

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان

# أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

\* إشراف الأستاذة:

د. فوزية مقراش

\* إعداد الطالب:

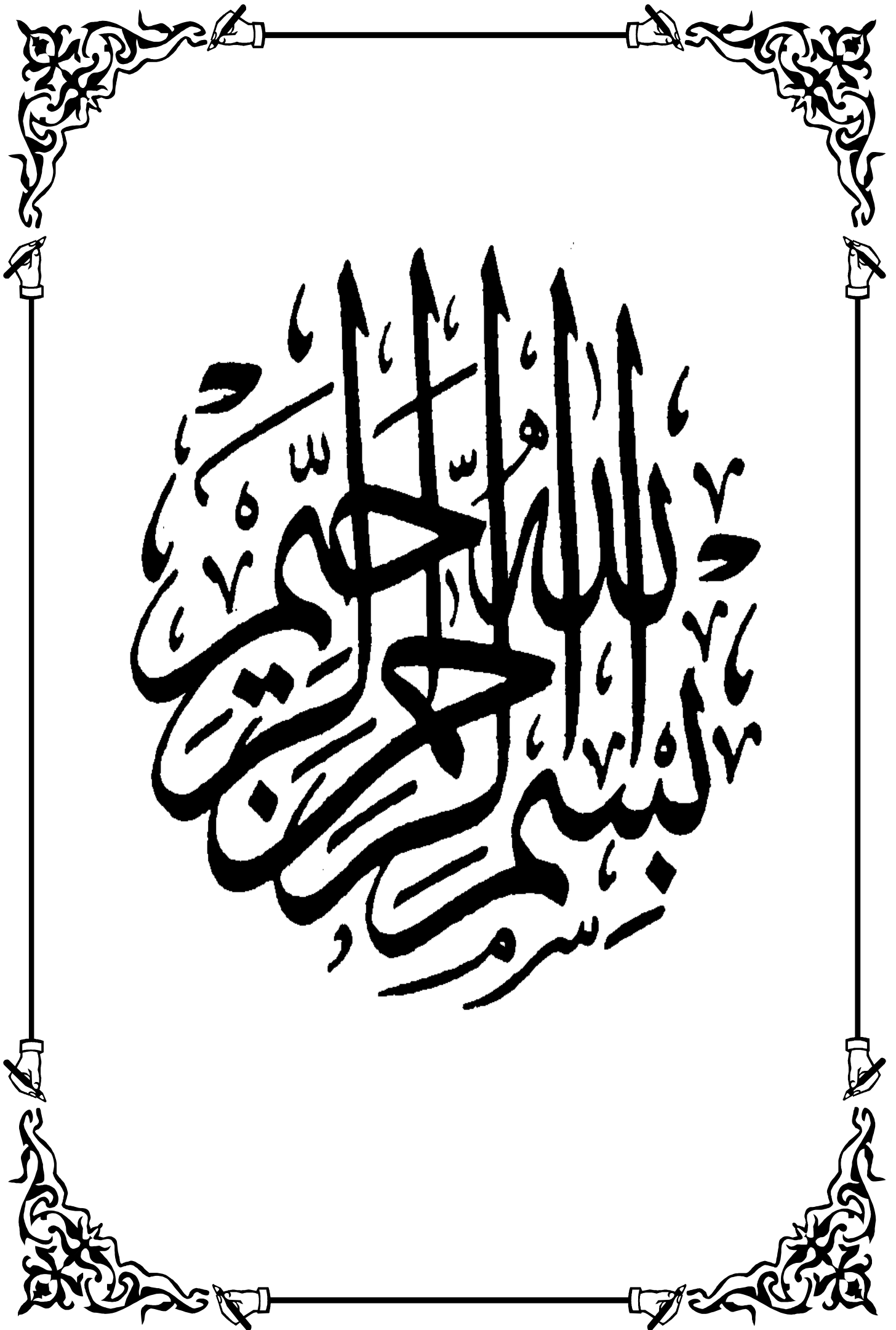
مسعود هريش

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة(ة): و داد عزيزي
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة : فوزية مقراش
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة(ة): فوزية غياط

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من اصطنع إليكم معروفًا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم، فإن الله شاكر يحب الشاكرين".

فالحمد والشكر لله سبحانه و تعالی له الفضل والمنة على توفيقه  
لإنجاز هذا العمل فإن أصبت من  
عنده وإن أخطأت فمن نفسي.

أتقدم بفائق الشكر وكثير من الإمتنان إلى

الأستاذة المشرفة على كافة البصود المبذولة والتوجيهات القيمة في

سبيل إنجاز هذه المذكرة، فهنيئاً لي بما على إحترافية العمل الإشرافي

خير متناسياً أبداً رفعة أخلاقها وقمة تواضعها

## الدكتورة/ فوزية مقراش،

وفقها الله لمزيد من التميز والنجاحات .

كما أتقدم بشكر و تقدير خاص جداً إلى: الأستاذة الفاضلة:

وداد عزیزی، التي لم تبخل علي بوافر نصائحها وآرائها القيمة والبناءة

لي ولكل الطلبة جزاها الله عنا كل فضل وخير.

كما لا يفوتني شكر كل الأساتذة الذين شملتهم الدراسة على حسن تعاونهم

ومساهماتهم القيمة في إنجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

كما لا يفوتني إطلاقاً شكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة

هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.

# الطالب

الصفحة	العنوان
I	الشكر.....
II	الإهداء.....
III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجداول.....
VIII	فهرس الأشكال.....
IX	فهرس الملاحق.....
III	الملخص باللغة العربية.....
XI	الملخص باللغة الانجليزية.....
1	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لجودة حياة العمل</b>	
19	تمهيد.....
20	1.1. أساسيات حول جودة حياة العمل.....
20	1.1.1. التطور التاريخي لجودة حياة العمل.....
25	2.1.1. مفهوم جودة حياة العمل.....
30	3.1.1. أهداف جودة حياة العمل.....
32	4.1.1. مقاربات جودة حياة العمل.....
34	2.1. أبعاد جودة حياة العمل.....
35	1.2.1. بيئة العمل التنظيمية.....
44	2.2.1. بيئة العمل المادية.....
47	3.2.1. بيئة العمل الاجتماعية.....
52	3.1. ممارسة جودة حياة العمل.....
52	1.3.1. مراحل جودة حياة العمل.....
54	2.3.1. قياس جودة حياة العمل.....
55	3.3.1. معوقات تطبيق جودة حياة العمل.....
56	4.3.1. عوامل نجاح جودة حياة العمل.....

58	.....الخلاصة
	<b>الفصل الثاني: جودة حياة العمل مدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي</b>
60	.....تمهيد
61	.....1.2. مدخل لدراسة للأداء الوظيفي
61	.....1.1.2. مفهوم الأداء الوظيفي
64	.....2.1.2. عناصر الأداء الوظيفي
65	.....3.1.2. محددات الأداء الوظيفي
67	.....4.1.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
70	.....2.2. أساسيات تقييم الأداء الوظيفي
70	.....1.2.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
71	.....2.2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي
72	.....3.2.2. مراحل تقييم الأداء الوظيفي
74	.....4.2.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي
78	.....3.2. عملية تحسين الأداء الوظيفي
78	.....1.3.2. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي
80	.....2.3.2. خطوات تحسين الأداء الوظيفي
82	.....3.3.2. طرق تحسين الأداء الوظيفي
83	.....4.3.2. نماذج تحسين الأداء الوظيفي
89	.....5.3.2. عوامل نجاح تحسين الأداء الوظيفي
89	.....4.2. علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي
90	.....1.4.2. علاقة بيئة العمل التنظيمية بالأداء الوظيفي
99	.....2.4.2. علاقة بيئة العمل المادية بالأداء الوظيفي
103	.....3.4.2. علاقة بيئة العمل الاجتماعية بالأداء الوظيفي
109	.....الخلاصة

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق

بن يحيى- القطب تاسوست- في ولاية جيجل

111	تمهيد.....
112	1.3 منهجية الدراسة.....
112	1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
114	2.1.3 أداة الدراسة.....
115	3.1.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....
118	2.3 التحقق من جودة بيانات الدراسة.....
118	1.2.3 صدق أداة الدراسة.....
121	2.2.3 ثبات أداة الدراسة.....
122	3.2.3 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
124	3.3 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
124	1.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.....
125	2.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والراتب الشهري.....
127	3.3.3 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة... ..
129	4.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق.....
130	1.4.3 التحليل الوصفي لجودة حياة العمل.....
133	2.4.3 التحليل الوصفي للأداء الوظيفي.....
134	3.4.3 اختبار الفروق.....
148	5.3 اختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي وتفسير النتائج.....
148	1.5.3 ملائمة نموذج الدراسة.....
149	2.5.3 اختبار أثر أبعاد جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.....
152	3.5.3 تفسير النتائج.....
160	الخلاصة.....
162	الخاتمة.....
168	قائمة المراجع.....
178	الملاحق.....

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1.1	أجبال جودة حياة العمل.....	23
1.2	أسباب انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي.....	81
2.2	عناصر نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري لـ " Thomas F Gilbert	88
1.3	توزيع الأساتذة الدائمين في القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحي	
	لسنة 2016.....	113
2.3	مقياس Likert الخماسي.....	115
3.3	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها.....	115
4.3	اختبار الصدق البنائي للإستبانة.....	119
5.3	معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة.....	122
6.3	معاملي الالتواء والتفلطح.....	123
7.3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	124
8.3	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	125
9.3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....	126
10.3	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.....	127
11.3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	128
12.3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	129
13.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة حياة العمل.....	130
14.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.....	133
15.3	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للجنس.....	134
16.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	
	يعزى للجنس.....	135
17.3	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للعمر.....	136
18.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصحة والسلامة المهنية يعزى للعمر...	137
19.3	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للحالة العائلية.....	138
20.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لثقافة التنظيمية والتمكين والعلاقات	
	الإنسانية يعزى للحالة العائلية.....	139
21.3	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للراتب الشهري.....	140
22.3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقات الإنسانية يعزى للراتب الشهري	141
23.3	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي..	142

143	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لسنوات الخبرة.....	24.3
144	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس.....	25.3
145	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للعمر.....	26.3
145	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية.....	27.3
146	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي يعزى للحالة العائلية.....	28.3
146	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للراتب الشهري.....	29.3
147	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي.....	30.3
147	تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة.....	31.3
	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances)	32.3
148	(المتغير التابع= الأداء الوظيفي).....	
	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد جودة حياة العمل على الأداء	33.3
149	الوظيفي.....	
	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)	34.3
150	لاختبار تأثير أبعاد جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.....	



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	..... أنموذج الدراسة.	01
43	..... مستويات التمكين.	1.1
53	..... مراحل جودة حياة العمل.	2.1
79	..... فجوة الأداء الوظيفي.	1.2
84	..... النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء الوظيفي.	2.2
86	..... نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء ISP 2000.	3.2
102	..... علاقة برامج الصحة والسلامة المهنية بالإنتاجية.	4.2
108	..... نموذج السلم لـ Louarn and Wils.	5.2
124	..... توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	1.3
125	..... توزيع أفراد العينة حسب العمر.	2.3
126	..... توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	3.3
127	..... توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.	4.3
128	..... توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	5.3
129	..... توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	6.3

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
179	توزيع الأساتذة الدائمين بالقطب تاسوست بجامعة جيجل لسنة 2016.....	01
180	قائمة الأساتذة المحكمين.....	02
181	إستبانة الدراسة.....	03
187	الصدق البنائي لأداة الدراسة.....	04
195	معامل الثبات Cronbach's Alpha.....	05
200	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....	06
201	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....	07
203	نتائج اختبار الفروق.....	08
226	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.....	09

أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي- دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى

- القطب تاسوست- بولاية جيجل

مسعود هريكش

جامعة جيجل، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين، إضافة إلى ذلك الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمتمثلة في: التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية، في حين تضمنت أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل الاجتماعية كل من: المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة غير عشوائية قصدية ( هادفة) شملت 130 أستاذا دائما من مجموع 510 أستاذا دائما يمثلون مجتمع الدراسة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يسود مستوى متوسط لجودة حياة العمل بالقطب الجامعي محل الدراسة، في حين أن أداء الأساتذة به يتميز بمستوى مرتفع، كما تم التأكد من وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي للأساتذة ويرجع هذا الأثر إلى تأثير بعدي تطوير المسار الوظيفي والعلاقات الإنسانية، أما فيما يخص كل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، فليس لها أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب تاسوست بجامعة جيجل، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لكل من: الجنس؛ العمر؛ الحالة العائلية؛ الراتب الشهري، كما تم التوصل أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية.

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة جامعة محمد الصديق بن يحيى- القطب تاسوست- من أجل تحسين درجة جودة حياة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي للأساتذة.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل؛ بيئة العمل التنظيمية؛ بيئة العمل المادية؛ بيئة العمل الاجتماعية؛ الأداء الوظيفي.

**the impact of the quality of work Life on the functional performance – case study  
of professors of University Mohammad Siddiq Ben Yahia- pole tassoust-  
in jijel State**

**Harikach messaoud**

**The University of jijel,2016**

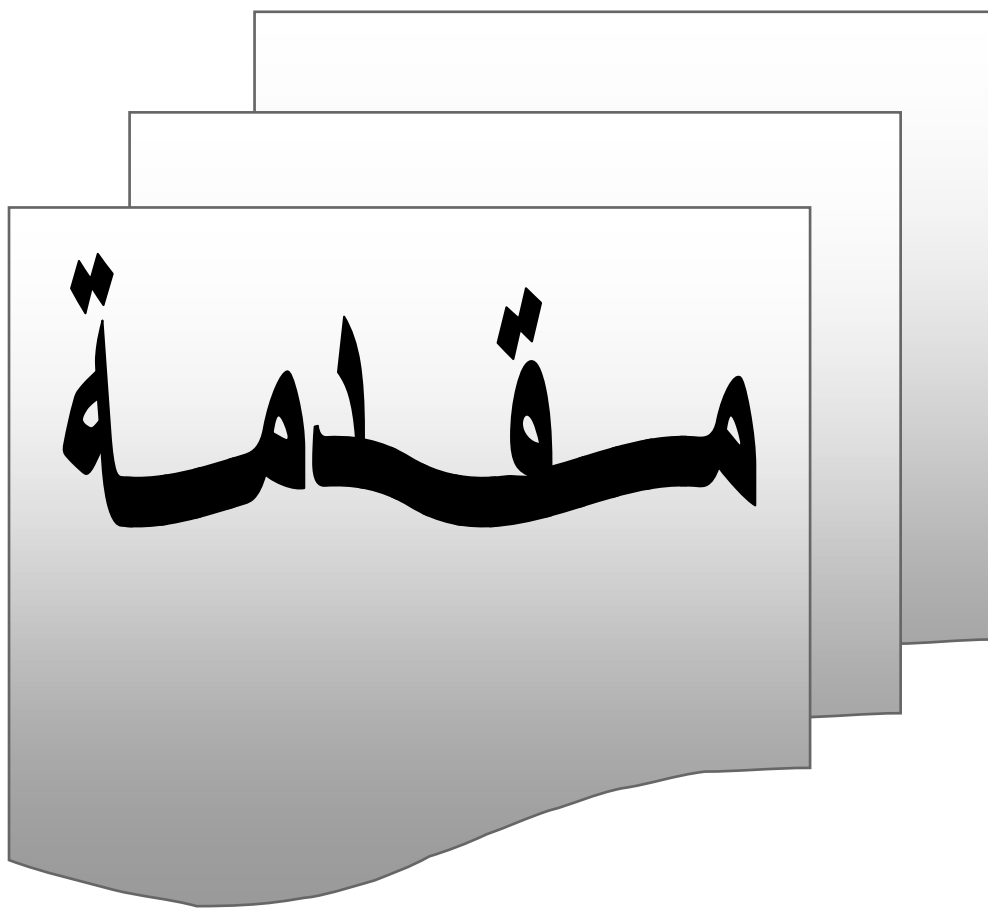
This study aims to test the impact of the quality of work on the functional performance of the professors of university pole Tassoust University Mohammad Siddiq Ben Yahia in Jijel State, where the study included dimensions of the quality of working life associated with the environment and organizational work, which are: organizational culture; organizational fair; career development; empowerment, in addition dimensions associated with the physical environment and the work of: compensation; occupational health and safety, while included the quality of working life associated with the work environment and social dimensions of each of: social responsibility; the balance between personal and career; relations of mankind Intention.

The questionnaire was used as a tool to collect data on the study variables. It was distributed to a non-random random sample (130) of the 510 permanent professors representing the study community, while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) hypotheses of the study.

Regarding the results of the study it has been reached that prevailing average level of work quality pole university life, while the professors perform it is characterized by a high level, has also been making sure there is a positive effect is statistically significant for the quality of work on the job performance of teachers life because of this effect to the impact of after me career path and human relations development, but in terms of both: organizational culture; organizational justice; empowerment; compensation; occupational health and safety; social responsibility; balance between personal and career, it has no effect on the functional performance of the professors pole Tassoust University of Jijel, as The study came to the existence of significant statistical differences in the quality of life of work is due to: gender dimensions; age; marital status; monthly salary, also reached the presence of statistically significant differences in job performance due to family case differences.

In the light of the findings, a number of suggestions were presented to the management of Tasost Mohammed Al-Siddiq Ben Yahia University in order to improve the quality of work life and enhance the performance of teachers.

**Keywords:** Quality of Work Life; Organizational Environment; Physical Work environment; Social Work Environment; Job performance.



