحت معتمدة على نفسها كالذكور وهو ما جعلهم يعيشون في مجال العمل حياة مهنية متشابهة إلى حد كبير ويتشاركون نفس الظروف ويتلقون نفس المعاملة، مما جعل الموظفات والموظفين بالشركة من أفراد العينة يتمتعون بنفس الاستجابة وبالتالي كان لهم نفس مستوى جودة الحياة الوظيفة.

كما نرى من وجهة نظرنا بأنها ترجع إلى أن إدارة الشركة تهتم بجميع الموظفين لديها بنفس الدرجة وتسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة تستوفي جميع الشروط لتوفير حياة وظيفية أفضل لجميع العمال

باختلاف جنسهم، فهناك عدة عوامل أخرى لها دور أكبر في بناء الشعور بجودة الحياة الوظيفية مقارنة بمتغير الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **بن خالد (2017)** بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي بالمستشفيات العمومية بولاية أدرار ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق حول أبعاد جودة الحياة في العمل تعزى إلى متغير الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **قهيري وكسنة (2018)** بعنوان: دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية بمستشفى دراسة الأم و والطفل بولاية الجلفة، حيث أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الوظيفية والشخصية من بينها الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **قهيري (2020)** بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس بالمؤسسة.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة دراسة **الشنطي (2016)**: بعنوان واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى متغير الجنس بالمؤسسة .

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **البربري (2016)** بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني بغزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية من بينها الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **الحسني (2016)** بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغير الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **أبو حميد (2017)** بعنوان: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق من حيث الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **البياري (2018)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية من بينها الجنس.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **(Alireza & Bolhari Al, 2011)** حول قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في تكنولوجيا الاتصالات، حيث الهدف من الدراسة تمثل في دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و بعض المتغيرات الوظيفية من بينها الجنس لعينة الدراسة في مجال تكنولوجيا الإعلام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير الجنس من حيث جودة الحياة الوظيفية.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **ماضي (2014)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية. وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة الباحثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات، تعزى إلى متغير الجنس.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الدحدوح (2015)** بعنوان: جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمات.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (**Emadzadeh &khorasani &Nematizadeh, 2012)** بعنوان: تقييم جودة حياة العمل في المدرسة الابتدائية بمدينة أصفهان " إيران " ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد فروق في مستوى جودة حياة العمل تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح المعلمات.

واختلفت نتيجة الدراسة مع د راسة **(Fapohunda, T 4, 2013)** بعنوان تقييم تصورات جودة الحياة الوظيفية في الشركات النيجيرية.

"An Evaluation of the Perceptions and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria".

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح النساء بالمؤسسة محل الدراسة.

واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة **البلبيسي (2012)** بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة". وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة احصائيا بين أراء المبحوثين حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للجنس وذلك لصالح الاناث.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **عساف وجمال الهور(2018)** بعنوان: جودة حياة العمل في المدارس الأساسية الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق من حيث جودة حياة العمل تبعا لمتغير الجنس .

- **تفسير نتائج الفرضية السابعة:** توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت تُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ظهر من خلال **الجدول رقم (37)** عدم وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت، ترجع هذه النتيجة حسب وجهة نظرنا إلى أن إدارة الشركة تتبع سياسة المساواة والعدالة في معاملة الموظفين مما جعل آراءهم حول جودة الحياة الوظيفية غير متباينة فهم يحملون نفس التصورات حولها واستجابتهم متقاربة مهما كان مستواهم التعليمي، إضافة إلى أنهم يستفيدون من نفس المزايا التي تمنحها الشركة ويعيشون في نفس الظروف الفيزيقية.

وحسب ما ذكره رئيس مصلحة المستخدمين أن الشركة تسعى لتوفير بيئة عمل داعمة وتشجع التعلم والتكوين والتدريب للموظفين باختلاف مستوياتهم مما يقلل أهمية متغير المستوى التعليمي في التأثير على إدراك جودة الحياة الوظيفية.

كما قد تعود النتيجة إلى مستوى توقعات الموظفين من وظائفهم فالشركة تهتم بوضع كل عامل في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته التعليمية حيث يتم تلبية توقعاتهم على نحو متساوٍ، فكل موظف يعلم أن مستواه التعليمي يحدد وظيفته وموقعه في الشركة ومدى صلاحياته وأجره مما يُشعره بالعدالة وبالتالي يؤدي إلى تجانس وتقارب في إدراكهم لجودة حياتهم الوظيفية بالشركة.

ويمكننا تفسير ذلك بأنه يعود إلى أن هناك عوامل أخرى شخصية واجتماعية لها دور أكبر في تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية كظروف العمل والأجور والعلاقات مع الزملاء والرؤساء وفرص التدريب والنمو والترقية والصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية... مقارنة بالمستوى التعليمي للموظفين، وهو ما جعل مستوى إحساسهم بجودة الحياة الوظيفية لا يختلف باختلاف مستوياتهم التعليمية.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الشنطي (2016)** التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المؤسسات الحكومية تَعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **ماضي (2014)** التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية يعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **البياري (2018)** التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **البلبيسي (2012)** التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الدحدوح (2015)** والتي توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة **البربري (2016)** والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية من بينها المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **الحسني (2016)** التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الباحثين الاجتماعيين تَعزى إلى المؤهل العلمي .