## مقدمة

إن المنظمات المعاصرة بمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة تنشط في ظل بيئة عمل متغيراتها أكثر من ثوابتها، تتميز بدرجة عالية من التعقيد وحالة عدم التأكد، إذ تشهد تغيرات مستمرة ومتسارعة في مجالات الحياة الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية وحتى الاجتماعية باعتبارها نظام مفتوح تمارس أنشطتها وتحصل على مواردها المختلفة وإمكاناتها من هذه البيئة، فتحقيق المنظمات لأهدافها، بقائها واستمرارها أصبح مرهون بقدرتها على التكيف لمواجهة هذه التغيرات، ويزداد الوضع تعقيدا في حالة تدويل الأنشطة وتوسع نطاق ممارستها لتتجاوز الحدود المحلية والإقليمية، الأمر الذي يفرض عليها تحديات عديدة واهتمامات متزايدة بمواردها البشرية عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري التي لم تعط الاهتمام اللازم بخصوص هذا الجانب، غير أن النظريات الحديثة بتعدد اتجاهاتها يشكل المورد البشري جوهر اهتمامها ومحور تركيزها لكونه الدعامة الأساسية والمحرك لمختلف الموارد الأخرى، فهو مكن القوة ومصدر الإبداع، التفوق والتميز.

وفي هذا الإطار فإن الموارد البشرية تعد من أهم مكونات رأس المال الفكري وأصلا لا تقل أهميته أبدا عن الأصول المادية الأخرى، لذا عمدت المنظمات المعاصرة وفق منظور استراتيجي إلى الاستثمار فيه لأنه يحقق عوائد مستقبلية تتجاوز الرؤية القاصرة والمحدودة التي تعتبر نفقات هذا الاستثمار مجرد تكاليف، وعليه فقد ركزت أوجه هذا النوع من الاستثمار في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافق وطموحات وتوقعات الموارد البشرية بما يعكس الأهمية الإستراتيجية لها في المنظمة، وفي إطار هذا التوجه برز موضوع جودة حياة العمل الذي يركز على مختلف الممارسات، السياسات والعمليات التي تستهدف تحسين بيئة العمل وجعلها ذات خصائص نوعية بمواصفات قياسية، وهو ما يعكس النطاق الشمولي والواسع لهذا المفهوم الذي يتضمن أبعاد متعددة ترتبط بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي اتجاه التحسين في بيئة العمل التنظيمية؛ المادية؛ الاجتماعية، وهي بذلك تمتد حتى خارج إطار العمل بالمنظمة لتشمل الحياة الشخصية والعائلية للمورد البشري.

وعليه فإن التطبيق الفعلي والممارسة العملية لجودة حياة العمل يكتسي أهمية بالغة لدى الموارد البشرية والمنظمة على حد سواء، إذ أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه الأخيرة مرهون بقدرتها بمواردها البشرية على تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي الذي يُعد محددًا رئيسيًا لتحقيق فعالية المنظمة التي تتوقع أن توافر بيئة العمل بهذه الشروط المتميزة من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء مواردها البشرية، غير أنه ما قد يشكل عائقا يحول دون تحقيق ذلك هو درجة ونوعية تواجد هذه الأبعاد ضمن جودة حياة العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل من المنظمة ومواردها البشرية، الأمر الذي يتطلب تقييم بيئة العمل السائدة ومعرفة

## مقدمة

علاقتها بالأداء الوظيفي للموارد البشرية في كل منظمة مهما كان نوعها وطبيعة النشاط الذي تمارسه، لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.

### 1. الإشكالية

إن من أهم ما يميز جودة حياة العمل أن وجودها لا يقتصر في منظمة دون أخرى أو مجال دون آخر، لذا من الأهمية بما كان أن يمتد تطبيق هذا المفهوم من المنظمات الصناعية في بدايات بروز هذا المفهوم إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي وما تتدرج في إطاره مختلف المعاهد المتخصصة والجامعات التي لها دور كبير في تنمية وتطوير الموارد البشرية وتوفير كفاءات عالية المستوى، غير تحقيق ذلك يرتبط بوجود اختلافات جوهرية في الممارسة الفعلية لجودة حياة العمل، ففي الدول المتقدمة تكون فيها الجامعات الرائدة أكثر حرصا على توفير جودة حياة العمل بمختلف أبعادها نظرا للوعي التام والقناعة المتأصلة لدى إدارة هذه الجامعات بالنتائج الايجابية والعوائد المستقبلية التي قد تمكن من توجه أداء الموارد البشرية نحو الأفضل ووفقا لما يتطلبه سوق العمل، إلا أن هذه الرؤية الإستراتيجية غائبة بنسبة كبيرة لدى الدول النامية بشكل عام والتي تعتبر الجزائر من ضمنها، وذلك نظرا للوضع الصعب الذي تعرفه معظم الجامعات الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة من عجز واضح في إيجاد الربط والتكامل والتنسيق بين نوعية مخرجات هذه المؤسسات الجامعية وما هو مطلوب توافره في ظل التحديات والرهانات التي تواجه بوادر لتغيير المنهج التفكيرى والإدارى لدى متخذي القرار في هذا المجال، فالجامعة الجزائرية تواجه تحدي تطبيق أساليب وممارسات إدارية حديثة تُلغي النمطية السائدة مسبقا واستبدالها بأخرى تهدف إلى إحداث تحسينات متعددة الجوانب والأبعاد يُتوقع أن تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين الذين تقع عليهم جزء من المسؤولية للنهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وعليه يتم صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب

تاسوست - بولاية جيجل؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم تقسيمه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي؟ ؛

✓ ما مستوى جودة حياة العمل في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية

جيجل؟؛

✓ بماذا يتميز مستوى الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست -

بولاية جيجل؟ ؛

✓ هل يوجد أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل؟ .

### 2. أهمية موضوع الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من قيمة الموارد البشرية في المنظمات بمختلف أنواعها، إذ يعد أدائها من بين المقومات الأساسية وعوامل النجاح المفتاحية لبقائها وضمان إستمراريتها؛
- ✓ إن المجال الذي تندرج في إطاره هذه الدراسة هو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي يكتسي درجة عالية من الأهمية، وعليه تبرز الضرورة الحتمية للاهتمام بتوفير جودة حياة العمل بمختلف أنواعها والعمل على تحسينها باستمرار وفقا لتوقعات وتطلعات الموظفين بها، وما تقتضيه المتغيرات البيئية؛
- ✓ مواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل وأبعادها باعتباره من بين المواضيع التي لم تحضى بالبحوث والدراسات الكافية؛
- ✓ إن هذه الدراسة هي امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع الدراسة، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال ومرجع للقيام بدراسات أخرى.

### 3. أهداف الدراسة

إن لهذه الدراسة عدة أهداف تندرج ضمن هدفين أساسيين هما:

- ✓ **هدف علمي:** يتجسد هذا الهدف في الإسهام العلمي الذي يُتوقع إضافته للمهتمين، الدارسين والباحثين في مجال المعرفة من خلال تعزيز فهمهم وتوسيع معارفهم حول موضوع جودة حياة العمل ومختلف أبعادها سواء تلك المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية؛ المادية وحتى الاجتماعية، إضافة إلى توسيع الفهم حول الأداء الوظيفي وشرح لعلاقته بمختلف أبعاد جودة حياة العمل؛
- ✓ **هدف عملي:** يرتبط هذا الهدف أساسا بالدراسة التطبيقية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل، والتي من خلالها يتم التعرف على مستوى جودة حياة العمل بها، وكذا درجة الأداء الوظيفي لدى الأساتذة، إضافة إلى معرفة وتحديد تأثر هذا الأخير بمختلف أبعاد جودة حياة العمل، وكذا الكشف عن وجود فروق في كل من متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية إن وُجدت، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج تطبيقية يتم على أساسها تقديم اقتراحات



للمسؤولين في إدارة الجامعة تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة للاهتمام بالموارد البشري والتحسين المستمر في بيئة العمل.

### 4. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر أهم هذه الأسباب على النحو التالي:

- ✓ إن موضوع هذه الدراسة يتماشى والتخصص أي مجال تسيير الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينها؛
- ✓ الشعور بأهمية هذا الموضوع بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، لأنه يأتي في إطار توفير بيئة عمل ذات خصائص نوعية يُتوقع أن تكون مصدرا لتعزيز الأداء الإيجابي للموظفين؛
- ✓ الحدائة النسبية لموضوع جودة حياة العمل ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت موضوع الدراسة.

### 5. منهج الدراسة

توجد عدة مناهج في المنهج الوصفي، المنهج التاريخي والمنهج التجريبي، ويتم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل علاقة جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي، وهذه الدراسة كمية لأنها تعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث أنه وفقا لهذا المنهج يتم جمع المعلومات من مصدرين مختلفين: مصادر ثانوية تم الاعتماد عليها في الجانب النظري تتمثل بالدرجة الأولى في الكتب والمقالات العلمية، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على المصادر الأولية والتي تمثلت في الاستبانة التي تم تطويرها بالاعتماد على دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة.

### 6. الدراسات السابقة

إن المضطلع على الدراسات السابقة التي تمحورت حول التعرف على أثر جودة حياة العمل وأبعادها على الأداء الوظيفي يجد أنها محدودة خصوصا العربية منها، ويرجع ذلك أساسا إلى حداثة هذا المفهوم في المجال الإداري، وكذا قلة الاهتمام والممارسة الفعلية له في أغلب المنظمات، وعليه يتم التعرف فيما يلي على دراسات سابقة عربية وأجنبية تناولت أثر بعد أو عدة أبعاد لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.

من بين الدراسات العربية التي تناولت متغيرات هذه الدراسة ما يلي:

- دراسة محمد بن مسلم سعيد الشنفرى سنة 2007 بعنوان: " العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء

الوظيفي ( دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان)".<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كل من العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان، ولتحقيق ذلك تم تطوير إستبانة بحث بغرض جمع البيانات، ولقد تم توزيعها على 742 مبحوثا يمثلون حجم العينة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة بلغ درجة متوسطة، في حين أن الأداء الوظيفي بلغ مستوى مرتفع، كما تم التوصل أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد العدالة التنظيمية على أداء الموظفين، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها: إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، إضافة إلى تعريف العاملين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.

- دراسة عبد الحليم حايك سنة 2011 بعنوان: " أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء

العاملين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة للاتصالات بحلب)".<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد جودة حياة العمل والمتمثلة في ( ظروف بيئة العمل المادية؛ علاقات العمل؛ خصائص العمل؛ التعويضات)، على أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات في مدينة حلب بسوريا، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على 334 عاملا بهذه المؤسسة، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن كل من ظروف بيئة العمل المادية وعلاقات العمل تؤثر تأثيرا طرديا معنويا على أداء العاملين، في حين لم يجد الباحث تأثيرا معنويا لكل من التعويضات الممنوحة للعاملين وطريقة تصميم خصائص العمل على أداء العاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين مدركات العاملين لظروف بيئة العمل المادية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية حسب الجنس؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعدي خصائص

<sup>(1)</sup> محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، " العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان)", رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

<sup>(2)</sup> عبد الحليم حايك، " أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة للاتصالات بحلب)", رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.

## مقدمة

العمل والتعويضات تُعزى للمستوى التعليمي، أما بالنسبة لبعد علاقات العمل فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لهذا البعد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث توصيات منها: تحسين مستوى التعويضات الممنوحة للعاملين واعتماد أساليب حذيقة في تصميم العمل.

- دراسة أسامة زياد البليبي سنة 2012 بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية<sup>(\*)</sup> وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، إضافة إلى التعرف على مستوى أداء موظفيها، حيث طبقت هذه الدراسة على 53 منظمة غير حكومية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 265 موظف وزعت عليهم الاستبانة والتي تضمن أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في كل من: ظروف العمل المادية؛ بيئة العمل صحية وآمنة؛ عوامل وظيفية؛ عوامل مالية (الأجور والمكافآت)؛ رفاهية العاملين ومشاركتهم في الإدارة، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تمتع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بحياة وظيفية ذات جودة مرتفعة، في حين أن أداء موظفيها يمتاز بالكفاءة العالية وبمستوى مرتفع، إضافة إلى ذلك تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بها، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدة توصيات منها: الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية وكذا تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين ووجود نظام ملائم للترقيات في المنظمات غير الحكومية.

- دراسة خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014 بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)".<sup>(2)</sup>

هدفت هذه الدراسة للتعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في كافة الجامعات الفلسطينية، ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على 344 موظفا وفقا للعينة العشوائية الطبقية، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود مستوى مرتفع لكل من

<sup>(\*)</sup> إن جودة حياة العمل (Quality of Work Life) والتي يرمز لها اختصارا بـ (QWL) تستخدم كمرادف للدلالة على نفس المعنى لمصطلحات مشابهة لها على غرار جودة الحياة الوظيفية، جودة الحياة في العمل ونوعية حياة العمل.

<sup>(1)</sup> أسامة زياد يوسف البليبي، " جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.

<sup>(2)</sup> خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014.

## مقدمة

جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، إضافة إلى وجود تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وأن أهم هذه الأبعاد تأثيرا تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي؛ العلاقات الاجتماعية؛ الاستقرار والأمان الوظيفي؛ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ برامج التدريب والتعلم؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ولقد تم استبعاد كل من: السلوك القيادي والإشرافي؛ الالتزام التنظيمي؛ الأمن والصحة المهنية؛ الأجور والمكافآت، وذلك بناء على نتيجة Stepwise، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها: تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات وإعادة هيكلة نظم الأجور والمكافآت من خلال تعديل سلم الرواتب المعروف بـ "الكادر الموحد".

- دراسة زهرة خلوف سنة 2015 بعنوان: " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء (دراسة حالة جامعة الجزائر)".<sup>(1)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر "03" وعلاقتها بدرجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للأساتذة، ولق تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والتي تم توزيعها على 211 أستاذ دائم من جامعة الجزائر " 03"، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة لكل من الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة محل الدراسة لكن هذا التأثير بدرجة منخفضة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة مرتفع، في حين أن الثقافة التنظيمية السائدة متوسطة، ولقد قدمت الباحثة عدة توصيات منها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك الأساتذة للثقافة التنظيمية مما يزيد من درجة انتمائهم ويرفع من مستوى أدائهم.

### ✓ الدراسات السابقة بالأجنبية

لقد عرفت الدراسات الأجنبية اهتماما متزايد بدراسة متغيرات الدراسة أكثر منه في الدراسات العربية، ويمكن التعرف على بعض منها على النحو التالي:

- دراسة M.S Hayrol Azril et al سنة 2010 بعنوان:

**"Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia".<sup>(2)</sup>**

<sup>(1)</sup> زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء (دراسة حالة جامعة الجزائر)"، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2015.

<sup>(2)</sup> M.S Hayrol Azril et al , "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia", Journal of Social Sciences, Vol 6, No 1, 2010.

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كان هناك تأثير لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لموظفي الإرشاد الزراعي الحكومي في ماليزيا، وقد تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على 180 موظف في الإرشاد الزراعي، وقد تم تحليلها بواسطة برنامج PASW، ولقد شملت للاستبانة تسعة أبعاد تتمثل في: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ الرضا الوظيفي؛ إدارة وسياسات المنظمة؛ بيئة العمل؛ التعويضات؛ السلامة والأمن في المنظمة؛ العلاقات بين الموظفين (العلاقات الإنسانية)؛ الصحة والرفاهية؛ الدعم التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد جودة حياة العمل لها أثر على الأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الخمسة الأولى سابقة الذكر هي التي لها الأثر الرئيسي على الأداء الوظيفي، ولقد قدم الباحثون مجموعة من التوصيات منها: وجوب تكثيف المزيد من الدورات التكوينية بخصوص كيفية إدارة الحياة الشخصي والوظيفية لتحقيق التوازن بينهما، إضافة إلى إنشاء قسم استشارات محددة داخل وكالات الزراعة في ماليزيا.

• دراسة Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh سنة 2014 بعنوان:

**"The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran".<sup>(1)</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التمكين على الأداء الوظيفي في مكتب المقاييس بطهران، إذ تم دراسة التمكين من منظور نفسي بتحليل أثر الشعور بفعالية الذاتية والشعور بحق الاختيار وبمعنى العمل والثقة بالآخرين وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، فكانت هذه الدراسة كمية لأنها اعتمدت على الاستبانة كأداة لإتمام الدراسة، وطبقت المنهج الوصفي وطريقة المسح الكلي حيث بلغ عدد المبحوثين 111، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مكتب المقاييس بطهران على استعداد مرتفع لتنفيذ عملية التمكين وأن المكونات النفسية لهذا المتغير كانت مرتفعة مما أدى إلى التأثير الإيجابي على أداء الموظفين بهذا المكتب، وانطلاقاً من هذه النتائج أوصت هذه الدراسة بأن على المدراء زيادة الاهتمام بتحسين أداء الموظفين من خلال تنفيذ عملية التمكين على نطاق واسع وخلق بيئة عمل صحية وآمنة والعمل على تطوير التمكين.

• دراسة Akmal Umar سنة 2015 بعنوان:

**"The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia ".<sup>(2)</sup>**

(1) Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh, "The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol 3, No 4, July 2014.

(2) Akmal Umar, "The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia ", International Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 9, 2015.

## مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتقييم تأثير كل من التحفيز وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي وعلى الرضا الوظيفي وكذا تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بمكتب المحافظة لإحدى مقاطعات الجنوب باندونيسيا، ولأن هذه الدراسة كمية فقد تم توزيع 160 إستبانة على الموظفين في المستويات الإدارية من الدرجة الثانية والثالثة والرابعة بالاعتماد على العينة العشوائية، كما أكدت نتائج الدراسة على الأثر الإيجابي والكبير لكل من التحفيز والرضا الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة أنه يجب على قادة المنظمة تحفيز الموظفين بالشكل المناسب وإعطائهم الحرية والتغذية العكسية لتقييم عملهم، وكذا الاعتراف بجهودهم وتوفير لهم نفس الفرص لتطوير وظائفهم وإدخال تحسينات في سياسات التوظيف، بالإضافة إلى تحسين مناخ العمل المادي والحرص على تقوية علاقات العمل الطيبة بين جميع الموظفين.