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **قهيري (2020)** التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمستوى التعليمي بالمؤسسة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة **أبوحميد (2017)** التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

خاتمة البحث

خاتمة البحث:

لقد أتت هذه الدراسة رغبة من الباحثة للوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية التي يتمتع بها عمال شركة الإسمنت ببني صاف – ولاية عين تموشنت– وعلاقتها بالأداء الوظيفي، نظرا للأهمية المتزايدة لتنمية الموارد البشرية، فاليوم أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود كوادر بشرية ذات مهارات إبداعية في المؤسسات، ولديها القدرة على التنمية المهنية المستدامة لتطوير أدائها بصورة مستمرة، الأمر الذي فرض على المؤسسات إتباع نهجا جديدا في إدارة الموارد البشرية من أجل التطوير والتحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية لها وتحسين بيئة العمل، من خلال الوقوف على الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، حيث تعد جودة الحياة الوظيفية من العمليات الواعية والمخططة والهادفة إلى التغيير، فهي تمثل مدخلا رئيسيا من مداخل التمكين ومشاركة العمال وتحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث توازن بين الحياة الوظيفية والأسرية، وشعور العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي يحقق الأداء الوظيفي.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على تحليل المعطيات من خلال جمع المعلومات المتوفرة وذلك من خلال الدراسات السابقة و المقالات والكتب والبحوث العلمية، التي لها علاقة بموضوع الدراسة المتمثل في جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وقد انطلقت هذه الدراسة من خلال ضبط اشكالية الدراسة ومحاولة التحقق من فرضياتها من خلال بحث ميداني تم إجراءه بشركة الاسمنت –ببني صاف – بولاية عين تموشنت على عينة من العمال تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة تبعا لمتغيرات الدراسة، حيث تم تطبيق عليهم استبيان خاص بجودة الحياة الوظيفية و استبيان آخر خاص بمتغير الأداء الوظيفي، وبعدها تم جمع البيانات ثم تفريغها ومن تم معالجتها باستخدام المنهج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- ✓ ارتفاع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

- ✓ وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والاستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- ✓ عدم وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس، مستوى التعليمي.

ومنه يمكن القول أن المؤسسات تسعى بصفة عامة سواء كانت مؤسسات اقتصادية، خدماتية، تعليمية، حكومية، صناعية أو مؤسسات خاصة أو عامة بصفة دائمة إلى الارتقاء بمستوى جودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لعمالها لما له من أثر على رفع مستوى الأداء الوظيفي، و لعلّ من أهم السبل التنظيمية التي تدعم هذا الجانب الاهتمام بالمورد البشري العامل بها، وهذا ما لمسناه من خلال هذه الدراسة الميدانية بشركة الاسمنت – بني صاف – ولاية عين تموشنت .

التوصيات والإسهامات العلمية:

❖ التوصيات العملية:

- تطبيق مبدأ تمكين العاملين وتفويض السلطة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة وذلك من خلال أخذ آراء العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات، للوصول إلى قيادة تتبع النمط التشاركي في العمل.
- الاعتناء برفاهية العاملين من خلال بناء نظام للرعاية الاجتماعية والصحية والترفيهية لهم.
- إعداد برامج تدريبية للعاملين عن الأمن والسلامة المهنية بصفة دورية .
- وضع جداول عمل مرنة للعمال من أجل تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية وبين العمل.
- هيكلة نظم المكافآت والحوافز من خلال ربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت، بما يضمن تحقيق أهداف وطموحات العاملين، ويسمح لهم بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة لهم.
- وضع نظام واضح ومعلن للترقيات قائم على معايير، بما يضمن توفير العدالة والشفافية وبالتالي يحقق أهداف وطموحات العمال.
- العمل على قياس مؤشرات جودة الحياة الوظيفية بشكل دوري وبالتالي الوقوف أمام أهم النقائص التي تعاني منها المنظمة ومعالجتها بشكل يضمن بقاء العامل واستمرارية للمنظمة.
- محاولة دمج مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية في سياسات المنظمة، مما يحقق الرضا للعاملين ويجعلهم أكثر تميزا في أدائهم و التزاما لمنظمتهم.
- ضرورة الاهتمام بإصدار تقارير الأداء بصفة دورية لمعالجة مواطن الخلل على وجه السرعة.

❖ التوصيات العلمية :

- إِجراء المزيد من الدراسات الّتي تتناول موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسات أخرى وخاصة باعتبار موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقته بالأداء الوظيفي من المواضيع المهمة والانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة وهذا لمحاولة التعمق أكثر في موضوع الدراسة.
- إجراء نفس موضوع الدراسة في مؤسسات أخرى عمومية أو خاصة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف من حيث معرفة مستوى كل متغير في المؤسسة.
- إجراء دراسات أكثر حول جودة الحياة الوظيفية لكشف واقعها في المؤسسات بمختلف أنواعها وقطاعاتها نظرا لتأثيرها على عدة قضايا أجرى في مجال العمل.

- القيام ببعض الدراسات التي بدرت في الأذهان من خلال الدراسة الحالية، وذلك بدراسة متغير جودة الحياة الوظيفية بمتغيرات أخرى مثل : سلوكيات المواطنة التنظيمية أو الاستغراق الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الاحتراق الوظيفي...
- إجراء دراسات تتناول أبعاد أخرى من أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي لم نتطرق لها مثل: الالتزام التنظيمي، التدريب وتطوير المهارات، خصائص الوظيفة، التوازن بين الحياة والعمل .....

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا المراجع العربية:

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد. (1956). لسان العرب. بيروت : دار صادر.
- أبو حلاوة، محمد السعيد. (2010). جودة الحياة المفهوم والأبعاد. ضمن إطار فعاليات المؤتمر العلمي لكلية التربية بجامعة كفر الشيخ، مصر.
- أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبوشرخ، نادر حامد عبد الرزاق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبوعودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسماعيل، محمد ناصر. جاسم، نبيل ذنون. صبر، رنا ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، 30، 209–230.
- الأهدل، أمجد عبد الرحمن. (2011). أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الدخان الأردنية . رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- البحري، عبد الله. (2020). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمعلمين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- بخاري، نسيمة. (2017). جودة الحياة وبعض الإضطرابات النفسية والمعرفية لدى عينة من المترددات على العيادات النفسية في بعض مدن المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية (بحث سيكومتري أكلينيكي). أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- البربري، مروان حسن. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للاعلام والانتاج الفني. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة
- بعجي، سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- البغدادي، رشا. (2017). جودة حياة العاملين في معاهد التربية الخاصة وأثرها في درجة رضاهم الوظيفي. مجلة جامعة البعث، 39(28)، 11-47.
- البلبيسي، أسامة زياد يوسف. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البلوشي، بدرية. (2021). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إعادة الهندسة الإدارية. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- بن خالد، عبد كريم. (2017). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران02، وهران.
- بن خالد، عبد الكريم، ومباركي، بوحفص. (2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، (20)، 117-129.
- بن رحمون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بن رحمون، سهام. (2013، ديسمبر). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (08)، 203-221.
- بن طاهر، محمود. (2020). مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة الأسمرية وعلاقته بأنماط العلاقات الاجتماعية والأنماط الثقافية السائدة في المجتمع. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- بن عصمان، خيرية. (2017). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. أطروحة دكتوراه، جامعة بنها، ليبيا.
- بن غربي، امحمد. بن أحمد، هشام. ماريف، منور. (2021، 19أفريل). جودة الحياة الوظيفية كإحدى تطبيقات الأرغونوميا الحديثة. مجلة تطوير العلوم الإجتماعية، 13(02)، 107-125.
- بن غضبان، فؤاد. (2015). جودة الحياة بالتجمعات الحضارية: تشخيص مؤشرات التقييم (ط. 1). عمان: الدار المنهجية.
- بن منصور، رفيقة. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- بوخمخم، عبد الفتاح، وبوتاعة، سليمة. (2015، جوان). إشكالية تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء. مجلة ميلاف، (1)، 35-75.
- بوعطيط، جلال الدين. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- بومجان، عادل. أقطي، جوهرة. الوافي، خالد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الإجتماعية، 18(02)، 121-141.
- البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية. غزة.
- البيومي، أسامة أحمد عبد الله. (2016). علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط. رسالة ماجستير، جامعة المنصورة.
- تواتي، حياة. قريصات، زهرة. بلعربي، فوزية. (2018، جانفي). مستوى جودة حياة الطالب الجامعي. مجلة دراسات إنسانية وإجتماعية، 8، 163-184.
- تواتي، سومية. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأصيل النظري والمفاهيمي. مجلة هيرو دوت للعلوم الإنسانية والإجتماعية، 02(06)، 484-499.
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. أطروحة دكتوراه، جامعة الدول العربية، الاسكندرية.
- جبلاق، علي. (2021). إدارة الجودة. سوريا: المشاع المبدع.
- الجريسي، بدر محمد. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض.
- جمعة، أحمد حلمي. (2011). المحاسبة الإدارية (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حريم، حسن. (2009). السلوك تنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال(ط.3). عمان: دار المجد للنشر والتوزيع.
- الحسني، وسام محمد. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

- حسين، سحراء أنولر. (2013). قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (36)، 208-227.
- الحكيمي، عبد الحكيم عبد الله سيف. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الحكومية اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- حمادات، محمد حسن محمد. (2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس (ط.1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادنة، همام سمير. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 12(39)، 103-130.
- حيدر، عصام. مصطفى، حنان. (2017). دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق. مجلة جامعة البحث، 39 (8)، 11-36.
- خان، أحلام. جغبلوا، وسيلة. (2020). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 14(02)، 421-440.
- خثير، محمد. بن جروة، حكيم. (2019). العلاقة بين المتغيرات الأساسية لنظام إدارة الجودة باستخدام طريقة الجداول التقاطعية. مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، 5(04)، 135-144.
- خضر، شهاب أحمد، والباشقالي، محمود محمد أمين. (2015، يونيو). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و القلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء الكوادر الوظيفية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، 35(1)، 335-357.
- الدحدوح، حسني فؤاد. (2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دراعو، فاطمة. (2016). علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء. رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد، وهران.
- الدمرداش، أحمد محمد. (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي (ط.1). القاهرة: دار الحكمة.

- ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 195-224.
- ديوب، أيمن حسن. (2014). تمكين العاملين لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 195-224.
- زاهر، تيسير. (2016). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن(النافذة الواحدة) محافظة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية للعلوم الاقتصادية والقانونية، 38(1)، 103-118.
- زايد، محمد عادل. (2003). إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية. د. ن.
- زريبي، أحلام. (2014). استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء. رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد ، وهران.
- زريبي، أحلام. (2018). الفاعلية الذاتية وعلاقتها بالأداء المهني لدى عمال شركة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران.
- الزهراني، محمد عبد الله بن سعيد. (1428هـ). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدّة من وجهة نظر مديري و معلمي تلك المدارس. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- زويلف، مهدي حسن. (2001). الإدارة نظريات ومبادئ (ط.1). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ساخي، بوبكر. (2016). تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسطي . رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران.
- السامرائي، نبيهة صالح. (2006). علم النفس الإعلامي. عمان: دار المناهج.
- سحنون، مصطفى. فيسة، عمر. (2019، ديسمبر). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركة سونلغاز فرع ولاية المدية . مجلة المنهل الإقتصادي، 2، (2)، 21-32.
- سرحان، فتحي. (2014). إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة. القاهرة: المناهل.

- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد. (2017، كانون الأول). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8)، 130-150 .
- السيد، طه حسين. جمال الدين، أحمد. العنزي، خالد جدوع عبيد. (2016). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعية الأفراد للإنجاز. Journal of Environmental Studies and Researches، 5(2)، 167-176.
- الشريف، ريم. (2013). دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشريف، طلال عبد الملك. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة.
- الشعيلي، سعود. (2017). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وفاعليته في تطوير أداء كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- شيخي، مريم. (2014). طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة: دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، 3(2)، 600-607.
- الطبال، عبد الله عبد الله. (2004). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين. رسالة ماجستير، جامعة قناة السويس، مصر.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني. السواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي (ط. 4). السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد العزيز، سعيد. (2006). تعليم التفكير ومهاراته. عمان: دار الثقافة.