**4.2.6. دراسة Inyong Shin ., Won-Moo Hur and Seongho Kang سنة 2016 بعنوان:**

**"Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model".<sup>(1)</sup>**

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على الأداء الوظيفي وذلك من خلال بناء نموذج يوضح وساطة الرضا الوظيفي والهوية التنظيمية في تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تم توزيع 250 إستبانة على موظفين في فنادق بكوريا الجنوبية، وقد أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر غير مباشر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي، ومن أبرز التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هي ضرورة اهتمام المدراء وفهمهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الموظفين وتفسيرها بطريقة تسمح للمنظمة للاستجابة وتجسيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية بما يخدم تطوير الأداء الوظيفي، وكذلك يجب الاهتمامات بالسياسات التنظيمية الإيجابية التي تؤثر إيجابيا على المسؤولية الاجتماعية والتي تحسن الأداء الوظيفي.

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب، فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي، إضافة إلى أنها تهدف إلى التعرف على تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة والتي تمثل في كل الدراسات السابقة أبعاد لجودة حياة العمل، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة

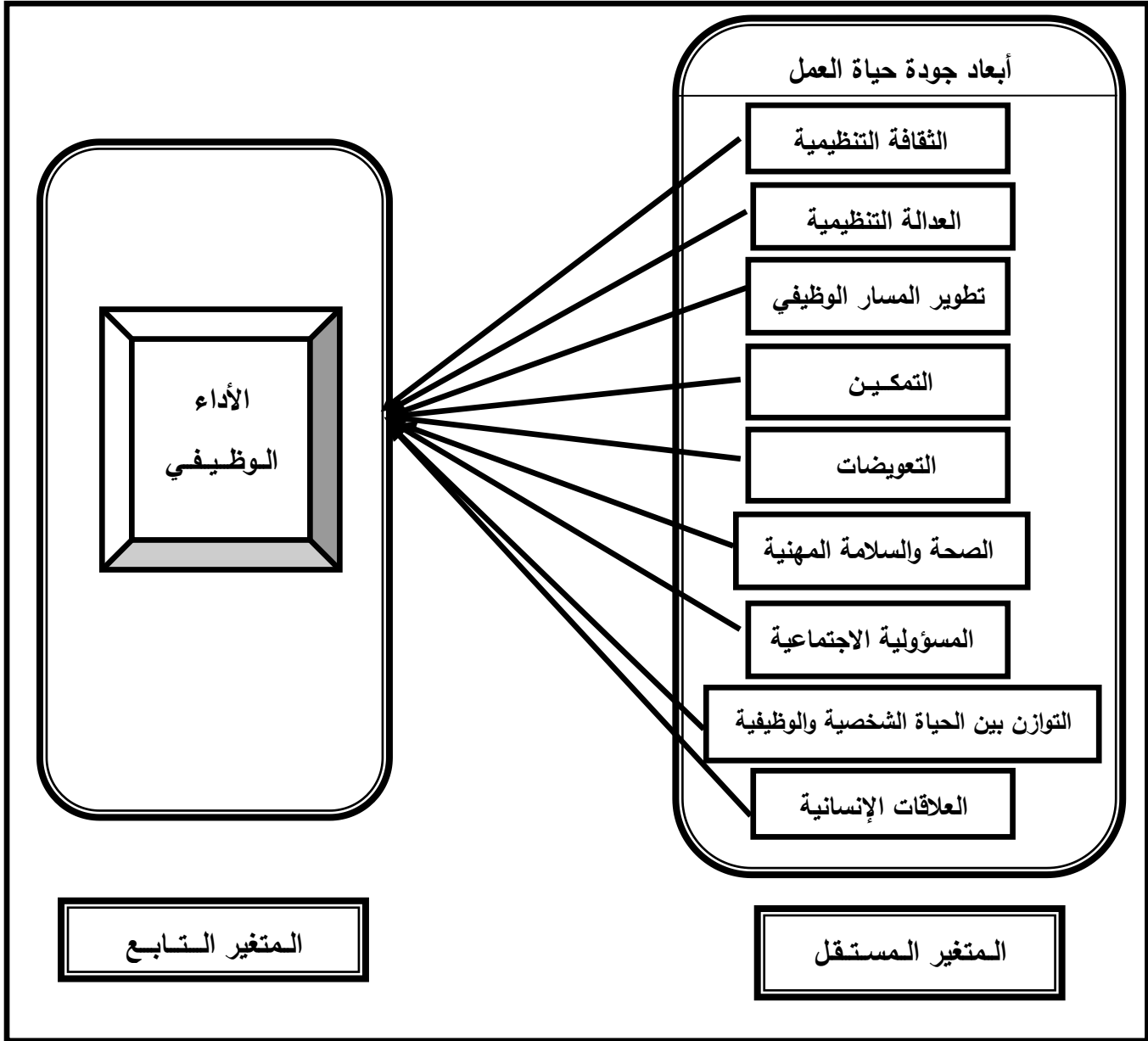
<sup>(1)</sup> Inyong Shin ., Won-Moo Hur and Seongho Kang, "Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model", Journal Sustainability, Vol. 8, 2016.

## مقدمة

مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، لكن على الرغم من أوجه التشابه سابقة الذكر إلا أن لهذه الدراسة خصوصياتها التي تميزها عن ما سبق عرضه من دراسات، فهي تتميز عنها في تجسيدها للمفهوم الشمولي لجودة حياة العمل الذي يضم أبعاد متعددة ومختلفة تعمل ضمن إطار متكامل فيما بينها، لكن ما يأخذ على الدراسات السابقة أنها تضمنت بعد أو عدة أبعاد تتدرج ضمن بيئة عمل محددة، في حين أن هذه الدراسة تشمل على مختلف أبعاد جودة حياة العمل سواء تلك المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية؛ المادية؛ الاجتماعية، والتي تم التأسيس بداية إلى العلاقة النظرية لكل منها بالأداء الوظيفي وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة وفي بعض منها تم الاستغناء عنه، وهي بذلك تعد الدراسة الوحيدة - في حدود علم الطالب - التي جمعت مختلف المتغيرات المستقلة باعتبارها تمثل أبعاد لجودة حياة العمل، وهدفت إلى التعرف على تأثيرها في الأداء الوظيفي خاصة مع تميزها في مجال التطبيق الذي تحدد في إحدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المتمثلة في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.

### 7. أنموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم إعداد وتطوير هذا الأنموذج استنادا إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد جودة حياة العمل وأثرها على المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (جودة حياة العمل) إلى عدة أبعاد تتمثل: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، وعليه يمكن توضيح أنموذج الدراسة كما في الشكل الموالي رقم (01).



المصدر: من إعداد الطالب.

### 8. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة عدة مصطلحات أساسية يمكن تعريفها إجرائياً على النحو التالي:

✓ **جودة حياة العمل:** مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من السياسات، البرامج والعمليات المخططة، الديناميكية والمترابطة فيما بينها، والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل بصورة عامة سواء بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، بيئة العمل المادية، وكذا بيئة العمل الاجتماعية بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموظفين والمنظمة معاً، إضافة إلى أهداف المتعاملين معها وأصحاب العلاقة من زبائن، موردين، نقابات عمالية؛



## مقدمة

- ✓ أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بيئة العمل التنظيمية: وتتمثل هذه الأبعاد في: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين، ويمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:
- **الثقافة التنظيمية:** مجموعة من السمات والخصائص المعنوية كالقيم والمعتقدات، الأعراف وكذا السلوكية كالتقاليد والطقوس، إضافة إلى الجوانب المادية كالبنائيات، بما يشكل منها مستقلا ومميزا في التفكير لمعالجة المشكلات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
  - **العدالة التنظيمية:** إن هذا المفهوم يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات، أي أنه مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء أو التصرف في المنظمة الذي ينظر إليه موظف ما على أنه عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر؛
  - **تطوير المسار الوظيفي:** محصلة لتفاعل تخطيط المسار الوظيفي ( المدخل الفردي) وإدارة المسار الوظيفي ( المدخل التنظيمي)، وللنجاح في تطوير المسار الوظيفي بشكل جيد يتطلب تحقيق التكامل والتوازن بين المدخلين معا؛
  - **التمكين:** مدخل وفلسفة تقوم على منح السلطة والقوة للموظفين الذين يمتلكون القدرة، المهارة والفهم الجيد لمتطلبات العمل، إضافة إلى الالتزام والثقة الأمر الذي ينعكس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجميع الأطراف على غرار المنظمة، الموظفون والزبائن.
- ✓ أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل المادية: وهذه الأبعاد تتمثل في التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية، وفيما يلي تعريف كل منها:
- **التعويضات:** تمثل كل المقبوضات التي يتحصل عليها الموظفون مقابل أداء مهامهم ووظائفهم، وهي تكون تعويضات مادية مباشرة كالأجر المكافآت، و/ أو تعويضات غير مباشرة تتمثل في مزايا إضافة على غرار الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي؛
  - **الصحة والسلامة المهنية:** مجموعة البرامج والسياسات الوقائية التي تطبقها المنظمة في إطار تشريعي بهدف إيجاد بيئة عمل آمنة تضمن حماية الموظفين من المخاطر والحوادث، بما يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.
- ✓ أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل الاجتماعية: وهي تتضمن كل من: المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، ويمكن تعريف هذه الأبعاد كما يلي:
- **المسؤولية الاجتماعية:** التزام المنظمة القانوني والطوعي نحو المجتمع من خلال مختلف السياسات، الأنشطة والعمليات ذات التأثير الإيجابي والتي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف الاجتماعية دون إهمال الجانب البيئي؛

## مقدمة

- **التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية:** عبارة عن الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة بهدف إحداث التكامل بين مسؤوليات الموظف العملية والتزاماته الشخصية، وكذا التقليل من التداخل بينهما بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها؛
- **العلاقات الإنسانية:** تلك الجهود المبذولة لدعم وتنمية علاقات التفاهم، الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت يعزز من درجة رضاهم الوظيفي من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- ✓ **الأداء الوظيفي:** النتائج المتحصل عليها إثر قيام الموظف بمهمة أو عمل ما وكذا مختلف الجهود التي يتم بذلها، وهو يعكس مدى القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية وأهداف المنظمة في ظل العوامل البيئية أو الموقفية المحيطة.

### 9. فرضيات الدراسة

من أجل دراسة أنموذج الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة يتم افتراض وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، إضافة إلى افتراض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعليه يمكن صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- ✓ **الفرضية الأولى:** يسود مستوى مرتفع لجودة حياة العمل في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- ✓ **الفرضية الثانية:** يتميز الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل بمستوى مرتفع.
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

ولقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما هو موضح على النحو التالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للعمر.

## مقدمة

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للحالة العائلية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للراتب الشهري.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لسنوات الخبرة.
- ✓ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.  
وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للعمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للراتب الشهري.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة.
- ✓ الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتمكين على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتعويضات على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثامنة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.

- الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل.

### 10. حدود الدراسة

إن لهذه الدراسة حدود يتم توضيحها على النحو التالي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** إن موضوع جودة حياة العمل واسع ويشمل أبعاد مختلفة، متعددة ومتداخلة، ونظرا لصعوبة دراستها ككل فقد تم حصرها وفق التقسيم التالي:
- **بيئة العمل التنظيمية:** وهي تشمل كل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛
- **بيئة العمل المادية:** وهي تتضمن التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛
- **بيئة العمل الاجتماعية:** وهي تضم كل من: المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية.

كما شملت الدراسة الأداء الوظيفي الذي يعتبر متغير هام جدا بالنسبة للمورد البشري، وكذا المنظمة على حد سواء.

- ✓ **الحدود المكانية:** إن مفهوم جودة حياة العمل كمفهوم قائم يمتد إلى مجالات عدة ويندرج ضمن ممارسات مختلف المنظمات منها الجامعية، ولذا فقد تم حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في القطب تاسوست بجماعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل؛

- ✓ **الحدود البشرية:** نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموظفين من أساتذة وإداريين بالقطب تاسوست بجماعة محمد الصديق بن يحيى، فقد اقتصرت هذه الدراسة على أساتذة الدائمين فقط بحيث يمثلون 510 أستاذا دائما، تم اختيار عينة قصدية ( هادفة ) مُمثِّلة في 130 أستاذا دائما موزعين على الكليات الأربعة بالقطب الجامعي، بحيث تم توزيع الاستبانة عليهم لجمع البيانات ومعرفة اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة؛

- ✓ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016-2017، وبالتحديد مع منتصف شهر مارس إلى أواخر شهر أبريل.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة، وكذا التعرف على أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي.

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار النظري لجودة حياة العمل، وهو يتضمن بداية أساسيات هذا المفهوم، كما يحتوي على شرح لمختلف أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية؛ المادية؛ الاجتماعية، إضافة إلى التعرف على كيفية ممارسة جودة حياة العمل.

أما الفصل الثاني فهو يبرز جودة حياة العمل كمدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي، حيث يتم في هذا الصدد التعريف بهذا الأخير مع شرح لعملية تقييم الأداء التي يتم من خلالها عرفة نقاط القوة في الأداء الوظيفي إلى جانب نقاط الضعف والتي تقتضي معالجتها من خلال عملية تحسين الأداء الوظيفي، كما يتضمن هذا الفصل شرح للعلاقة النظرية لكل من أبعاد جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي.

في حين أن الفصل الثالث والأخير يتمحور حول دراسة واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل، إذ يتم فيه شرح لمنهجية الدراسة إضافة إلى التحقق من جودة البيانات، بما يسمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وإضافة إلى اختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة حياة العمل

### تمهيد

1.1.1. أساسيات حول جودة حياة العمل

2.1.1. أبعاد جودة حياة العمل

3.1.1. ممارسة جودة حياة العمل

### الخلاصة

## تمهيد

إن التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة حتم على المنظمات الاستجابة لها من خلال محاولة التكيف معها، ولقد تجسد ذلك من خلال الاستغناء عن بعض الممارسات التقليدية والتركيز على تطبيق أخرى حديثة تتمحور أساساً في التحسين المستمر لبيئة العمل بمختلف أبعادها وجعلها بخصائص نوعية وذات جودة تتلاءم والأهمية الإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، ومن هذا المنطلق برز الاهتمام لدى العديد من المنظمات بجودة حياة العمل، ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع يتضمن هذا الفصل بداية أساسيات حول جودة حياة العمل والتي تتطوي على التطور التاريخي، المفهوم والأهداف وكذا المقاربات الخاصة بها، كما سيتم تبيان وشرح أبعاد جودة حياة العمل سواء المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية، المادية والاجتماعية، أما في الأخير فسيتم التعرف على كيفية ممارسة جودة حياة العمل من خلال شرح مراحلها وطرق قياسها، إضافة إلى التعرف على عوامل نجاحها من أجل مواجهة المعوقات التي تواجه تطبيق جودة حياة العمل.



**1.1. أساسيات حول جودة حياة العمل**

يعتبر موضوع جودة حياة العمل أحد المحاور الهامة الذي استحوذ اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين في مختلف المجالات على غرار علم الاقتصاد وعلم النفس، حيث أن المنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها سواء الإنتاجية منها أو الخدمية تركز جهودها في تطبيق هذا المفهوم متوقعة تحقيق ما تسعى إليه من أهداف بشكل تلازمي مع أهداف موظفيها، وعليه سيتم التطرق فيما يلي إلى التطور التاريخي لجودة حياة العمل وتبيان مفهومها، أهدافها وكذا مقاربات دراستها.

**1.1.1. التطور التاريخي لجودة حياة العمل**

إن جودة حياة العمل قد مرت بعدة مراحل تطور وأجيال، ساهمت عدة عوامل في تبلورها سواء الاقتصادية منها كالثورة الصناعية و/أو العوامل الاجتماعية و/أو ظروف العمل السائدة التي تميزت باستغلال الموظفين وحرمانهم من أدنى حقوقهم، كالأجور الممنوحة والتي لا تعكس جهودهم المبذولة حيث سجلت مستويات منخفضة لها، ففي ظل هذه البيئة ومتغيراتها تشكل مفهوم جودة حياة العمل وعرف تطورات عديدة، حيث سيتم فيما يلي التطرق إلى مراحل تطورها وكذا الأجيال التي مرت بها.

**1.1.1.1. مراحل تطور جودة حياة العمل**

يمكن ذكر مراحل التطور التاريخية لجودة حياة العمل في ثلاث مراحل تتمثل في:

**1.1.1.1.1. مرحلة نهاية الستينات وبداية السبعينات:** قبل ظهور مصطلح جودة حياة العمل كانت هناك بوادر لمظاهر تشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى الاهتمام بهذا المفهوم، تجسدت في سن التشريعات في أوائل القرن العشرين لحماية الموظفين من إصابات العمل والتقليل من ظروف العمل التي تشكل خطراً عليهم تلتها حركة نشيطة لاتحاديات ونقابات عمالية من سنة 1930م إلى غاية 1940م، وخلال هذه الفترة تركز الاهتمام على توفير ظروف عمل جيدة وخالية من الأخطار إضافة إلى حماية المكاسب الاقتصادية للموظفين كالأجور،<sup>(1)</sup> أما في فترة الستينات التي بدأ فيها علماء النفس بتطوير نظريات مختلفة مفترضين وجود علاقة إيجابية بين معنويات الموظفين والإنتاجية، كما أن تطوير العلاقات الإنسانية من الممكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع معنويات الموظفين إضافة إلى محاولة تحسين مكان العمل وتحقيق فرص متساوية في التوظيف،<sup>(2)</sup> حيث كانت البدايات الأولى في بريطانيا بمناجم الفحم لأكثر من خمسين عاما

(1) Senthil Kumar et al, " Quality of work life, perception of college teachers in India "؛ Journal of commerce and management Studies, Vol 03, No 10, 2011, P49.

(2) عبد الرحمان صبحي يوسف، " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية في شركة الإتصالات الفلسطينية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص 13.

مضت، فتطبيق جودة حياة العمل تجسد من جهة في التركيز على النتائج كالرضا عن العمل؛ الصحة العقلية والنفسية للموظفين، أما من جهة أخرى التركيز على نتائج عمل الموظف، أي بمعنى هل يوجد تحسين أم لا في أداء الموظفين لأعمالهم وذلك بهدف زيادة إنتاجيتهم من خلال المشاركة في حل مشكلات العمل والمساهمة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن المنظمات أصبحت أكثر اهتماما بدافعية موظفيها وتحسين ظروف العمل،<sup>(1)</sup> ويرجع التركيز في المجالات السابقة إلى الجوانب السلبية السائدة في تلك الفترة مثل: عدم توفر الرضا الوظيفي في مكان العمل؛ التمييز؛ بيئة العمل الخطرة؛ إضافة إلى عدم المساواة في الأجور، الأمر الذي أدى حدوث نزاعات بين أصحاب العمل والموظفين، وفي ظل الأزمات العالمية (السياسية والاقتصادية) بدأت المنظمات تبحث عن طريقة ترفع من مستواها خاصة وأن جوهر عملياتها لا يتمتع بخصائص جودة حياة العمل، حيث برز التوجه للاهتمام بتحسين بيئة العمل كوسيلة لتحسين الإنتاجية، كما يذكر في هذا الصدد أن استخدام جودة حياة العمل لأول مرة كان عام 1972م خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم ذكره كمصطلح من طرف (Waltan Richard)؛<sup>(2)</sup>

**2.1.1.1.1. مرحلة أواخر السبعينات وبداية الثمانينات:** في أواخر السبعينات من القرن العشرين انخفض مستوى الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل وتراجع الاهتمام بها، وهذا ما زاد من مخاوف الموظفين ودفعهم إلى تفعيل دور النقابات أكثر لتعزيز جودة حياة العمل وعليه أصبح ينظر إلى الاتحاديات العمالية على أنها كيان إيديولوجي قائم حول طبيعة العمل وعلاقة الموظف بالمنظمة،<sup>(3)</sup> والسبب في ذلك راجع إلى عوامل عديدة منها زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة إضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذا زاد حجم الاندماج بين المنظمات خلال هذه الفترة وبالتالي انخفض الاهتمام بالموظفين وكل ذلك جعل جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه المرحلة لكن لا يمكن الجزم بتوقفها نهائيا ذلك أن أحد مصانع "جنرال موتورز" في مدينة (Tarry Town) استمر في تطبيق هذه البرامج وحقق نتائج ومراتب متقدمة تجسدت في انخفاض نسب التغيب وشكاوي العملاء؛<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Lyle Grant Markham, "Quality of Work Life as predictor of employee' mental health ", in fulfillment of the requirement for the degree magister artium in the department of industrial psychology, Faculty of humanities, University of the free state Bloemfontein, 2010,P12.

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان صبحي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>(3)</sup> Lyle Grant Markham , op. Cit, p13.

<sup>(4)</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 17.

### 3.1.1.1.1. مرحلة أواخر الثمانينات حتى الآن: شهدت فترة منتصف الثمانينات من القرن العشرين عودة

الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

✓ ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية؛  
✓ التأكد من أن ولاء والتزام الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية انخفض بكثير عن غيره في باقي دول العالم؛

✓ زيادة عبء القوانين الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية و انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي؛

✓ تطبيق اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية؛  
✓ إن برامج جودة حياة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية كانت مجرد استجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.

إضافة إلى الأسباب السابقة توجد أخرى يتم توضيحها على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

✓ زيادة اتجاه المنظمات الأمريكية والأوروبية نحو الاستغناء عن العمالة وتخفيض حجمها لترشيد التكاليف وتعظيم القدرة على المنافسة الدولية؛

✓ التطورات الإستراتيجية في مجال إدارة منظمات الأعمال والتركيز على العميل(الزبون) الخارجي والداخلي معا؛

✓ انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع ليشمل كل من: العميل؛ الموظف؛ صاحب العمل وكذا المستثمر وجميع الأطراف الأخرى؛

✓ زيادة الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة، والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية؛

✓ اعتبار الموارد البشرية أحد العوامل المحددة لنجاح المنظمات اليابانية نتيجة سياسات التوظيف الدائم، التكوين وحلقات الجودة كجزء من جودة حياة العمل.

### 2.1.1.1. أجيال جودة حياة العمل

إن جودة حياة العمل تطورت منذ البدايات الأولى لها في مصانع "جنرال موتورز"، وتطورت برامجهما بشكل تدريجي ومستمرة حتى أصبحت مفهوماً واسعاً يشمل جوانب وأبعاد متعددة فمرت بذلك بعدة أجيال كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (1.1).

(1) سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 18.

(2) سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 22.

الجدول رقم (1.1) أجيال جودة حياة العمل

البند	الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث
الهيكل: التكامل	جودة الحياة الوظيفية تتكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي كبرنامج.	حدوث التكامل بين جودة الحياة الوظيفية والهيكل التنظيمية القانونية.	ليس هناك فصل بين جودة الحياة الوظيفية عن الهياكل التنظيمية القانونية، حيث أصبحت أكثر اتساعاً.
التكيف	يعرض هيكل جودة الحياة الوظيفية عن طريق الخبراء أو مركزياً.	يظهر هيكل جودة الحياة الوظيفية بعض التكيف وتظهر بعض الاختلافات الداخلية.	يتوافق هيكل جودة الحياة الوظيفية مع بيئة العمل الخاصة به.
المركزية	هيكل جودة الحياة الوظيفية مركزي.	جزء مركزي و جزء غير مركزي.	لا مركزي.
المشاركة	يعتمد هيكل جودة الحياة الوظيفية على موظفين مختارين.	يشمل معظم الموظفين.	يشمل كل الموظفين.
القرار العملية: صنع القرار	صنع القرار امتياز إداري، و جودة الحياة الوظيفية تساهم في مدخلات القرارات الإدارية.	تتراوح من مسؤولية جودة الحياة الوظيفية عن بعض القرارات الخاصة بالمديرين إلى مسؤولية المديرين عن كل القرارات اليومية.	إعادة تحديد أدوار الإدارة وتؤخذ القرارات في الدوائر التربية من العمل، يتم إدارة المنظمة على كل المسؤوليات.
التسهيلات	تقدمها المصادر الخارجية وبطريقة مركزية.	تتم بطريقة لا مركزية، الرقابة داخلية.	يحصل كل موظف على المهارات كمنسق ثم يقوم بالدور المطلوب.
التدريب والتعليم	تحديد التدريب والتعليم وتقديمه مركزياً وعن طريق المصادر الخارجية ويركز على التوجيه وتقديم المهارات للمنظمين.	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وترتيبها حسب الحاجة وترتكز على المهارات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لكل المشاركين	يحدد التدريب داخلياً ويتسع ليشمل أي عميل أو عمل مرتبط بكل المهارات المطلوبة في عملية جودة الحياة الوظيفية وإدارة المنظمة بما فيها الجوانب المالية.
علاقة الإدارة بالنقابة	العلاقة رسمية وتكون بين النقابة والإدارة علاقة عداء ويمضي كثير من الوقت في بناء الثقة والاحترام عن طريق الاتصالات غير الرسمية.	تتسع العلاقة بين النقابة والإدارة للتعاون والتنسيق و أدوار العداء والتعاون تكون متأرجحة بين الطرفين.	تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة والنقابة ويعاد تحديد الأدوار بوضوح.
مضمون القضايا والاهتمامات	ترتبط بالعمل وترتكز على البيئة.	تتسع لتشمل بالإضافة إلى البيئة، النقابة، التخطيط، السياسات، وقضايا العمل اليومي، والقيود تتمثل في العقد وسياسة الشركة.	لا فرق بين قضايا جودة الحياة الوظيفية والقضايا الأخرى، تدرس كل الأفكار، بناء العقد وسياسة الشركة على جودة الحياة الوظيفية.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر،

من خلال الجدول السابق يبرز بوضوح أن جودة حياة العمل قد مرت بثلاث أجيال: فبالنسبة للجيل الأول تكون جودة حياة العمل وبرامجها خارج أو منفصلة عن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بمركزية عالية، كما تستخدم جودة حياة العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، أما التكوين (التدريب والتعليم) فيركز على التوجيه وتقديم المهارات للمنظمين فقط الذين يمثلون الفئة المختارة، في حين تميزت علاقة الإدارة بالنقابة بالرسمية العالية والعداء، أما محور التركيز من حيث الأبعاد فقد شملت الجوانب المادية فقط، في حين تميز الجيل الثاني لجودة حياة العمل بكون الهيكل التنظيمي متكامل مع هذه الأخيرة وكذا وجود ازدواجية بين المركزية واللامركزية، كما أن نشاطات جودة حياة العمل تشمل أغلب الموظفين الذين يركز التكوين على إكسابهم مهارات خاصة بها، أما العلاقة بين الإدارة والنقابة فقد عرفت تحسنا مع وجود عداوة (علاقة متأرجحة)، كما تعدت الاهتمام في هذا الجيل العوامل المادية ليشمل إضافة إليها التخطيط وقضايا العمل اليومي، أما الجيل الثالث فيتميز بوجود ارتباط وعدم انفصال بين الهيكل التنظيمي الذي يتسم باللامركزية العالية وبين جودة حياة العمل التي اتسع نطاقها لتشمل جميع الموظفين خلافا لما كان سائدا، في حين يعتمد على مستويات متناسقة من أجل إدارة المنظمة التي يتسم فيها التكوين بالشمولية، كما أن علاقات الإدارة بالنقابة واضحة ويسودها التعاون، أما اهتمامات جودة حياة العمل فتشمل مختلف المواضيع والقضايا المرتبطة بالموظفين والمنظمة معا.

مما سبق عرضه يمكن القول وبصورة عامة أن موضوع جودة حياة العمل برز كقضية إدارية ومجال معرفي معاصر وحديث تطبقه المنظمات المعاصرة، يتطلب توافر جهود المفكرين، الكتاب الباحثين بمزيد من الدراسات والبحوث للإلمام بمختلف الجوانب والأبعاد التي يشملها، لكن ما يجب الإشارة إليه وبضرورة حتمية هو المنظور الإسلامي لجودة حياة العمل الذي سبق الحضارة الغربية في إبراز موضوع جودة الحياة بصورة عامة وجودة حياة العمل على وجه الخصوص، وذلك أن الحضارة الإسلامية ومنذ قيامها في بدايات الدعوة المحمدية ركزت على مختلف الجوانب والأخلاق السامية على غرار العدالة في مختلف المجالات، مبدأ الكفاية في الأجور، الأمان والاستقرار، مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، إضافة إلى الترقية، التكوين وكذا الاهتمام بتوافر العلاقات الإنسانية والحث على استمرارها، فكل ما سبق ذكره من المبادئ وغيرها كثير تُعتبر بمثابة أبعاد لجودة حياة العمل ومحور برامجها وفقا للمنظور السائد لدى المنظمات المعاصرة.

## 2.1.1. مفهوم جودة حياة العمل

إن جودة حياة العمل (Quality of Work Life) والتي يرمز لها اختصاراً بـ (QWL) تستخدم كمرادف للدلالة على نفس المعنى لمصطلحات مشابهة لها على غرار جودة الحياة الوظيفية، جودة الحياة في العمل ونوعية حياة العمل، حيث أنه للإلمام بهذا المفهوم يقتضي الأمر التطرق إلى كل من الجودة وجودة الحياة.

## 1.2.1.1. تعريف الجودة

إن الجودة تعد من المفاهيم المعاصرة التي تتماشى مع حالة التغيير والتطوير المستمر في البيئة لاسيما في ظل حالة المنافسة القائمة بين المنظمات، حيث وردت في هذا المجال عدة تعاريف تخص الجودة من بينها ما يلي:

✓ عرفتها (Ladislav Sojka) بأنها: "مجموعة من المواصفات والخصائص الموجودة في المنتج التي تلبى الاحتياجات المتوقعة والمرغوب فيها من طرف الزبون ما يؤدي إلى تحقيق رضاه"<sup>(1)</sup>. إن الجودة وفقاً لهذا التعريف تركز على مدى توافر الخصائص في المنتج فقط سواء سلعته أو/و خدمة، فاحتوائه على مواصفات معينة وفقاً لتوقعات الزبون ورغباته يؤدي إلى تحقيق رضاه، لكن ما يأخذ على ذلك النظرة التقليدية والمحدودة للجودة حيث أنها كمفهوم يستهدف بلوغ مستويات أعلى من تحقيق الرضا الوظيفي كالانتماء وتعزيز الولاء التنظيمي، كما أنها -الجودة- لا تنحصر في خصائص المنتج فقط بل يتسع مداها لتشمل جودة الاتصالات والمعلومات، جودة الأداء الوظيفي وكذا جودة الإشراف والإدارة، كما يعاب على التعريف أيضاً أنه أهمل متطلبات أطراف أخرى غير الزبائن الموردين، المالكون...

✓ كما عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنها: "الخصائص الكلية لكيان (نشاط، عملية، خدمة، منظمة، نظام، فرد، أو مزيج منها) والتي تنعكس في قدرته على حاجاته الصريحة والضمنية"<sup>(2)</sup>. حسب هذا التعريف فإن الجودة تتحقق عند إشباع الحاجات الظاهرة المعبر عنها إضافة إلى الرغبات الضمنية غير المصرح بها، لكن ما يأخذ على هذا التعريف أنه أهمل الكيفية والطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة، إضافة إلى عدم تحديد درجة الجودة التي تحقق مستوى الإشباع المطلوب أو المتوقع.

في ضوء التعاريف السابقة تعرف الجودة بأنها: مجموعة من الخصائص والشروط المتوفرة في المنتج، الأنظمة، السياسات والعمليات التي تتوافق وتلبي المتطلبات والاحتياجات الضمنية والصريحة لمختلف

(1) Ladislav Sojka, "Specification of the Quality of work life characteristics in the Slovak Economic Environment", Sociologia 46, vol 46, No 3, 2014, P 288.

(2) محمد عبد اشتيوي، "اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد 20، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جوان 2015، ص 21.

الأطراف الداخليين كالموظفين ( زبون داخلي) والمتعاملين الخارجيين مع المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز انتماءاتهم وولائهم لها.

### 2.2.1.1. تعريف جودة الحياة

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل موحد لها وذلك يرجع أساسا إلى تعدد وجهات نظر الباحثين، الكتاب واستخدامه كمصطلح في العديد من المجالات على غرار علم النفس وعلم الاقتصاد، إضافة إلى أنه مفهوم يتغير حسب الحالة النفسية للفرد، وتأسيسا لذلك فقد وردت عدة تعريف لجودة الحياة من بينها ما يلي:

✓ عرفها (Hanslizane and Kang Walk) بأنها: " درجة شعور الفرد بالسعادة النفسية الناتجة عن رضاه بظروف حياته اليومية".<sup>(1)</sup> أي أن جودة الحياة وفق هذا التعريف تتحقق برضا الفرد عن ظروف حياته ما يؤدي إلى خلق شعور بالسعادة نفسيا، أي أنه ركز على البعد النفسي في تعريف جودة الحياة لكنه أهمل الجوانب التي يؤدي توافرها إلى تحقيق الرضا مثل: الجوانب الموضوعية، المادية والاجتماعية.

✓ كما عرفتها (Ladislav Sojaka) بصورة مختصرة على أنها: " مجموعة من الظواهر المنبثقة عن تفاعل الأشخاص مع البيئة أو المحيط".<sup>(2)</sup> وعليه فإن جودة الحياة تتحقق لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة لكن ما يأخذ على هذا التعريف إهماله لمختلف الأبعاد المكونة للجودة في الحياة.

✓ كما عرفتها (سناء أحمد حسام) بأنها: "درجة الرضا التي يشعر بها الفرد اتجاه المظاهر المختلفة للحياة ومدى سعادته بالوجود الإنساني والتي تشمل على عوامل داخلية ترتبط بأفكار الفرد حول حياته، وعوامل خارجية كتلك التي تقيس سلوكيات الاتصال الاجتماعي، النشاطات ومدى إنجاز الفرد لمواقف".<sup>(3)</sup> إن الباحثة في تعريفها لجودة الحياة ركزت على حالة الرضا لدى الفرد التي تتحقق بتوافر العوامل الداخلية والنفسية كالأفكار والرغبات والطموح، إضافة إلى العوامل الخارجية كالاتصال الاجتماعي وممارسة الأنشطة والقدرة على الانجاز، لكن ما يأخذ على التعريف أنه لم يحدد الطريقة التي من خلالها يتم توفير هذه الأبعاد بالمستوى المطلوب.

عموما يمكن تعريف جودة الحياة بأنها شعور الفرد بالسعادة الذاتية والرضا عن مختلف المظاهر والجوانب في الحياة والتي تشمل الأبعاد الداخلية منها و/أو الخارجية وذلك في ظل وجود عوامل متحركة كالعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

(1) مبارك بشرى عناد، " جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات عن الزواج"، مجلة كلية الآداب، العدد 99، جامعة ديالى، الأردن، 2006، ص 720.

(2) Ladislav Sojaka, Op.cit, P288.

(3) مبارك بشرى عناد، مرجع سبق ذكره، ص 720.