- عبد المجيد، أشرف عبد التواب. العوفي، زهور سمران مرزوق. (2016، ديسمبر). العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدنية تبوك. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 80، 329-382.
- عبد المقصود محمد، محمد. (2006). القيادة الإدارية(ط.1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- عدان، نبيلة. (2020). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الأكاديمي.
- العرايضة، رائدة. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، سوريا.
- عقون، شراف. (2016). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة الخدمات المصرفية المقدمة . مجلة البحوث والدراسات الانسانية، (12)، 253-284.
- عقيلان، سمية. استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية في محافضات غزة فلسطين في ضوء القيادة الموزعة. (2017). أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- العمري، محمد بن سعيد، واليافي، رندة سلامة. (2017). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 13(1)، 65-94.
- العنزي، حجي بن سلمان. (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(1)، 49-73.
- عويضة، كامل محمد محمد. (1996). علم النفس الصناعي (ط.1). لبنان: دار الكتب العلمية.
- عيسوي، نيفين، سعيد بيومي، والطحان، عماد عبد الخالق صابر. (2018). رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للادارة جمهورية مصر العربية،38 (3)، 189-214.
- عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك. رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

- غانم عبد الله أبو شاويش، نسرين. (2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين–الأونرا. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فارس، محمد جودت محمد. (2014، يونيو). العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، 22 (2)، 165- 195.
- فاضل، فايزة. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال. رسالة ماجستير، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، وهران.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم. (2017، يونيو). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالمي للمهن الطبية بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الإقتصادية والسياسية كلية الإقتصاد و التجارة زليتن الجامعة الأسمرية الإسلامية، 9، 91–130.

فليه، فاروق عبده. عبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية(ط.1). عمان: دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.

- قريشي، هاجر، وباديسي، فهيمة. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات اقتصادية، (3)، 212–254.
- قهيري، فاطنة. كسنة، محمد. (2018، 03 سبتمبر). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل ولاية الجلفة. مجلة دراسات وأبحاث ، 10، 666- 691.
- قهيري، فاطنة. (2020، 20 سبتمبر). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية. مجلة البديل الاقتصادي، 06(02)، 27–56.
- ماضي، أحمد ديب محمد. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرا. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- مباركي، بوحفص. فواتيح، محمد الأمين أحمد. (2016، جوان). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. مجلة تنمية الموارد البشرية، (12)، 337–377.

- المزوق، أبي محمد. (2017). دور جودة حياة العمل في تعزيز انهماك العمال في منظمات الرعاية الصحية: دراسة ميدانية في بعض المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة دمشق. رسالة ماجستير، الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2003). أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية التجارة والتمويل، 2(2) ،2-40.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (ط.1). مصر: المكتبة العصرية.
- المنذري، سالم. (2015). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. أطروحة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- نائب، إبراهيم. باقية، إنعام. (2015). نظرية القرارات (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نغم، سليم جمال. (2016). جودة الحياة وعلاقتها بالحاجات الارشادية لدى مرحلة الثانوية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- الهاجري، عذاري سعود. (2011). أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية بالهيئة العامة الصناعية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- الهداب، تغريد بنت حمد. المخلافي، عبد الملك بن طاهر. (سبتمبر، 2022). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفات الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 40(03)، 233-254.
- هروم، عز الدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسطينة.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن. (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل.
- الوافي، طاهر. (2013). التحفيز وأداء الممرضات. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسنطينة.

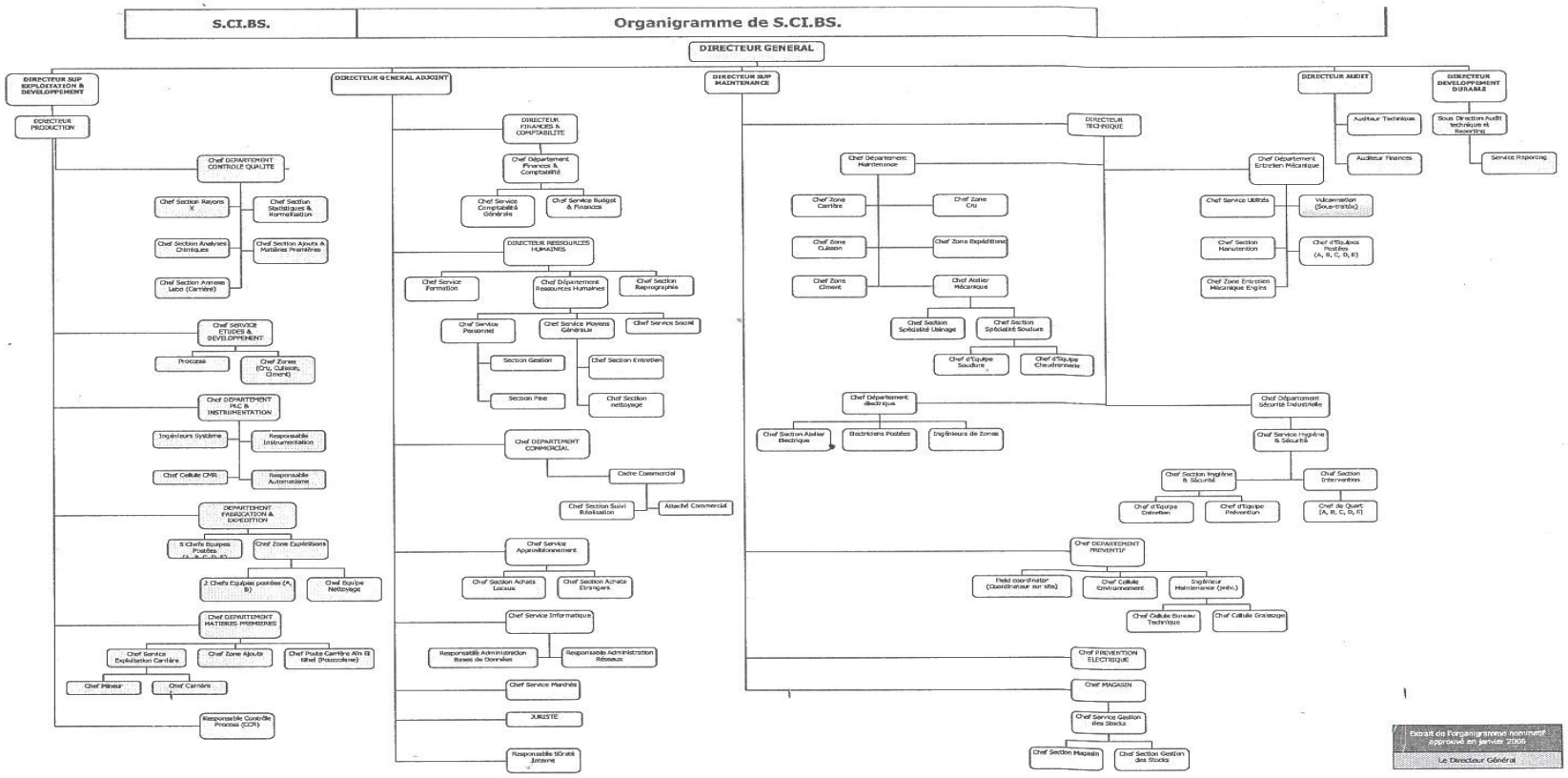
ثانيا المراجع الأجنبية :