## 3.2.1.1. تعريف جودة حياة العمل

لقد تباينت التعاريف المقدمة من طرف الكتاب والباحثين حول جودة حياة العمل وذلك راجع أساساً إلى تعدد الأبعاد التي تندرج ضمنها، مما يجعل من الصعب جداً حصرها في إطار محدد ومفهوم موحد، وفيما يلي ذكر لبعض التعاريف الخاصة بجودة حياة العمل:

✓ تم تعريفها من طرف ( Devappa Renuka Swamy et al ) بأنها: "درجة إشباع الحاجات الشخصية والعملية والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى رضا الموظف وتحقيق أهداف المنظمة".<sup>(1)</sup>

✓ كما عرفها كل من ( Zohurul Islam and Sununta Siengthai ) بأنها: "عبارة عن العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتلبية احتياجات الموظفين وتطوير ميكانيزيمات أو آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار".<sup>(2)</sup>

من خلال التعريفين السابقين يتضح أن المورد البشري هو محور اهتمام جودة حياة العمل التي ترتكز على إشباع الحاجات الإنسانية إضافة إلى تعزيز دوره الإيجابي في المنظمة من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، لكن ما يأخذ على التعريفين حصرهما لجودة حياة العمل في بعدين فقط في حين أنها تشمل أبعاد متعددة، إضافة إلى عدم تحديد كافة الجوانب التي تشكلها المشاركة لتحقيق المستوى المطلوب من جودة حياة العمل.

✓ كما عرفها (محمد عبد اشتيوي) بأنها: "تعبير عن توافر العوامل المرضية، المحببة والأمنة في مكان العمل بما يدعم رضا الموظفين، إضافة إلى توفير نظام المكافآت وفرص للنمو الوظيفي المناسبة".<sup>(3)</sup>

إن جودة حياة العمل حسب هذا التعريف ترتبط ببيئة العمل من خلال توفير العوامل المادية كوسائل الأمن والسلامة، الحوافز والمكافآت، إضافة إلى العوامل المعنوية كالترفيه والنقل الوظيفي، فالكاتب ركز على المدخل التحفيزي لجودة حياة العمل الذي يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وفقاً لما جاء في "نظرية ذات العاملين لـ" هرزبرغ"، غير أنه ما يأخذ على هذا التعريف أنه لم يشر إلى الأبعاد الأخرى لجودة حياة العمل والتي تتعدى حدود مكان العمل لتشمل الحياة الشخصية للموظف، إضافة إلى إهماله لأهداف المنظمة.

✓ أما (Sandhy Nair) فقد عرفتها بأنها: "شروط لبيئة العمل يعزز شعور الموظفين بالارتياح و الرضا من خلال توفير الأمن الوظيفي وفرص العمل والمكافآت العادلة"،<sup>(4)</sup> كما يتوافق هذا التعريف مع ما قدمه

(1) Devappa Renuka Sawamy et al, "Quality of work: Scale Development and validation", international Journal of caring, vol 8, Issue2, May-August 2015, P281.

(2) Zohurul Islam and Sununta Siengthai, "Quality of work life organization performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone", International Journal of service Industry Management, Vol 11, N° 5, 2006, P4.

(3) محمد عبد اشتيوي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

(4) Sandhya Nair, "A study On The Effect of Quality of work Life (QWL) on organizational Citizen slip behaviour (OBC)", with special Reference to college Teachers Thrissur District, Integral Review-Journal of Management, Vol6, June 2013, P39.



(Nanjunde Swaras Wany) والذي عرف جودة حياة العمل على أنها: "شرط ضروري لتحقيق الميزة

التنافسية والاستمرارية للمنظمة من خلال تطوير المؤهلات والمهارات للموظفين".<sup>(1)</sup>

في ضوء التعريفين السابقين تعتبر جودة حياة العمل بمثابة شرط وضرورة حتمية تتوفر في بيئة العمل، تتجسد من خلال توفير الأمن الوظيفي، العدالة في المكافآت إضافة إلى مسؤولية المنظمة في إيجاد فرص للعمل وتكوين موظفيها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، لكن ما يأخذ على التعريفين أن جودة حياة العمل ترتبط بمكان العمل وحتى خارجه إضافة إلى التركيز على الأبعاد دون تحديد الكيفية التي من خلالها يمكن توفيرها بالمستوى المطلوب.

✓ كما عرفها كل من (Saraji and Dragali) على أنها: "عملية ديناميكية وتركيبية متعددة الأبعاد تتضمن عدة جوانب مثل: الأمان الوظيفي؛ نظام الحوافز؛ التكوين؛ فرص الترقية الوظيفية؛ إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات"،<sup>(2)</sup> إن جودة حياة العمل وفقا لهذا التعريف تتميز بخاصتين: الأولى تتمثل في كونها عملية ديناميكية، مرنة وفقا لمتغيرات البيئة سواء الخارجية أو الداخلية تحقق التكيف للمنظمة، أما الثانية فاعتبارها مفهوم شامل متضمن لأبعاد وجوانب متعددة للحياة الوظيفية.

✓ كما عرفتتها (Sandhya Nair) من نفس المنطق السابق بقولها: "أن جودة حياة العمل ليست مفهوم موحد يشمل فقط الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل مثل: الرضا عن الوظيفة؛ الرضا عن الأجر؛ العلاقات الإنسانية في العمل؛ بل يشمل أيضا الأبعاد التي تعكس بصورة واسعة الرضا عن الحياة المتمثلة في مشاعر الرفاه"،<sup>(3)</sup> على ضوء هذا التعريف فإن جودة حياة العمل تركز أساسا على المورد البشري الذي تسعى برامجها إلى تحقيق رضاه في مكان العمل وخارجه من خلال تحقيق التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية، أي إيجاد الكامل بين جودة الحياة وجودة حياة العمل باعتباره هذه الأخيرة من أهم الأبعاد المشكلة لها، لكن ما يعاب على التعريف المقدم أنه لم يذكر الآلية (الكيفية) أو الطريقة التي تحقق هذا التوازن والرضا عن البعدين معا، إضافة إلى إهماله لأهداف المنظمة كزيادة الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية، حيث تعتبر أهداف المنظمة وموظفيها متلازمين وفي نفس الدرجة من الأهمية النسبية.

✓ كما عرف كل من (Pizam and Shani) جودة حياة العمل بأنها: "مدخل يحتوي على مجموعة قضايا المكافآت والوقت الممتع الذي يقضيه الموظفون في بيئة العمل، وتعتبر أيضا عن درجة التميز وشروط العمل الذي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الإنساني والتي تسهم بمجملها في الرضا

<sup>(1)</sup> Nanjunde Swaras Wamy, "Quality of work life of Employees in private technical institutions", International Journal for Quality Research, Vol 7, N°3, August 2013, P431.

<sup>(2)</sup> Nanjunde Swaras wamy, *Ibid*, P432.

<sup>(3)</sup> Sandhya Nair, *Op.cit*, P39.

الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل وأداء المنظمة الكلي"،<sup>(1)</sup> حيث أن هذا التعريف ركز إلى نتائج تطبيق جودة حياة العمل والتي تتمحور في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وأداء موظفيها وشعورهم بالرضا الوظيفي، مع تبيان أبعادها المادية والاجتماعية والإنسانية دون التفصيل في مضمونها.

✓ أما جودة حياة العمل وفقا لـ (سيد محمد جاد الرب) تشير إلى: "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة العملية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضا، بذلك تتم المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها والمتعاملين معها"،<sup>(2)</sup> وفقا لهذا التعريف تتميز جودة حياة العمل بأربعة خصائص تتمثل في: التكامل بين العمليات؛ التخطيط؛ الاستمرارية أو الديمومة؛ تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكافة الأطراف.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن جودة حياة العمل مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من السياسات، البرامج والعمليات المخططة، الديناميكية والمتراطة فيما بينها، والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل بصورة عامة سواء بيئة العمل التنظيمية والوظيفية، بيئة العمل المادية وكذا بيئة العمل الاجتماعية بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموظفين والمنظمة معا، إضافة إلى أهداف المتعاملين معها وأصحاب العلاقة من زبائن، موردين، نقابات عمالية.

#### 4.2.1.1. خصائص جودة حياة العمل

إن جودة حياة العمل تتميز بعدة خصائص من بينها ما يلي:<sup>(3)</sup>

✓ إن جودة حياة العمل لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للموظفين فيقع العبء الأكبر منها على إدارة الموارد البشرية؛

✓ إن جودة حياة العمل لا تنتهي برامجها بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل تتماشى مع استراتيجيات المنظمة، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة وهذا ما يجعلها جزءا من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين موظفيها؛

✓ تشمل مكونات عناصر جودة حياة العمل جميع الأبعاد أو الجوانب المادية المعنوية وحتى الاجتماعية والتي تتحقق هذه الأخيرة بإحداث التوازن بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للموظفين؛

(1) محمود عبد الرحمان الشنطي، " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيقية على وزارات الصحة الفلسطينية)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016، ص 35.

(2) محمود عبد الرحمان الشنطي، نفس المرجع، ص 35.

(3) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 09، 10.

✓ إن مفهوم جودة حياة العمل مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح الموظفين وأهداف إدارة المنظمة التي تعكس أهداف المالكين، إضافة إلى تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

### 3.1.1. أهداف جودة حياة العمل

تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة حياة العمل بين الموظفين والمنظمة فلكل منهما أهدافه، وعليه يمكن فيما يلي إبراز أهداف كل من المنظمة والموظفين من تطبيق جودة حياة العمل.

#### 1.3.1.1. الأهداف المتعلقة بالمنظمة

يمكن ذكر أهم هذه الأهداف الخاصة بالمنظمة على النحو التالي: (1)

✓ مقابلة احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموظفين وتزويدهم بالتوجيه والتشجيع الكافي لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم، بما يمكن من خلق قيمة مضافة للمنظمة؛

✓ تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات والتقليل من معدل دوران العمل، التغيب وحوادث وإصابات العمل، إضافة إلى تنمية قدراتها على التوظيف؛

✓ إيجاد التكامل بين أنشطة التوظيف وتنمية وإدارة المسار الوظيفي مع المخطط التنظيمي، وذلك يتم من خلال استخدام برامج الموارد البشرية استخداماً أمثلاً؛

✓ المساهمة في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظم المنظمة والقائمين عليها؛

✓ التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة وتلبية أذواق متلقي المنتجات وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم؛

إضافة إلى الأهداف السابقة للمنظمة توجد أخرى تتمثل في: (2)

✓ تحسين وتطوير الأداء الكلي أو التنظيمي من خلال تطوير الموظفين والتعاون لتشكيل فرق العمل وكذا العمل الجماعي ضمن المستويات التنظيمية؛

✓ إيجاد بيئة أو محيط عمل مناسب وذو نوعية تسمح بأداء الأعمال أو الأنشطة على أكمل وجه وفقاً لما هو مطلوب مما يؤدي إلى تحسين الجودة في الأداء؛

✓ تعزيز الالتزام بقيم وسياسات المنظمة والعمل على تحقيقها من طرف الموظفين؛

✓ التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب وتشكيل فرق العمل والاستقطاب، حيث

(1) شبلي إسماعيل مرشد السويطي، " أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 55، 56.

(2) Shefali Srivastava and Rooma Kanpur, "A study on Quality of work life: key elements & It's Implications", IOSR Journal of Business and Management ( IOSR- JBM), Vol 16, Issue3, March 2014, P 57.

أنه وبالرغم من أنها هي المسؤولة عن وضع برامج الخاصة بجودة حياة العمل، إلا أن تعاون الإدارات التنفيذية لا يمكن تجاهله في هذا المجال فالمسؤولية مشتركة وشاملة.

وعليه تبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج جودة حياة العمل في جوانب عدة منها ما يلي: (1)

- ✓ إيجاد بيئة عمل تتسجم وأهمية الموارد البشرية في المنظمة ودورها في التفوق على المنافسين؛
- ✓ جعل بيئة العمل مصدر جذب للموارد البشرية المتميزة وكذا المساعدة على زيادة انتماء الموظفين؛
- ✓ زيادة الولاء التنظيمي للموظفين وتحقيق الكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم؛
- ✓ المساهمة في تحقيق الجودة، التعلم والإبداع التنظيمي.

### 2.3.1.1. الأهداف المتعلقة بالموظفين

من بين الأهداف الخاصة بالموظفين ما يلي: (2)

- ✓ تحقيق أفضل عمل جماعي وتفعيل الاتصال بين الموظفين في المنظمة؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للموظفين وتخفيض التوتر بين الموظفين، وكذا تحسين العلاقات الاجتماعية؛
- ✓ تحسين ظروف العمل وتحقيق الأمن الوظيفي وتحقيق أفضل إدارة للتغيير التنظيمي؛
- ✓ إعداد وتنفيذ برامج مناسبة لتطوير الموارد البشرية في المنظمة؛
- ✓ تعزيز الرضا الوظيفي وتقوية التعلم التنظيمي في مكان العمل؛
- ✓ المشاركة في إدارة الأعمال والأنشطة على كافة المستويات في المنظمة.

عموماً يمكن القول أن تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات المعاصرة يحقق بصورة مزدوجة كل من أهداف المنظمة والموظفين معاً: فالأولى تتجسد في التقليل من المؤثرات والظواهر السلبية غير المرغوب فيها كالصراع التنظيمي، ارتفاع معدلات التغيب، دوران العمل وكذا حوادث العمل، إضافة إلى الرفع من مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي وخلق التكامل بين مختلف أنشطة المنظمة وممارستها بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد وبالأخص البشرية منها، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية وضعها التنافسي ويساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، أما الثانية فترتكز في إشباع حاجات الموظفين من خلال جماعات العمل وبناء العلاقات الاجتماعية وتفعيل سبل الاتصال في المنظمة بين الموظفين بما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي في العمل وخارجه.

(1) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2009، ص ص 350، 351.

(2) Shefali Srivastava and Rooma Kanpur, Op. Cit, P 56.

## 4.1.1.1 مقاربات جودة حياة العمل

إن دراسة موضوع جودة حياة العمل يتم وفق عدة مقاربات سيتم فيما يلي التطرق إليها.

## 1.4.1.1 مقارنة مدرسة الموارد البشرية

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع حاجات الموظف ويؤكد على دوره الفعال في المنظمة على نحو يجعله أكثر ارتياحا، وعليه ففلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات سواء الرسمية منها والتي تكون بين مختلف المستويات، أو المعلومات غير الرسمية التي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم ولتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين، حيث يعتبر الوسط الوظيفي فضاء للاندماج وتنشئة الموظف بحيث يسمح له بالانتماء إلى مجتمع المنظمة وتكوين علاقات اجتماعية، كما يرى (Sanderson) أن أهمية جودة حياة العمل تتعلق بإشباع حاجات تقدير الذات وتنشيط الموظف وإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرارات، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة التي تسمح له بإنجاز المهام الموكلة إليه، الأمر الذي يمنحه تصرفا واسعا في أدائها وذلك من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تؤدي إلى إثراء الوظيفة والتطور المعرفي؛<sup>(1)</sup>

## 2.4.1.1 المقاربة التقنية - الاجتماعية

طور هذا الاتجاه من طرف (Fred Emery and Eric Trist) وزملائهم، ووفقا لهذه المقاربة فإن جودة حياة العمل يجب أن تراعي الموظفين ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات، كما يجب أن تراعي جوانب تتعلق بإعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي إضافة إلى تعديل النسق التنظيمي،<sup>(2)</sup> وعليه يسمى هذا الاتجاه بالنسق التقني الاجتماعي أي وفق مقاربة اجتماعية- تقنية يتم فيها الأخذ بعين الاعتبار تداخلات العوامل الأخرى كالجانب الإنساني،<sup>(3)</sup> والتي حسبها تتحقق فعالية الأداء باتحاد الجانبين معا، فالجانب الاجتماعي يتمثل في المورد البشري؛ الأدوار والعلاقات؛ نظم الاتصالات؛ إضافة إلى أنظمة التقويم والتقييم؛ الخدمات الاجتماعية وغيرها، أما الجانب التقني المتمثل في الإجراءات؛ التجهيزات وكذا البرامج والحواسيب... الخ، وعليه فإن جودة حياة العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين؛<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> عبد الكريم بن خالد، " فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة أحمد دراية، الجزائر، سبتمبر 2015، ص 121.

<sup>(2)</sup> عبد الكريم بن خالد، نفس المرجع، ص ص 121، 122.

<sup>(3)</sup> Devappa Renuka Swany et al, op.cit, P 281.

<sup>(4)</sup> عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

## 3.4.1.1. مقارنة إشباع الحاجات

حيث بينى هذا التوجه على نماذج لإشباع الحاجات طورها كل من "إبراهام ماسلو" عام 1954 و"ماكيلاند" عام 1961 و"هرزبرغ" وغيرهم، فهذا المدخل يقوم على افتراض أن الموظفين لديهم حاجات أساسية يبحثون عن إشباعها من خلال العمل وامتدادا لهذا المدخل يعتقد (Siragy et el) أن الموظفين يحققون الرضا عن وظائفهم عند المستوى الذي تشبع فيه الوظيفة هذه الحاجات؛<sup>(1)</sup>

## 4.4.1.1. مقارنة الانتشار

يعتمد هذا المدخل على أن الرضا في مجال معين من حياة الشخص يمتد إلى المجالات الأخرى من الحياة، ويفترض أن خبرة الموظفين في العمل تؤثر على مجالات الحياة الأخرى وتؤثر أيضا على حياتهم الشخصية، فالموظفين غير الراضين يميلون إلى المعاناة من عدم السعادة في الأنشطة غير المرتبطة بالعمل، كما أن جودة حياة العمل وفق هذه المقاربة حددت في ثمانية مجالات رئيسية والتي تتمثل في: دعم زملاء العمل والمشرفين؛ العمل الجماعي والاتصالات؛ متطلبات العمل وسلطة القرارات؛ خصائص المنظمة؛ المكافآت والمزايا؛ تكوين فرق العمل والموظفين لتنمية مهاراتهم؛ الانطباع الكلي عن المنظمة.<sup>(2)</sup>

عموما يمكن القول أن مقاربات جودة حياة العمل تتمثل في ثلاثة، حيث تركز كل من المقاربة وفقا لمدرسة الموارد البشرية ومقاربة إشباع الحاجات على بعد هام وهو تلبية حاجات الموظفين كالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ الاستفادة من التكوين؛ ضمان الأمن والاستقرار الوظيفي؛ التشجيع على بناء علاقات إنسانية؛ تنمية روح الجماعة من خلال دعم تشكيل فرق العمل، أما المقاربة التقنية-الاجتماعية فتعد أشمل إذ تؤكد على أن تعزيز جودة حياة العمل يتحقق من خلال تفاعل الجانب الاجتماعي الذي يُعد محور المقاربتين السابقتين، مضافا إليه الجانب التقني المتمثل في السياسات، الإجراءات وقواعد العمل علاوة إليها وسائل تكنولوجيا المعلومات المساعدة لتطبيق جودة حياة العمل كالأجهزة الإلكترونية وما يرتبط بها من شبكات وتطبيقات، أما مقاربة الانتشار فهي تعبر عن التكامل بين مختلف مجالات الحياة التي تنطوي ضمن اهتمامات الموظف، كما تؤدي جودة حياة العمل وفقا لهذه المقاربة بمختلف أبعادها إلى تحقيق رضا الموظف ليس فقط في العمل وإنما يتسع رضاه عن أنشطة الحياة الأخرى، والعكس صحيح في حالة عدم رضاه، لكن ما يؤخذ عموما على هذه المقاربات أن التطبيق في الواقع قد يظهر حالات ونتائج عكس ما هو

<sup>(1)</sup> محمود عبد الرحمان كامل، وأحمد جمال الغزالي، " دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية (مدخل تحسين الإدارة) "، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي الحادي والعشرون حول جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر، يومي 10 و 11 ديسمبر 2016، ص 07.

<sup>(2)</sup> محمود عبد الرحمان كامل، وأحمد جمال الغزالي، نفس المرجع، ص 08.

متوقع وما تم التنظير إليه، فبالنسبة لما يعاب على كل من مقاربتى الموارد البشرية وإشباع الحاجات أن المنظمة ليست المسؤولة وحدها عن تحمل عبء تنفيذ هذه البرامج، في حين يقع على الموظف في حد ذاته والمجتمع وحتى العائلة مسؤولية تحقيقها أي أن المسؤولية مشتركة، أما المقاربة التقنية-الاجتماعية فالمشكل يكمن في إعداد التوليفة أو التركيب المناسبة التي تسمح بتحقيق التفاعل الجديد بين الجانب التقني والاجتماعي لأن هذا الأخير يرتبط بعناصر غير ملموسة ومجردة يصعب التنبؤ بها وقياسها كالحاجات الضمنية، أما مقاربة الانتشار فقد أهملت مختلف العوامل المتحكمة في سلوك وأداء الموظف التي تؤثر على درجة استجابته للمواقف التي تواجهه في البيئة وكذا التعامل معها سواء ما ارتبط منها بالعوامل الداخلية أو بالموظف في حد ذاته كالطموح؛ الرغبة في الإنجاز؛ قوة الشخصية؛ طريقة التفكير، إضافة إلى العوامل الخارجية كالعوامل الاجتماعية؛ العوامل الاقتصادية والسياسية؛ العوامل الثقافية كالتعليم.

لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن المقاربات سابقة الذكر بالرغم من تعددها، اختلافها وحتى تداخلها في بعض الأبعاد إلا أنها تتفق في عنصر محوري يمثل الحلقة المشتركة التي تربط هذه المقاربات مع بعضها البعض والمتمثل في المورد البشري الذي يعد بمثابة الداعم الأساسي لتطبيق وممارسة جودة حياة العمل.

## 2.1. أبعاد جودة حياة العمل

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، حيث اعتبر كل من "Ivancevich and Skimmer" بأن جودة حياة العمل تتحقق بتوفر مجموعة من الأبعاد مثل: تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحية وأمنة، فرص تطوير القدرات، الأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل وكذا التعاون بين اتحاديات العمالية والمنظمة، كما أضاف "Walton" عوامل أخرى لجودة حياة العمل كالتمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل، علاوة على العلاقات الاجتماعية في العمل، كما أن يوجد من اعتمد متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الالتزام والاستقرار المهني، وأضاف "Cahanama" بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والمكاسب، فيما قسم كل من "and Suryanarayans" أبعاد جودة حياة العمل إلى مجموعتين هما: الأولى هي أبعاد كلاسيكية وتشمل: ظروف العمل المادية، رفاهية ودعم الموظفين، إضافة إلى عوامل وظيفية ومالية، أما الثانية فهي أبعاد عصرية تشمل: بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا المفاوضة الجماعية بين الاتحادات والإدارة، إضافة إلى دوائر الجودة، العدالة التنظيمية والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.<sup>(1)</sup>

(1) أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

أما في هذه الدراسة فسيتم إتباع التقسيم التالي لأبعاد جودة حياة العمل:

✓ **بيئة العمل التنظيمية:** وهي تشمل كل من الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛

✓ **بيئة العمل المادية:** وهي تشمل كل من التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛

✓ **بيئة العمل الاجتماعية:** وهي تشمل كل من المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية.

### 1.2.1. بيئة العمل التنظيمية

إن المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة إلى التحسين المستمر لبيئة العمل المرتبطة بها من خلال العمل المستمر على توافرها بالمواصفات والشروط النوعية، إذ تشمل بيئة العمل التنظيمية عدة جوانب وأبعاد من بينها: الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية وكذا تطوير المسار الوظيفي إضافة إلى التمكين، وسيتم فيما يلي شرح هذه الأبعاد كل على حدى بشكل مختصر.

#### 1.1.2.1. الثقافة التنظيمية

سيتم شرح بعد الثقافة التنظيمية من خلال تعريفها، وذكر لأهم خصائصها إضافة إلى مكوناتها والتعرف على كيفية المحافظة عليها.

##### 1.1.1.2.1. تعريف الثقافة التنظيمية:

✓ يعرفها (Wheelen) بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات، التوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"، كما يتفق معه (Gibon) الذي عرفها بأنها: "ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم، عادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الفرد، وأنماط سلوكية مشتركة، حيث ان ثقافة المنظمة تعبر عن هويتها الشخصية"<sup>(1)</sup> وعليه فإن التعريفين ركزا على مكونات الثقافة التنظيمية المادية والمعنوية إلى جانب اعتبارها امتدادا لثقافة المجتمع.

✓ كما عرف (E. Schein) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية المتعلقة بالجماعة والتي اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج، بحيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها"<sup>(2)</sup> وتعقيا على هذا التعريف فإن الثقافة التنظيمية ترتبط بالبيئة الخارجية من خلال التكيف الخارجي والذي يتجسد في إمكانية المنظمة

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2002، ص311.

(2) عائشة شتاتحة، "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار تلجي بالأغواط، الجزائر، يومي 14 و15 أبريل 2009، ص 08.



للاستجابة للتغيرات المحيطة بها لتحقيق أهدافها، إضافة إلى البيئة الداخلية من خلال الاندماج الداخلي الذي يشير إلى تحقيق الانسجام والملائمة بين مختلف الموظفين في المنظمة. عموماً يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من السمات والخصائص المعنوية كالقيم والمعتقدات، الأعراف وكذا السلوكية كالتقاليد والطقوس، إضافة إلى الجوانب المادية كالبنايات، بما يشكل منها مستقلاً ومميزاً في التفكير لمعالجة المشكلات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### 2.1.1.2.1. خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص منها ما يلي: (1)

- ✓ **نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض، فهي نظام مركب للعناصر الثلاث التالية: الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي؛
- ✓ **نظام متكامل:** من منطلق كونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد مكوناتها لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
- ✓ **نظام تراكمي:** يتصف بالاتصال والاستمرار بحيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة التنظيمية؛
- ✓ **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية في المنظمة يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها؛
- ✓ **الفلسفة والقواعد:** حيث أن الفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة الموظفين والعملاء، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر من المنظمة؛
- ✓ **نظام يُكتسب متغير ومتطور:** فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها تغييرات جديدة؛
- ✓ **خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات:** يقصد بها كل ما يعتقد الموظفون من أفكار تكون غير قابلة للنقاش وتنشأ هذه البديهيات من القيم، المعتقدات والتصرفات المعتادة داخل المنظمة.

### 3.1.1.2.1. مكونات الثقافة التنظيمية: تتشكل الثقافة التنظيمية من عدة مكونات منها ما يلي: (2)

- ✓ **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة في المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب؛
- ✓ **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية ومثال ذلك أهمية المشاركة في عملية صنع القرار؛
- ✓ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون غير مكتوبة ولكنها واجبة؛

(1) عائشة شتاتحة، المرجع السابق، ص ص 09، 10.

(2) قوي بوحنية، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة (دراسة طبيعة العلاقة بين معدلات الثقافة وكفاءة الأداء)"، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص ص 70 - 78.

- ✓ التوقعات التنظيمية: هي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها المرؤوسين والرؤساء في العمل؛
  - ✓ التقاليد: هي عبارة عن مجموعة قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجماعي؛
  - ✓ الطقوس الجماعية: هي تلك السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام من طرف الموظفين في المنظمة؛
- 4.1.1.2.1. المحافظة على الثقافة التنظيمية: توجد ثلاث عوامل رئيسية لها دور كبير في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة تتمثل في: (1)

- ✓ الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملا مهما للمحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات المتخذة، حيث تلتزم هذه الإدارة بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، إضافة إلى المعايير السلوكية الموحدة وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب إلى جانب تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات؛
- ✓ اختيار الموظفين: إن الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الموظفين الذين لديهم المعرفة، الخبرات والقدرات لتأدية المهام بنجاح، لذا يجب أن تتوافق بين الموظفين وفلسفة المنظمة، وذلك من أجل المحافظة على ثقافة هذه الأخيرة، بحيث لا تتأثر فعاليتها بسبب ثقافة الموظفين الجدد ؛
- ✓ المخالطة الاجتماعية: عند اختيار موظفين جدد للعمل في المنظمة فإنهم لا يعرفون ثقافتها، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرفهم على الثقافة السائدة والموظفين الحاليين، لكي لا يتغير أداء المنظمة. كما تجدر الإشارة إلى أنه قد يتم إجراء تغيير وتطوير للثقافة التنظيمية بما يتوافق وبيئة المنظمة، الأمر الذي يتم بإتباع الخطوات التالية: (2)

- ✓ حصر الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة، وتحديد المتطلبات الجديدة التي المرغوب فيها؛
- ✓ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوب فيها؛
- ✓ تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام؛
- ✓ تنفيذ واتخاذ خطوات تضمن تطبيق السلوك التنظيمي الجديد.

### 2.1.2.1. العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية قيمة إنسانية عليا ومطلب مجتمعي عاما وغاية سامية إلى جانب كونها التزام أخلاقي وضرورة مطلوب توافرها في المنظمات بشتى أنواعها، لذا ظهرت محاولات التنظير مبكرا في الفكر الإداري من خلال أفكار (Adams) الذي قدم الإطار المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزا على عدالة التوزيع ومبدأ المساواة، حيث تعرف العدالة التنظيمية على أنها: "إدراك الموظفين للطرق المتبعة في

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 319، 320.

(2) محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص ص 318، 319.

المنظمة سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا".<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات، أي أنه مفهوم نسبي بمعنى أن الإجراء أو التصرف في المنظمة الذي ينظر إليه موظف ما على أنه عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي من وجهة نظر موظف آخر.

كما تشير معظم الأدبيات الفكرية إلى وجود ثلاث أبعاد للعدالة التنظيمية تتمثل في:

**1.2.1.2.1. العدالة التوزيعية:** عرف ( عبد الفتاح المغربي) العدالة التوزيعية على أنها: "إدراك الموظف بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك الفوائد التي يحصل عليها وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى"، كما تعرف أيضا بأنها: "عدالة نتائج القرارات والعدالة المدركة لتوزيع النواتج"،<sup>(2)</sup> كما أنه تم تحديد قواعد أساسية تقوم عليها العدالة التوزيعية في المنظمات تتمثل في:<sup>(3)</sup>

✓ قاعدة المساواة: تتمثل في منح المكافآت على أساس المساهمة؛

✓ قاعدة النوعية: وتعني أن كل الموظفين يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت؛

✓ قاعدة الحاجة: يقصد بها تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

**2.2.1.2.1. العدالة الإجرائية:** عرف كل من (Cunha and Rego) العدالة الإجرائية على أنها: "مدى إحساس الموظفين بالإجراءات، العمليات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل"، كما أكد (Begum) على نفس الفكرة حيث تشير إلى: "العدالة في الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين"<sup>(4)</sup>، كما أن الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الالتزام أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التي حددها (Leventhal) المذكورة على النحو التالي:<sup>(5)</sup>

✓ قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الموظفين الذين يخصصهم لقرار معين؛

✓ قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز والمصلحة الشخصية في كل عملية صنع القرار؛

<sup>(1)</sup> نماء جواد العبيدي، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) "، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص 80.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 303.

<sup>(3)</sup> نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>(4)</sup> عامر علي حسين العطوي، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد) "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص 05.

<sup>(5)</sup> عامر علي حسين العطوي، نفس المرجع، ص ص 5، 6.

- ✓ قاعدة الدقة: هي تعني بأن عملية اتخاذ القرار يجب أن تعتمد على المعلومات الرسمية والآراء الدقيقة؛
  - ✓ قاعدة القابلية للتصحيح: أي وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يُبرر ذلك؛
  - ✓ قاعدة التمثيل: وتعني أن صنع القرار يجب أن تكون ممثلاً لتوقعات وقيم الأطراف أصحاب المصلحة؛
  - ✓ قاعدة الأخلاقية: وهي تعني أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.<sup>(1)</sup>
- 3.2.1.2.1. العدالة التعاملية (التفاعلية):** عرف (Robert) العدالة التعاملية أو التفاعلية كامتداد للعدالة الإجرائية بقوله أنها: "درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يتحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات"، كما يصفها (Rego and Cunha) بأنها: "طريقة تصرف المنظمة اتجاه الموظفين والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء معهم وفقاً للمصادقية والاحترام أو بمعنى آخر تعكس جودة المعاملة التي يتم استقبالها من متخذ القرارات"،<sup>(2)</sup> كما تضم العدالة التعاملية كل من:<sup>(3)</sup>
- ✓ عدالة العلاقات الشخصية: ويقصد بها مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه الرئيس مع مرؤوسيه؛
  - ✓ عدالة المعلومات: وهي تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.

### 3.1.2.1. تطوير المسار الوظيفي

سيتم شرح بعد تطوير المسار الوظيفي من خلال تعريفه، وتحديد مكوناته إضافة إلى تبيان الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق فعاليته سواء ما ارتبط منها بالمنظمة أو الموظف.

**1.3.1.2.1. تعريف تطوير المسار الوظيفي:** يعتبر تطوير المسار الوظيفي خياراً استراتيجياً ونشاطاً يتعلق بالتنمية واحتمالات التطوير المستقبلية في المنظمة، وعليه يعرفه (حجيم الطائي وآخرون) على أنه: "مجموعة من الخبرات التي يكتسبها الموظف من أجل جعلها أساساً ومرتكزاً لخط سير الوظيفة المستقبلية الخاص به"، في حين يعرفونه أيضاً بأنه: "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الموظفين في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو".<sup>(4)</sup>

كما أن يوجد من الكتاب والباحثين من يعرف تطوير المسار الوظيفي انطلاقاً من النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الوظيفي (المدخل الفردي) وإدارة المسار التنظيمي (المدخل التنظيمي) أو بمعنى آخر فإن تفاعل المدخل الفردي والمدخل التنظيمي يؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي، حيث يشير المسار الوظيفي إلى: "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في الحياة الوظيفية للموظف عن طريق الترقية أو النقل

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

(2) نداء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

(4) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006، ص 485.

الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الموظف وتجارب العمل المترابطة خلال حياته الوظيفية".<sup>(1)</sup>

كما يعرف كل من المدخل الفردي والتنظيمي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

- ✓ **تخطيط المسار الوظيفي (المدخل الفردي):** هي عملية استكشاف مستمرة يطور الموظف من خلالها مفهومه الذاتي لهويته الوظيفية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه؛ قدراته؛ دوافعه؛ اتجاهاته وقيمه، بما يساهم في تكوين خياراته الوظيفية كتطوير وتقييم الذات، تقييم فرص المسار المتاحة وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، فكل ذلك يشكل داعماً أساسياً ليتمكن الموظف من تطوير مساره الوظيفي؛
  - ✓ **إدارة المسار الوظيفي (المدخل التنظيمي):** هي عملية مستمرة تشير إلى فعاليات المنظمة الخاصة بأنشطة الموارد البشرية من تحديد للسياسات والبرامج، اتخاذ القرارات والدعم الذي تقدمه للموظف في المنظمة بما يحقق التكامل بين مصالحه وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة.
- وعليه يمكن القول أنه لتطوير المسار الوظيفي بشكل جيد يتطلب استخدام كلا المدخلين (المدخل الفردي والتنظيمي) معا بما يحقق التوازن والتكامل بينهما، فعلى سبيل المثال إذا فشل الموظف في التخطيط لمساره الوظيفي فإن ذلك يزيد من احتمال إخفاقه في الاستجابة للفرص المتاحة في أنشطة إدارة المسار الوظيفي والعكس صحيح.