- Charbonnier, Audrey. Andres Silva, Carlos. Roussel, Patrice.(2007, Septembre). Communication présentée au dix-huitième Congrès annuel de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université de Fribourg, Suisse.
- Gayathiri, R; Ramakrishnan, L. (2013, January). Quality of work life – Linkage with job satisfaction and performance. International journal of Business and Management invention, vol 2, pp 01- 08.
- Havlovic, S .j. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. Industrial Relations, Vol 30, No 3.
- Jankingthong, KoRkaew. Rurkkhum, Suthinee. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review Of Literature. Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts,12(2), 115-127.
- Kanten , Pelin. (2014). Efect Of Quality of Work Life On proactive And prosocial Organizatinal. Journal Of Faculty Of Economics And Administrative Sciences , Vol. (19), pp. 251– 274.
- Lommba, paul. (1979) .management : a quantitative prespective, collier macmillan , international editions.
- Martory, B. (2001). Contrôle de gestion sociale. (3e éd). Paris : Librairie Vuibert.
- Nirenberg, J. (1986, June). The Quality of work life Issus : the corponation as the next political frontier. International journal of manpower.
- Noor, Sarina Muhamad, and Abdullah, Mohamad Adli. (2012). Quality Work Life among FactoryWorkers in Malaysia. Procedia- Social and Behavioral Sciences , Vol. (35), pp. 739– 745.
- Pedro J, Ramos-Villagrasa. Juan R, Barrada. Elena, Fernandez-del-Rio. Linda, Koopmans. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-Report Scales :The Case Of The Individual Work Performance Questionnaire. Journal of Work and Organizational Psycholgy, 35(3), 195-205.
- Salman, Muhammad. Khan, Mula Nazar. Draz, Umer. Iqbal, Muhammad javaid. Aslam, Kamran. (2016). Impact of Self-Efficacy on Employee's Job Performance in Health Sector of Pakistan.American Journal of Business and Society, 1(3), 136-142.
- Sekiou et autres. (2001) .Gestion des ressources humaines. (2eéd). Bruxelles: Éditions de Boeck.

- Srivastava, Shfali. (2014). A Study on Quality of Work Life: key Element& It is Implications .Journal Of Business And Management, Vol. (16), pp. 54– 59.
- Stephan J. Motowidlo. Harrison J.Kell. (2013). Job Performance. *Human Resources Resources Research Organisation*, 01-62.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت –ببني صاف– عين تموشنت.



«Toute reproduction ou photocopie est interdite, seules sont valables les reproductions avec entête en couleurs».

ملحق رقم (02) يبين طلب تحكيم إستبيان جودة الحياة الوظيفية.

طلب تحكيم أداة الدراسة.

جامعة : وهران 2 محمد بن أحمد.

كلية : العلوم الاجتماعية .

قسم : علم النفس والأرطوفونيا.

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

إلى السيد(ة) الدكتور(ة)/..... الرتبة .....

مؤسسة الإنتماء.....

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته أما بعد أتوجه لسيادتكم بخالص التقدير والإحترام راجية تعاونكم في تحكيم أداة الدراسة المرفقة لحضرتكم، حيث تقوم الطالبة بإعداد بحث لنيل درجة الدكتوره في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية من كلية العلوم الإجتماعية بجامعة وهران 2 محمد بن أحمد حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بشركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت وذلك تحث إشراف الأستاذة الدكتوره زريبي أحلام.

لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بتحكيم أداة الدراسة والتعليق عليها لما في ذلك من فائدة للبحث العلمي ولما يمثله رأي سيادتكم من أهمية بالغة في تعزيز وتحقيق أهداف هذا البحث .

ولكم خالص الشكر والتقدير

الطالبة: سعداوي سعاد

معلومات حول الموضوع:

أولا الاشكالية: تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت ؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت؟

ومنه تتفرع الأسئلة التالية:

3-1هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والرواتب) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت؟

3-2 هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

3-3هل توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي؟

ثانيا فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- وجود مستوى مرتفع من حيث جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- وجود مستوى مرتفع من حيث الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.
- توجد علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

ومنه تتفرع الفرضيات التالية:

3-1توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية (الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والرواتب) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

3-2توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية (الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة، الأمن والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي) والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الإسمنت (SCIBS) بولاية عين تموشنت.

3-3-توجد فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تُعزى لمتغير الجنس، المستوى التعليمي.

ثالثا التعاريف الاجرائية:

- **جودة الحياة الوظيفية:** هي مجموعة السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعمال، بحيث تشبع إحتياجاتهم وتساهم في رفع الكفاءة و ومستوى الأداء في المنظمة ككل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

أ/أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية: والتي تشمل كل ما هو معنوي أو مادي من معدات، أجهزة، أدوات، التي توفرها المؤسسة لإنجاز العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من البعد المرتبط ببيئة العمل المادية والمعنوية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

1.الأمن والصحة المهنية: وهي مجموعة من الإجراءات التي تؤدي لتوفير الحماية المهنية للعاملين والحد من خطر الآلات والمعدات على الموظفين، وتوفير الجو المهني السليم الذي يساعد الموظفين على العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأمن والصحة المهنية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

2.العلاقات الاجتماعية: تقوم العلاقات الإجتماعية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: الاحترام، التعاون والانتماء للجماعة، الحرص على المصلحة العامة، التي يجب أن تسود بين أفراد المنظمة والتي تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية ومستويات الأداء. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد العلاقات الاجتماعية من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

3. الأجور والمكافآت: تتمثل الأجور والمكافآت في مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين بغرض زيادة ولائهم لها والتزامهم ، والذي ينعكس بنتائج إيجابية على الأداء والإنتاجية. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأجور والمكافآت من استبيان جودة الحياة الوظيفية.

ب/أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية: يطلق مصطلح البيئة التنظيمية والوظيفية على كافة القوى والظروف المحيطة داخل المنظمة والمنبثقة عن الأفراد المؤثرين في عمل المنظمة. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال المؤسسة من البعد المرتبط ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

1.الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة: الإشراف هو نشاط إداري يهدف إلى توجيه العمال والتأثير فيهم بالشكل الذي يضمن انجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

2.الأمان والاستقرار الوظيفي: يتمثل في قدرة المؤسسة على توفير فرص عمل مستقرة، بغض النظر عن أي تغيير في بيئة العمل. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الأمان والاستقرار الوظيفي من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

3.الترقية والتقدم الوظيفي: يقصد بالترقية إعادة تعيين العامل في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وتبعاً لذلك، سيتم إعادة تحديد واجباته ومسئولياته وبالتالي زيادة راتبه. وهي الدرجة التي يتحصل عليها عمال شركة الإسمنت(SCIBS) بولاية عين تموشنت من بعد الترقية والتقدم الوظيفي من استبيان جودة الحياة الوظيفية المطبق في الدراسة.

رابعا عينة الدراسة: العينة المستهدفة تتمثل في عمال شركة الاسمنت بولاية عين تموشنت من منفذين، متحكمين، إطارات واطار سامي.

الاستبيان

تعليمة:

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض إفادتي في جمع المعلومات ذات صلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة واخرى صحيحة، ولن تستخدم النتائج إلا لغرض البحث العلمي فقط، والتحليل يتم في سرية تامة.

وشكرا على تفهمكم وتعاونكم معنا

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: .....

الأقدمية: .....

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

الفئة المهنية: منفذ ☐ متحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

استبيان جودة الحياة الوظيفية

		مدى القياس			مدى الوضوح		
	الفقرات	**تقيس**	**تقيس نوعا ما**	**لا تقيس**	**واضحة**	**واضحة نوعا ما**	**ليست واضحة**
	أولا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية						
	أ.الأمن والصحة المهنية.						
01	تهتم إدراة المؤسسة بصحة العاملين وسلامتهم وأمنهم.						
تعديل الفقرة							
02	تحرص إدارة المؤسسة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.						
تعديل الفقرة							
03	يوجد لدى إدارة المؤسسة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.						
تعديل الفقرة							
04	تهتم إدارة المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للعاملين.						
تعديل الفقرة							

05	طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تساعد على توفير السلامة المهنية للعاملين.						
تعديل الفقرة							
	ب.العلاقات الاجتماعية.						
06	يسود بين العاملين التعاون وروح الفريق الواحد.						
تعديل الفقرة							
07	يسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل .						
تعديل الفقرة							
08	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين.						
تعديل الفقرة							
09	توجد علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.						
تعديل الفقرة							
10	يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات.						
تعديل الفقرة							

11	تقـوم ثقافـة المؤسسـة علـى احتـرام الالتزامـات العائليـة وتلبيـة احتياجـات العمل معا						
تعديل الفقرة							
	ج. الأجور والمكافآت .						
12	أنـا راضـي تمامـا عمـا أحصـل عليـه مـن أجر وتعويضات من عملي.						
تعديل الفقرة							
13	أجـري عـادل بـالنظر إلـى مـا أملكـه مـن مهارات وما أبذله من جهد						
تعديل الفقرة							
14	أشـعر بالرضـا عـن العـلاوات والزيـادات التـي تضـاف للرواتـب سنويا.						
تعديل الفقرة							
15	أفهـم بشـكل تـام نظـام الأجـور والمكافآت في مؤسستي.						
تعديل الفقرة							
16	يكفينـي أجـري لإشـباع احتياجـاتي وطلباتي.						
تعديل الفقرة							

17	تصـــرف الرواتـــب بمؤسســـتي دائمـــا بانتظام وكاملة دون أي تأخير.						
تعديل الفقرة							
	ثانيا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية.						
	أ.الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة.						
18	يشـجعني رئيسـي علـى المشـاركة فـي اتخاذ القرارات.						
تعديل الفقرة							
19	يســاهم العــاملون فــي حــل مشــكلات العمل.						
تعديل الفقرة							
20	يبـــادر العـــاملون بتقـــديم اقتراحـــات لتطوير العمل.						
تعديل الفقرة							
21	يتمتــع رئيســي بقــدرة عاليــة علــى تشـجيع مرؤوسـيه لبـذل أقصـى جهـد ممكن.						
تعديل الفقرة							
22	يقــدم لنــا رئــيس العمــل المعلومــات الكاملة عن أهداف الأعمال ونتائجها.						
تعديل الفقرة							

	ب .الأمان والاستقرار الوظيفي.						
23	أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.						
تعديل الفقرة							
24	لا أرغب بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بالأمان و الإستقرار الوظيفي .						
تعديل الفقرة							
25	أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عني.						
تعديل الفقرة							
26	تمتلك إدارة المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الإستقرار الوظيفي .						
تعديل الفقرة							
27	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.						
تعديل الفقرة							
28	تتبع ادارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالعامل الماهر.						
تعديل الفقرة							