**2.3.1.2.1. مكونات برامج تطوير المسار الوظيفي:** تشمل عدة مكونات من بينها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- ✓ **تحديد الأهداف النهائية للبرنامج:** حيث تتمثل عادة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي: تحسين الإنتاجية والأداء؛ منع التقادم لمعارف ومهارات الموظفين؛ تهيئة الموظفين لوظائف متقدمة، وعليه فإن تحديدها يساعد في تحديد نوع المؤهلات المطلوبة، كما أنها تتحدد في ضوء متطلبات الوظائف؛
- ✓ **تحديد المشاركين في البرنامج:** يجب تحديد عدد وأسماء الموظفين الذين يشاركون في كل برنامج تطوير ويكون ذلك مع مراعاة احتمالات الانسحاب والفضول؛
- ✓ **مدة البرنامج:** لا تعني المشاركة في البرنامج بأنه ليس للموظف وظيفة يشغلها بل يؤديها وفي نفس الوقت يستفيد من التطوير، وتُحدّد مدة برنامج تطوير المسار الوظيفي في ضوء الأهداف وتعتيدها؛

(1) صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص 34.

(2) صلاح الدين الهيتي، نفس المرجع، ص 39، 40.

(3) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 487، 488.

- ✓ **النشاطات التطويرية الرئيسية:** حيث يجب أن يتضمن البرنامج مجموعة من النشاطات التطويرية على غرار التكوين، التحفيز والنقل الوظيفي، إذ أن لكل أسلوب تطويري مدة وطريقة استخدامه؛
- ✓ **مسؤوليات المشاركين وحقوقهم:** يتم ذلك من خلال إلزامه بتوقيع قد يشمل الالتزام بالخدمة وعدم تركها، وغالبا ما تحتفظ المنظمة بحق إنهاء خدمات المشارك إذا ثبت فشله في البرنامج؛
- ✓ **إدارة البرنامج التطويري في المسار الوظيفي:** وهي تشمل ما يتعلق بمستلزمات تنفيذ البرنامج الفنية والبشرية وكذا متابعة متطلباته ومراقبة أداء المشاركين والمسؤولين عنه بشكل مستمر.

#### 3.3.1.2.1. وسائل تحقيق فاعلية تطوير المسار الوظيفي: من بين هذه الوسائل ما يلي: (1)

- ✓ تركيز اهتمام الموظف على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلا من القصير؛
  - ✓ تحقيق الموظف مستوى أداء متميز، مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية؛
  - ✓ التأثير الإيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية كالنقل والترقية؛
  - ✓ العمل على توسيع نطاق الوظيفة بالسعي عن مهام ومسؤوليات جديدة تسمح للموظف بإظهار قدراته؛
  - ✓ تقديم الاستشارات حول الوظيفة والقيام بالتغييرات الدورية للعمل كالتنوع في المهام والوظائف. (2)
- كما تجدر الإشارة إلى أن القيام بتطوير المسار الوظيفي في المنظمة يجب أن يكون من تصور شمولي عن مختلف جوانب النشاط والعمل في المنظمة، ولا يقتصر على الجانب التقني لأنه يؤدي في هذه الحالة إلى نقص مهارات الموظفين، لذا تلجأ بعض المنظمات المعاصرة إلى برامج تطوير رسمية لكل المستويات في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي، كما أن للمشرف أو الرئيس دورا مهما لنجاح ومتابعة مسار مرؤوسيه وتشجيع تطوير مساره الوظيفي. (3)

#### 4.1.2.1. التمكين

إن بعد التمكين ضمن بيئة العمل التنظيمية يعد من المفاهيم التي عرفت تطبيقا واسعا في المنظمات المعاصرة نتيجة التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتأكيد المتزايد على تحقيق المرونة والتكيف، وعليه سيتم شرح هذه البعد من خلال تعريفه وإبراز خصائصه إضافة إلى شرح بعض الأبعاد التي يشملها وكذا تحديد مستوياته.

#### 1.4.1.2.1. تعريف التمكين: إن تعدد التعاريف المقدمة للتمكين في الكتابات الفكرية يدل على عدم وجود

اتفاق محدد في هذا المجال، وفيما يلي بعض منها:

(1) صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

(2) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 490، 500.

(3) صلاح الدين الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- ✓ عرف (Ginndo) التمكين بأنه: "قدرة المديرين والموظفين على حل مشاكل كانت تقليدياً مقتصرة على المستويات العليا في المنظمة"، فيما ذهب (Shackletor) إلى أبعد من ذلك باعتباره: "فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للموظفين في المستويات الدنيا".<sup>(1)</sup>
- ✓ كما يعرفها (محمد جلاب) بأنها: "مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار لقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا بعد التأكد من امتلاك الموظفين لكافة القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من استخدام موارد المنظمة وإمكانياتها قصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح".<sup>(2)</sup>
- وعليه يمكن تعريف التمكين بأنه مدخل وفلسفة تقوم على منح السلطة والقوة للموظفين الذين يمتلكون القدرة، المهارة والفهم الجيد لمتطلبات العمل، إضافة إلى الالتزام والثقة الأمر الذي ينعكس في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجميع الأطراف على غرار المنظمة، الموظفون والزبائن.

#### 2.4.1.2.1. خصائص التمكين: يتميز التمكين بعدة خصائص منها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- ✓ التمكين عملية مرنة واختيارية أو اجتهادية من قبل قادة المنظمة وترتبط بالمواقف والحالات؛
- ✓ التمكين هو أحد ممارسات القيادة الفعالية، والذي يتوافق غالباً مع القيادة الديمقراطية؛
- ✓ التمكين عملية نسبية أي أنه لا يوجد تمكين مطلق، فهو يُمنح للموظفين بالتدرج وفي الوقت المناسب؛
- ✓ التمكين يكون في ضوء مبادئ التنظيم، ويقوم على الثقة المصدقية والمسؤولية.
- #### 3.4.1.2.1. أبعاد التمكين: لقد تعددت وتنوعت أبعاد التمكين والتي تناولتها الأدبيات الفكرية، وفي هذا الصدد اقترح (Chelladurai) أربعة أبعاد واعتبرها الأساس في تشكيل التمكين تتمثل حسبها في:<sup>(4)</sup>
- ✓ المشاركة بالقوة: أي المشاركة بالقوة في كافة أنحاء المنظمة ليكون الموظفون قادرين على ممارسة السلطة الملائمة لتنفيذ وظائفهم؛
- ✓ المشاركة بالمعلومات: أي المشاركة بالمعلومات التنظيمية فيما بين الوحدات التنظيمية كي يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة عند تنفيذ مهامهم؛
- ✓ المشاركة بالمعرفة: يتم المشاركة بالمعرفة لغرض أداء المهام المختلفة في المنظمة ولتحسين قاعدة المعلومات وخبرة الموظفين فيها؛
- ✓ المشاركة بالمكافآت: أي مكافأة الموظفين على أدائهم وإنجازاتهم في المنظمة.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، " جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي)"، مداخلة مقدمة في الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 17 و18 أبريل 2005، ص 05.

(2) حسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013، ص 24.

(3) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 58.

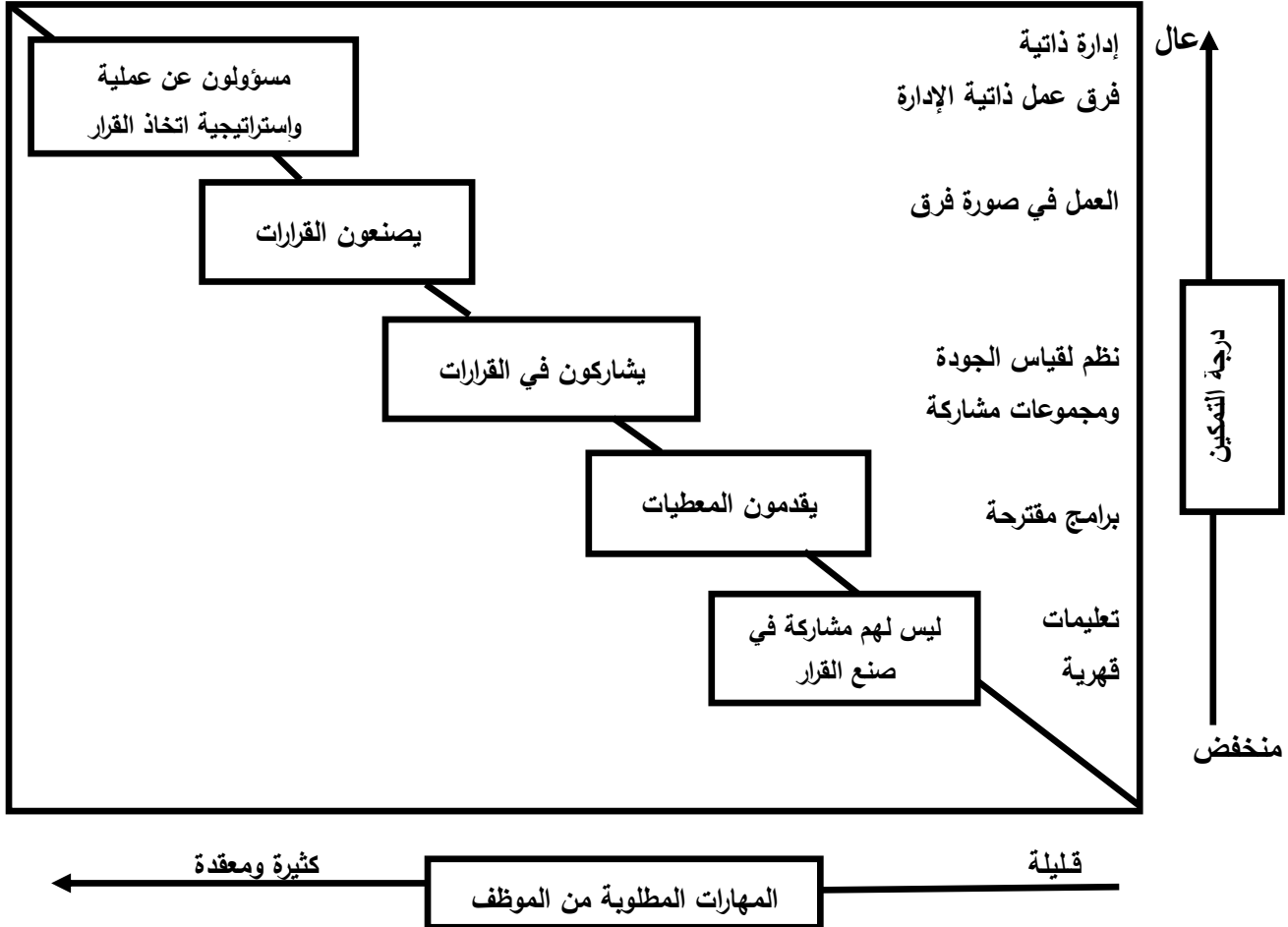
(4) حسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

وعليه يمكن القول أن أبعاد التمكين الأربعة سابقة الذكر تتمحور حول موضوع المشاركة ويمكن التعبير عنها

مجتمعة في المعادلة التالية: التمكين = القوة X المعلومات X المعرفة X المكافآت

4.4.1.2.1. مستويات التمكين: توجد عدة مستويات للتمكين، منها ما هو موضح في الشكل رقم (1.1).

الشكل رقم (1.1): مستويات التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 38.

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح أن التمكين يكون في شكل تدريجي، حيث يبدأ من انعدام وجود سلطة للموظفين أي لا يكون لهم مشاركة في صنع القرار نظرا لمحدودية مهاراتهم، كما أن التعليمات تكون قهرية من قبل الإدارة وهو ما يمثل المستوى الأول، أما المستوى الثاني فيقدمون فيه المعطيات فقط من خلال برامج مقترحة لأن مهاراتهم غير كافية وقليلة، أما المستوى الثالث فالموظفون يمتلكون قدرا معتبرا من المهارات يسمح لهم بالمشاركة في القرارات، في حين أن المستوى الرابع يساهمون في صنع القرارات من خلال بناء العلاقات الجيدة مع الإدارة، وكذا العمل في صورة فرق يمتلك أعضاؤها مهارات عالية نسبيا يقومون بتبادلها فيما بينهم من أجل تنميتها، أما بالنسبة للمستوى الأخير وهو المستوى الخامس فيكون التمكين في أعلى مستوياته، حيث يشارك الموظفون في وضع إستراتيجية المنظمة ويتم تقديم حوافز تنافسية



لهم وكذا توفير ظروف عمل جيدة مع وجود فرص للتطوير الذاتي والوظيفي، إضافة إلى منحهم نصيباً من الأرباح نظراً لامتلاكهم مهارات متميزة، متنوعة ومعقدة تسمح لهم بتشكيل فرق عمل ذاتية للإدارة.

### 2.2.1. بيئة العمل المادية

إن لأبعاد بيئة العمل المادية أهمية بالغة ضمن جودة حياة العمل وذلك لارتباطها بالجانب المادي الذي يعد مكملاً لاهتمام الموظفين الذين يسعون إلى تحقيقها بمستويات عالية، ولقد بدأ التركيز على الجودة في هذا النوع من بيئة العمل منذ تطبيقها في البدايات من طرف شركة "جنرال موتورز"، وعليه فإن نطاق بيئة العمل المادية واسع يشمل عدة أبعاد من بينها: التعويضات والصحة والسلامة المهنية.

#### 1.2.2.2. التعويضات

نظراً لاتساع مجال التعويضات فإنه سيتم التطرق إلى هذا البعد من حيث طبيعته المادية فقط، حيث سيتم إيضاح مفهوم التعويضات، مكوناتها وكذا تحديد آلية تصميمها.

#### 1.1.2.2.2. مفهوم التعويضات: وردت عدة تعاريف للتعويضات منها اعتبارها: "إستراتيجية تشمل كافة

المدفوعات الموجهة للموظفين نظير عملهم بالمنظمة، وذلك بهدف تقديم أفضل ما لديهم من جهود لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه".<sup>(1)</sup>

كما تبرز أهمية التعويضات في عدة جوانب منها:<sup>(2)</sup>

✓ تقديم المكافآت المستحقة لسلوك الموظف؛

✓ تعد حافزاً للعمل خاصة عند ربط الإنجازات بالمكافآت التي تتضمنها هذه الإستراتيجية؛

✓ الرفع من معدلات الكفاءة داخل المنظمة، وبالتالي ارتفاع احتمالات نجاح نشاطاتها؛

✓ تدعيم ثقافة المنظمة التي ترغب الإدارة في نشرها خاصة إذا تم ربط الأجر بالأداء.

#### 2.1.2.2.2. مكونات التعويضات: وهي تشمل التعويضات المادية المباشرة وغير المباشرة.

✓ **التعويضات المادية المباشرة:** وهي تتكون من الأجر والمكافآت.

• **الأجر:** يعرف الأجر حسب ما قدمه ( عبد الفتاح بوخمخ) بأنه: "التعويض الذي يحصل عليه

الأجير مقابل ممارسته لنشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير أو قيامه بذلك النشاط لحساب الغير

أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه"<sup>(3)</sup>، واستناداً لهذا التعريف فإن الأجر الذي يتقاضاه الموظف

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 312.

(2) مديحة بخوش، " دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية في المصارف التجارية)"، مجلة الباحث،

العدد 12، جامعة العربي تبسي، الجزائر، 2013، ص 150.

(3) عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 90.

ما هو إلا محصلة الجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به، أما ( سليمان أحمية) فيعرفه من وجهة النظر القانونية باعتباره حق للموظف على صاحب العمل أو المنظمة ذو الطابع النقدي، حيث يشير حسبه إلى: "المقدار أو المقابل الذي يلتزم صاحب العمل بدفعه للموظف مقابل أدائه للعمل".<sup>(1)</sup>

كما تجدر الإشارة على أن مصطلح الأجر كان يمثل المقابل الذي يحصل عليه الفرد أسبوعيا أو يوميا أو بالساعة، ومصطلح المرتب أو الراتب يطلق على المقابل الذي يدفع للموظف شهريا، وحاليا أصبح لمدلول المصطلحين معنى واحد فهما يشيران إلى ما يتقاضاه الموظف شهريا أو لفترة زمنية أقل،<sup>(2)</sup> في حين يتكون الأجر عموما من حيث المحتوى من عنصرين أساسيين هما:<sup>(3)</sup>

- **العنصر الثابت:** ويعرف أيضا بأجر المنصب أو الأجر الأساسي والذي يحدد على أساس الرقم الاستدلالي أو على أساس اتفاق الطرفين؛

- **العنصر المتغير:** يضم التعويضات المرتبطة بالإنتاج، الأقدمية أو بالظروف الاجتماعية.

● **المكافآت:** تعرف المكافآت على أنها: "مبلغ من المال يحصل عليه الموظف المتميز في أدائه وعطائه في عمله، وهي بذلك تختلف عن الأجر"،<sup>(4)</sup> وهي أيضا تختلف عن الحوافز التي تمثل القوى المحركة التي تحث الموظف على تحسين مستوى أدائه، في حين أن المكافآت تعطى للموظف بعد تحقيقه لأداء متميز في العمل،<sup>(5)</sup> وعليه فالمكافآت تمنح وفق أحد المعيارين التاليين:<sup>(6)</sup>

- إذا حقق الموظف معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله؛

- إذا قام الموظف بعمل متميز كحل مشكلة أو تطوير شيء عاد بالنفع على المنظمة.

✓ **التعويضات المادية غير المباشرة:** هي المزايا الإضافية المقدمة للموظفين إلى جانب التعويضات المالية المباشرة إما مجانا أو بتغطية جزء من تكاليفها، وهي تقدم لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، ويطلق على هذه المزايا تسمية التعويضات غير المباشرة لأنها لا ترتبط

(1) سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 30.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3) سليمان أحمية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(4) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل، الأردن، 2006، ص 517.

(5) مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(6) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 517.