	ج . الترقية والتقدم الوظيفي.						
29	توجـد فـرص مسـتقبلية للترقيـة فـي هذه المؤسسة.						
تعديل الفقرة							
30	تعتمـد أنظمـة الترقيـة والتقـدم الـوظيفي على أسس ومعايير واضحة.						
تعديل الفقرة							
31	يوجـد توافـق بـين مـؤهلي العلمـي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.						
تعديل الفقرة							
32	تمـنح إدارة المؤسسـة الترقيـة بعدالـة وانصاف للعاملين.						
تعديل الفقرة							

ملاحظة: سيتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق نوعا ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

ملاحظات أخرى: نرجو منكم أستاذي الفاضل وأستاذتي إذا كان لديكم ملاحظات أو إضافات أو اقتراحات حول الفقرات أن تدونوها في الخانات الخاصة بتعديل الفقرات تحت كل فقرة وأيضا هنا، وشكرا لكم.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

توقيع الأستاذ المحكم

ملحق رقم (03) يبين أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	مؤسسة الإنتماء
01	أ.د. سعدون سمية	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
02	أ.د. زاوي أمال	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
03	أ.د. سعدي عربية	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
04	أ.د. مسعودي محمد	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
05	أ.د. فراحي فيصل	جامعة وهران02 محمد بن أحمد

ملحق رقم (04) يبين نتائج تحكيم الصدق الظاهري لاستبيان جودة الحياة الوظيفية.

		مدى القياس			مدى الوضوح		
	الفقرات	**تقيس**	**تقيس نوعا ما**	**لا تقيس**	**واضحة**	**واضحة نوعا ما**	**ليست واضحة**
	أولا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية						
	أ.الأمن والصحة المهنية.						
01	تهتم إدراة المؤسسة بصحة العاملين وسلامتهم وأمنهم.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
02	تحرص إدارة المؤسسة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
03	يوجد لدى إدارة المؤسسة تشريعات وقوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعاملين.	**%80**	**%20**		**%80**	**%20**	
تعديل الفقرة							
04	تهتم إدارة المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تساعد في تحقيق السلامة المهنية للعاملين.	**%100**			**%100**		

تعديل الفقرة							
05	طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تساعد على توفير السلامة المهنية للعاملين.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
	ب.العلاقات الاجتماعية.						
06	يسود بين العاملين التعاون وروح الفريق الواحد.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
07	يسود علاقات التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل .	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
08	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الإخاء والتعاون بين العاملين.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
09	توجد علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
10	يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات.	**%100**			**%100**		

تعديل الفقرة							
11	تقوم ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
	ج. الأجور والمكافآت .						
12	أنا راضي تماما عما أحصل عليه من أجر وتعويضات من عملي.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
13	أجري عادل بالنظر إلى ما أملكه من مهارات وما أبذله من جهد.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
14	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا .	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
15	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في مؤسستي.	**%40**	**%20**	**%40**	**%40**	**%20**	**%40**
تعديل الفقرة							
16	يكفيني أجري لإشباع احتياجاتي وطلباتي.	**%100**			**%100**		

تعديل الفقرة							
17	تصـرف الرواتـب بمؤسسـتي دائمـا بانتظـام وكاملـة دون أي تأخير.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
	ثانيا: الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية والوظيفية.						
	أ.الإشراف ومشاركة العاملين في الادارة.						
18	يشـجعني رئيسـي علـى المشـاركة فـي اتخـاذ القرارات.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
19	يسـاهم العـاملون فـي حـل مشكلات العمل.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
20	يبـادر العـاملون بتقـديم اقتراحات لتطوير العمل .	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
21	يتمتـع رئيسـي بقـدرة عاليـة علـى تشـجيع مرؤوسـيه لبـذل أقصى جهد ممكن.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
22	يقـدم لنـا رئـيس العمـل المعلومـات الكاملـة عـن أهداف الأعمال ونتائجها.	**%100**			**%100**		

تعديل الفقرة							
	ب .الأمان والاستقرار الوظيفي.						
23	أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
24	لا أرغب بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بالأمان و الإستقرار الوظيفي.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
25	أشعر بالاستقرار الوظيفي ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عني.	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
26	تمتلك إدارة المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الإستقرار الوظيفي .	**%100**			**%100**		
تعديل الفقرة							
27	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.	**%80**		**%20**	**%80**		**%20**
تعديل الفقرة							

28	تتبــع ادارة المؤسســة سياســة التحفيــز للاحتفــاظ بالعامــل الماهر.	%100			%100		
تعديل الفقرة							
	ج . الترقية والتقدم الوظيفي.						
29	توجـد فـرص مسـتقبلية للترقيـة في هذه المؤسسة.	%100			%100		
تعديل الفقرة							
30	تعتمـد أنظمــة الترقيــة والتقـدم الـوظيفي علـى أسـس ومعـايير واضحة .	%100			%100		
تعديل الفقرة							
31	يوجــد توافــق بــين مــؤهلي العلمـــي وقـــدراتي العمليـــة ودرجتي الوظيفية.	%100			%100		
تعديل الفقرة							
32	تمـنح إدارة المؤسســة الترقيــة بعدالة وانصاف للعاملين.	%100			%100		
تعديل الفقرة							

ملحق رقم (05) يبين إستبيان البحث في شكله النهائي.

تعليمة:

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم التعاون بغرض إفادتي في جمع المعلومات ذات صلة ببحثي، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك مع العلم أنه ليست هناك إجابة خاطئة واخرى صحيحة، ولن تستخدم النتائج إلا لغرض البحث العلمي فقط، والتحليل يتم في سرية تامة.

وشكرا على تفهمكم وتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: .....

الأقدمية: .....

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ أرمل(ة) ☐ مطلق(ة) ☐

الفئة المهنية: منفذ ☐ متحكم ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

إستبيان: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل المادية والمعنوية.						
أ. بعد الأمن والصحة المهنية						
01	تهتم إدراة المؤسسة بصحة العاملين وسلامتهم وأمنهم.					
02	تحرص إدارة المؤسسة على تطبيق إجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل.					
03	تتوفر لدى المؤسسة قوانين محددة للصحة والسلامة المهنية للعامل.					
04	تنظم المؤسسة دورات تكوينية للعمال متعلقة بالسلامة المهنية.					
05	طبيعة تصميم أماكن العمل في المؤسسة تراعي إجراءات السلامة المهنية للعاملين.					
ب. العلاقات الاجتماعية						
06	يسود بين العاملين أثناء العمل التعاون وروح الفريق الواحد.					
07	يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.					
08	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة الصداقة والتعاون بين العاملين.					

09	توجد علاقة تواصل فعالة بين العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية .					
10	يتبادل العاملون الزيارات الاجتماعية في المناسبات.					
11	تقوم ثقافة المؤسسة على احترام الالتزامات العائلية وتلبية احتياجات العمل معا.					
ج. الأجور والمكافآت						
12	أنا راضي تماما عما أحصل عليه من أجر وتعويضات من عملي.					
13	أجري عادل بالنظر إلى ما أملكه من مهارات وما أبذله من جهد.					
14	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنويا.					
15	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في مؤسستي.					
16	تكفيني الأجور لاشباع احتياجاتي وطلباتي.					
17	تصرف الرواتب بمؤسستي دائما بانتظام وكاملة دون أي تأخير.					
الأبعاد المتعلقة ببيئة العمل التنظيمية و الوظيفية.						
أ. الإشراف ومشاركة العمال في الإدارة						

18	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
19	يساهم العاملون في حل مشكلات العمل.					
20	يبادر العاملون بتقديم اقتراحات لتطوير العمل.					
21	يتمتع رئيسي بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.					
22	يقدم لنا رئيس العمل المعلومات الكاملة عن أهداف الأعمال ونتائجها.					
ب. الأمان والاستقرار الوظيفي.						
23	أعمل في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل.					
24	لا أرغب بالبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بالأمان و الاستقرار الوظيفي .					
25	أشعر بالاستقرار في وظيفتي ولا أعاني من أي خوف من استغنائهم عن خدماتي.					
26	تمتلك إدارة المؤسسة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتوفير الاستقرار الوظيفي.					
27	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين.					

28	تتبع إدارة المؤسسة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالعامل الماهر.					
ج. الترقية والتقدم الوظيفي:						
29	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية في هذه المؤسسة.					
30	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير واضحة .					
31	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.					
32	تمنح إدارة المؤسسة الترقية بعدالة وإنصاف للعاملين.					

إستبيان : الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد نواتج الأداء						
01	أحرص على انجاز الأهداف العامة للمؤسسة بكفاءة .					
02	أراقب عملي جيدا من حيث النوعية والجودة قبل تقديمه.					
03	أستغل الوقت الكافي لانجاز الأعمال بطريقة متقنة.					
04	التزام الادارة بجودة الأداء ساعد في تحسين مستوى أدائي.					
05	أحرص على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة.					
06	أحرص على تعويض التأخر الناتج عن سبب من الأسباب كانقطاع التيار الكهربائي.					
07	حجم العمل الذي أنجزه يوميا يتماشى مع الأهداف المسطرة للمؤسسة .					
08	أضاعف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.					
09	تشجيع رئيسي في العمل يدفعني لانجاز مهامي بكفاءة.					
بعد سلوك الأداء						
10	أتحمل الأعباء اليومية للعمل.					

11	أنجز العمل المحدد في وقته.					
12	أتكيف بسرعة عند حدوث حالات طارئة في العمل.					
13	ألتزم بأوقات العمل الرسمية.					
14	أنسق مع زملائي في العمل لانجاز الأعمال المطلوبة مني.					
15	أقوم بالاتصال مع الرؤساء/المرؤوسين لتنفيذ واجبات العمل.					
16	أحرص على العمل بروح الفريق.					
17	أتعاون مع أعضاء فريق العمل في تطوير المهام.					
18	أتمتع بعلاقات جيدة مع أغلب المسؤولين في المؤسسة التي أعمل بها.					
19	أملك حضورا فعالا في الاجتماعات.					
20	أؤثر في الزملاء لدفعهم للعمل.					
21	أسعى لمعالجة مشاكل الزملاء ومناقشتها بدلا من تجنبها.					
22	ألتزم بالمواعيد المحددة للاجتماعات بالعمل.					
23	أقدم اقتراحات لتطوير المهام.					
24	أقترح أعمالا استثنائية لتحسين الأداء.					

25	أبادر لاستخدام أحدث التقنيات في مجال عملي .					
26	أشارك في الدورات التدريبية الخاصة لأحسن كفاءاتي في العمل.					
27	أعمل على ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجهني في العمل					

ملحق رقم (06)

يبين الموافقة الإدارية لتنفيذ الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت –بني صاف– بولاية عين تموشنت.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
كلية العلوم الإجتماعية
Faculté des sciences sociales

قسم علم النفس والأرطوفونيا
مصلحة ما بعد التدرج

المرجع: 55 / 2022

التاريخ: 2022/10/02

إلى السيد(ة):

مديرمصنع الإسمنت ببني صاف – عين تموسنت –

موضوع : **رخصة تربص ميداني .**

في إطار تحضير(ها) أطروحة الدكتوراه ل.م.د شعبة علم النفس.

تخصص : **علم النفس العمل والتنظيم**

الموضوع : " **جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي** "

الأستاذ المشرف (ة): **د. زريبي أحلام**

نرجو من سيادتكم السماح للطالب(ة): **سعداوي سعاد**

إجراء دراسته (ها) الميدا نية بمؤسستكم و ذلك خلال الموسم الجامعي **2023/2022**

مدة التربص: **60 يوما**

و لكم جزيل الشكر

نائبة رئيسة القسم المكلفة بمصلحة مابعد التدرج.

ZERROU Abdelaziz