بالعمل مباشرة وإنما لأن الموظفين أعضاء في المنظمة، ومثال ذلك: الضمان الاجتماعي والتأمين

الصحي، مدفوعات الإجازات والعطلات الرسمية، الراتب التقاعدي... الخ.<sup>(1)</sup>

**3.1.2.2.2. آلية تصميم التعويضات:** تهدف إستراتيجية التعويضات إلى تحقيق المساواة الخارجية مع

المنظمات الأخرى وبخاصة المنافسة مع جعل التعويضات أداة استقطاب في ظل تحقيق العدالة والمساواة

الداخلية، ولتحديد إستراتيجية التعويضات تقوم المنظمة بما يأتي:<sup>(2)</sup>

✓ دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل وتحديد معدلها؛

✓ اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة: والتي يكون فيها معدل التعويضات أقل أو أعلى أو

متكافئ مع معدل السوق أو تطبيق إستراتيجية التعويضات المركبة.

### 2.2.2.1. الصحة والسلامة المهنية

تسعى المنظمات المعاصرة إلى حماية موظفيها من كافة الأخطار المادية، النفسية والسلوكية في

مكان العمل سواء بشكل طوعي أو إلزامي، وتتجسد هذه الحماية في تصميم وتنفيذ برامج الصحة والسلامة،

حيث سيتم تعريف هذه الأخيرة وتبيان أهميتها مع شرح برامجها ومتطلبات نجاحها.

**1.2.2.2.1. مفهوم الصحة والسلامة المهنية:** إن هذا البُعد كان يشير سابقاً إلى الوقاية التقنية والحماية

الصحية، لكن مع تطور المنظمات ووسائل الإنتاج أصبحت للصحة والسلامة المهنية دلالة أكثر شمولاً،

حيث تشير إلى: "مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث العمل، الأمراض المهنية وتحقيق

ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر"، كما تعرف أيضاً بأنها: "تحديد وتوضيح الشكل التنظيمي لأساليب

العمل التي بواسطتها تستطيع المنظمة تحقيق أهداف الصحة والسلامة المهنية"<sup>(3)</sup>، وعليه يمكن تعريف

الصحة والسلامة المهنية بأنها: مجموعة البرامج والسياسات الوقائية التي تطبقها المنظمة في إطار تشريعي

بههدف إيجاد بيئة عمل آمنة تضمن حماية الموظفين من المخاطر والحوادث، بما يساهم في تحقيق أهدافهم

وأهداف المنظمة على حد سواء.

كما تبرز أهمية الصحة والسلامة المهنية في جوانب عدة منها:<sup>(4)</sup>

✓ تقليل تكاليف العمل؛ وكذا توفير نظام عمل مناسب؛

✓ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر؛

✓ تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 314.

(2) مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(3) خالد فتحي ماضي، وأحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010، ص 98.

(4) خالد فتحي ماضي، وأحمد راغب الخطيب، نفس المرجع، ص 100.

### 2.2.2.2.1. برامج الصحة والسلامة المهنية: إن للصحة والسلامة المهنية عدة برامج منها ما يلي:

✓ برامج مساعدة الموظفين: حيث تصمم هذه البرامج لتقديم العون والإرشاد للموظفين، فتعمل بذلك على الضغوط النفسية لهم؛<sup>(1)</sup>

✓ برامج الوقاية من الأمراض: حيث تشمل تحديد المخاطر الصحية للموظفين وتعليمهم الإرشادات وإجراءات الوقاية الصحية الذاتية؛<sup>(2)</sup>

✓ برامج الصحة الجسمية: تحدد هذه البرامج السياسات الوقائية، العلاجية وتهيئة المعدات واللوازم الضرورية لاستخدامها في الحالات الطارئة؛<sup>(3)</sup>

✓ برامج الصحة العقلية والنفسية: هذا النوع من البرامج يتطلب تحديد المنظمة لسياساتها الخاصة بالرعاية الصحية، إضافة إلى التعاقد مع المستشفيات وتعيين المتخصصين في هذا المجال.<sup>(4)</sup>

### 3.2.2.2.1. متطلبات نجاح برامج الصحة والسلامة المهنية: من بين هذه المتطلبات ما يلي:<sup>(5)</sup>

✓ تأييد الإدارة العليا على توافر الصحة والسلامة المهنية لموظفيها ودعمها لجميع برامجها؛

✓ استحداث تنظيم إداري وفني يتولى تخطيط برامج ونشاطات الصحة والسلامة المهنية؛

✓ إعداد وتنفيذ برامج متطورة للصحة والسلامة المهنية ومتابعتها بشكل مستمر؛

✓ دراسة أسباب مخاطر وحوادث العمل وتحليلها بهدف التعلم من الأخطاء السابقة.

### 3.2.1. بيئة العمل الاجتماعية

إن اعتبار جودة حياة العمل مفهوم شمولي يؤكد على أن أبعادها لا تقتصر فقط على الجوانب المادية، وإنما تشمل أيضا بيئة العمل الاجتماعية التي تتطوي على أبعاد عدة كالمسؤولية الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، إضافة إلى العلاقات الإنسانية في العمل.

### 1.3.2.1. المسؤولية الاجتماعية

لم يكن موضوع المسؤولية الاجتماعية في النصف الثاني من القرن العشرين معروف بشكل واضح، حيث أن المنظمات سابقا كانت تحاول تعظيم أرباحها بثتى الوسائل بغض النظر عن الجانب الاجتماعي لمختلف الأطراف أصحاب المصالح أو المتعاملين معها، وعليه سيتم شرح بعد المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق إلى تعريفها، مبادئها والأبعاد التي تشملها.

<sup>(1)</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2006، ص 312.

<sup>(2)</sup> سهيلة محمد عباس، نفس المرجع، ص 313.

<sup>(3)</sup> يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 451.

<sup>(4)</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 356.

<sup>(5)</sup> خالد فتحي ماضي، وأحمد راغب الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 109.

### 1.1.3.2.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية: وردت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية من بينها ما يلي:

- ✓ عرفها (Peter drucker) بأنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه". (1)
- ✓ كما تُعرف أيضا بأنها: "التزام المنظمة نحو الجمهور العام والمجموعات من خلال أنشطتها الاجتماعية التي تؤثر في المجتمع بدرجة أكبر من الأنشطة العادية". (2)
- ✓ كما عرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية في الشركات (ORSE) بأنها: "تجنيد كل طاقات المنظمة كي تساهم بشكل ايجابي مع كل الفاعلين في تحقيق التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في أنشطتهم". (3)
- وعموما يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة القانوني والطوعي نحو المجتمع من خلال مختلف السياسات، الأنشطة والعمليات ذات التأثير الايجابي والتي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف الاجتماعية دون إهمال الجانب البيئي.

### 2.1.3.2.1 مبادئ المسؤولية الاجتماعية: إن للمسؤولية الاجتماعية عدة مبادئ من بينها: (4)

- ✓ الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة؛
  - ✓ الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك؛
  - ✓ الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية؛
  - ✓ تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع؛
  - ✓ القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق المنفعة للمجتمع والمنظمة.
- ### 3.1.3.2.1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية: توجد عدة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية منها ما يلي: (5)
- ✓ المسؤولية الاقتصادية: يشمل هذا البعد عدة مسؤوليات كتقديم منتجات ذات قيمة للمجتمع ومكافحة الممارسات التي تضر بالمستهلكين، إضافة إلى توفير بيئة العمل الملائمة؛

(1) محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2007، ص 15.

(2) محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 20.

(3) نصر الدين بن مسعود، ومحمد كنوش، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص 03.

(4) نصر الدين بن مسعود، ومحمد كنوش، نفس المرجع، ص 04.

(5) زكية مقري، وشوقي مانع، "أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة الحاج خيضر، الجزائر، 2015، ص 45.

- ✓ **المسؤولية القانونية:** يشمل البعد القانوني عدة مجالات على غرار حماية الموظفين والمستهلكين، حماية البيئة، إضافة إلى حق المساءلة؛
- ✓ **المسؤولية الأخلاقية:** وهي تشمل استيعاب المنظمة للجوانب الأخلاق وقيم المجتمع كتقديم منتجات تتوافق معها، وكذا احترام حقوق الإنسان؛
- ✓ **المسؤولية الخيرية:** حيث تلتزم المنظمة طواعية بتقديم الخدمات الاجتماعية والعمل على حل مشاكل العمل، دعم القضايا البيئية ومؤسسات المجتمع المدني؛
- ✓ **المسؤولية البيئية:** هي تلك المساهمات أو المسؤوليات الطوعية والإجبارية للمنظمة اتجاه حماية البيئة والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحقيق استدامتها، وهي تشمل المساهمة في تمويل المشاريع البيئية واستحداث عدة ممارسات وتقنيات إدارية تأخذ في الاعتبار النواحي البيئية. (1)

### 2.3.2.1. التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

إن اهتمام المنظمات الرائدة بالموظف تعدى حدود مكان العمل ليشمل حياته الاجتماعية، لذلك تسعى هذه المنظمات جاهدة للموازنة بين حياته الشخصية والحياة العملية أو الوظيفية، حيث سيتم تعريف هذا البعد وتحديد العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى شرح الأساليب التي تهدف إلى تحقيق هذا النوع من التوازن.

**1.2.3.2.1. تعريف التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية:** إن مفهوم المصطلحين العمل / الحياة حسب (Lyle Grant Markham) غالباً ما يتم الجمع بينهما بواسطة كلمة "توازن"، فالتوازن بين الحياة الشخصية والعملية أو الوظيفية كمفهوم يشير إلى التوزيع المتساوي بين الاهتمام بالعمل والحياة مما يشكل صعوبة لتحقيق ذلك، فالتوازن وفق هذا المنظور يعني التكامل بين العمل والحياة، (2) أما حسب (Hudson) فإن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يشير في معناه الواسع إلى: "المستوى المرغوب من الاستغراق أو التوافق ما بين الأدوار المتعددة التي يشغلها الموظف في حياته الشخصية والعملية"، كما يؤكد كل من (Allen Foley and Greenhaus) إلى أن هذا المفهوم يشير إلى: "الدرجة التي يتساوى عندها اندماج الموظفين ورضاهم عن كل أدوارهم العملية والأسرية"، (3) في حين يركز هذا البعد وفق (Hubbart) على ماهية الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين للموظفين وهما العمل والحياة بشكل أساسي، وذلك من

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) Lyle Grant Markham, op. cit, p 21.

(3) مرفت محمد السعيد مرسي، " أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013، ص 24.

خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية. (1)

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية هو عبارة عن الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة بهدف إحداث التكامل بين مسؤوليات الموظف العملية والتزاماته الشخصية، وكذا التقليل من التداخل بينهما بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها.

### 2.2.3.2.1. العوامل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية: إن العوامل المؤثرة

في تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تندرج ضمن قسمين رئيسيين سيتم ذكرهما كما يلي: (2)

✓ **العوامل التنظيمية:** والتي تتمثل في: كيفية أداء العمل وعدد ساعات العمل إضافة إلى وقت الراحة، مكان العمل وكذا طبيعة الهيكل التنظيمية ودرجة المرونة في اختيار مكان العمل إلى جانب تأثير نظام الأجور؛

✓ **العوامل الشخصية:** متمثلة في كل من: طبيعة الحياة والمرحلة الوظيفية، الانضباط الذاتي، التحكم النفسي وإدارة الوقت، النوع الاجتماعي كون الموظف ذكر أو أنثى، إضافة إلى طبيعة شخصية الموظف ومدى تناسب قدرته مع ضغط وحجم الوظيفة.

إضافة إلى العوامل المؤثرة السابقة، توجد أخرى تتمثل في كل من القدرة والتحكم يتم توضيحها كما يلي: (3)

✓ **القدرة:** تتحدد بثلاثة أبعاد مهمة تتمثل في:

- **الزمالة:** يقصد بها التعبير عن الاحترام للزملاء، تقدير جهودهم وإنجازاتهم ودرجة الشعور بالانتماء لهم؛
- **الرضا:** يشير إلى الشعور بالارتياح نحو الدور الذي يؤدي الموظف داخل المنظمة وخارجها؛
- **الالتزام:** ويقصد به كون الموظف في المنظمة وأهدافها في اتجاه واحد (الرؤية، الرسالة)؛

✓ **التحكم:** يشير إلى قدرة الموظف على ضبط العمل وحسن إدارة الوقت وتقسيمه على المهام والواجبات المكلف بها سواء في العمل أو في المنزل.

### 3.2.3.2.1. أساليب تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: توجد العديد من الأساليب والوسائل

التي تحدها المنظمة للمساعدة في تحقيق التوازن بين الحياة والعمل من بينها ما يلي: (4)

✓ **المساندة:** وهي تشمل دعم المنظمة لكل الموظفين لمواجهة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها؛

(1) سعد العنزي، وسما سعد خير الله الفضل، " فلسفة نوعية العمل في منظمات الألفية الثالثة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 80.

(2) خالد جمال أبو سلطان، " سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص 20.

(3) خالد جمال أبو سلطان، نفس المرجع، ص ص 20، 21.

(4) سعد العنزي، وسما سعد خير الله الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 80.

- ✓ التواصل المستمر: يشمل حاجة الموظفين للاستماع لمطالبهم من قبل المنظمة والعمل على تلبيتها؛
  - ✓ المرونة: وتشمل قدرة المنظمة للاستجابة لكل ما يواجهه المنظمة وموظفيها من مواقف وأزمات؛
  - ✓ الوسائل: توفر الإدارة أساليب يمكن من خلالها الاتصال مع كل الموظفين من أجل تبادل المعلومات؛
  - ✓ العمل من خلال الفريق: وتشمل تهيئة فريق عمل متكامل يسعى لتحقيق النجاح الجماعي في العمل.
- إضافة إلى الأساليب السابقة توجد أخرى تتمثل في: السماح للموظفين بالعمل الجزئي ومشاركة العمل والسماح لهم أيضا بقضاء بعض ساعات العمل في المنزل، إضافة إلى تدعيم ساعات العمل المرنة في الموقع وكذا تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين وتقديم الخدمات الاستشارية في شؤون العمل والعائلة. (1)

### 3.3.2.1. العلاقات الإنسانية

إن الفرد بطبيعته اجتماعي، فهو عادة ما يسعى إلى إقامة علاقات صداقة وعمل تشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية، وتأسيسا لذلك تنشأ ما يصطلح عليه " العلاقات الإنسانية" التي تخص مجال العمل، حيث سيتم تعريفها وتحديد أسباب الاهتمام بها، إضافة إلى تبيان أهم دعائمها.

**1.3.3.2.1. تعريف العلاقات الإنسانية:** إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كان مع بروز حركة العلاقات الإنسانية والنظريات التي قدمتها في هذا المجال، حيث أن العلاقات الإنسانية في العمل حسب معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعرف على أنها: " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة، الاحترام المتبادل والتعاون بين الموظفين في العمل بهدف رفع الروح المعنوية لهم لزيادة الإنتاج"، كما عرفها (Skout) بأنها: "عمليات حفز الموظفين في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف، مما يحقق المزيد من الرضا الوظيفي وارتفاع في الإنتاجية"، كما أكد (صلاح الشنواني) على الفكرة بقوله أن العلاقات الإنسانية تشير إلى: " التكامل بين الموظفين في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم على العمل بإنتاجية عالية وتعاون متبادل من أجل إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية". (2)

وعليه يمكن القول أن العلاقات الإنسانية تعرف على أنها: تلك الجهود المبذولة لدعم وتنمية علاقات التفاهم، الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت يعزز من درجة رضاهم الوظيفي من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

(1) أسامة زياد يوسف البليبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) محمد العيفة، " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة ميدانية في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق في ولاية تبسة) "، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 128.



### 2.3.3.2.1. أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: من بين هذه الأسباب ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ✓ زيادة الاهتمام بالموظف والتركيز على دراسة حاجاته النفسية والاجتماعية وإشباعها في الوظيفة؛
- ✓ انضمام العديد من الموظفين إلى النقابات العمالية، وتزايد الإنتاج الصناعي ؛
- ✓ تعدد الجماعات التي ينتمي إليها الموظفون، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة التوفيق بين مطالب كل جماعة لتجنب الصراع والتعارض؛
- ✓ التغيير المستمر في البيئة، مما دفع المنظمات إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات التي تمكنهم من مواكبة التغيير؛
- ✓ ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين، إضافة إلى زيادة تكاليف عنصر العمل؛
- ✓ التحسين المستمر في دخول الموظفين والرغبة في تحقيق الجوانب الاجتماعية كالشعور بالأمن والانتماء.

**3.3.3.2.1. دعائم العلاقات الإنسانية:** تقوم العلاقات الإنسانية على عدة أسس ترتبط أساسا بالموظف منها: تشجيع ميول الموظف وتقدير جهوده؛ تزويده بالمعلومات الكافية والضرورية؛ الاستماع إليه وتفهم شعوره؛ الاتصال الدائم به؛ إضافة إلى الاحترام المتبادل.<sup>(2)</sup>

### 3.1. ممارسة جودة حياة العمل

إن جودة حياة العمل ليست مجرد شعار يعتبر ميزة للمنظمات المعاصرة في ظل المنافسة الشديدة القائمة في بيئة الأعمال بقدر ما هو تطبيق فعلي وممارسة فعالة لها، من خلال انتهاج مراحل لتجسيد مفهوم جودة حياة العمل في الواقع العملي، وكمحاولة لتكثيم هذه الجودة في بيئة العمل والتعبير عنها بصورة رقمية تم الاعتماد على طرق قياس للحكم على فعاليتها في ظل معوقات بيئية تحول دون تحقيقها دعت الضرورة إلى توافر عوامل تحسين برامج جودة حياة العمل لأجل مواكبة التغيرات البيئية سواء كانت الداخلية أو/و الخارجية وتحقيق التكيف واكتساب ميزة المرونة مع هذه الأخيرة على وجه الخصوص.

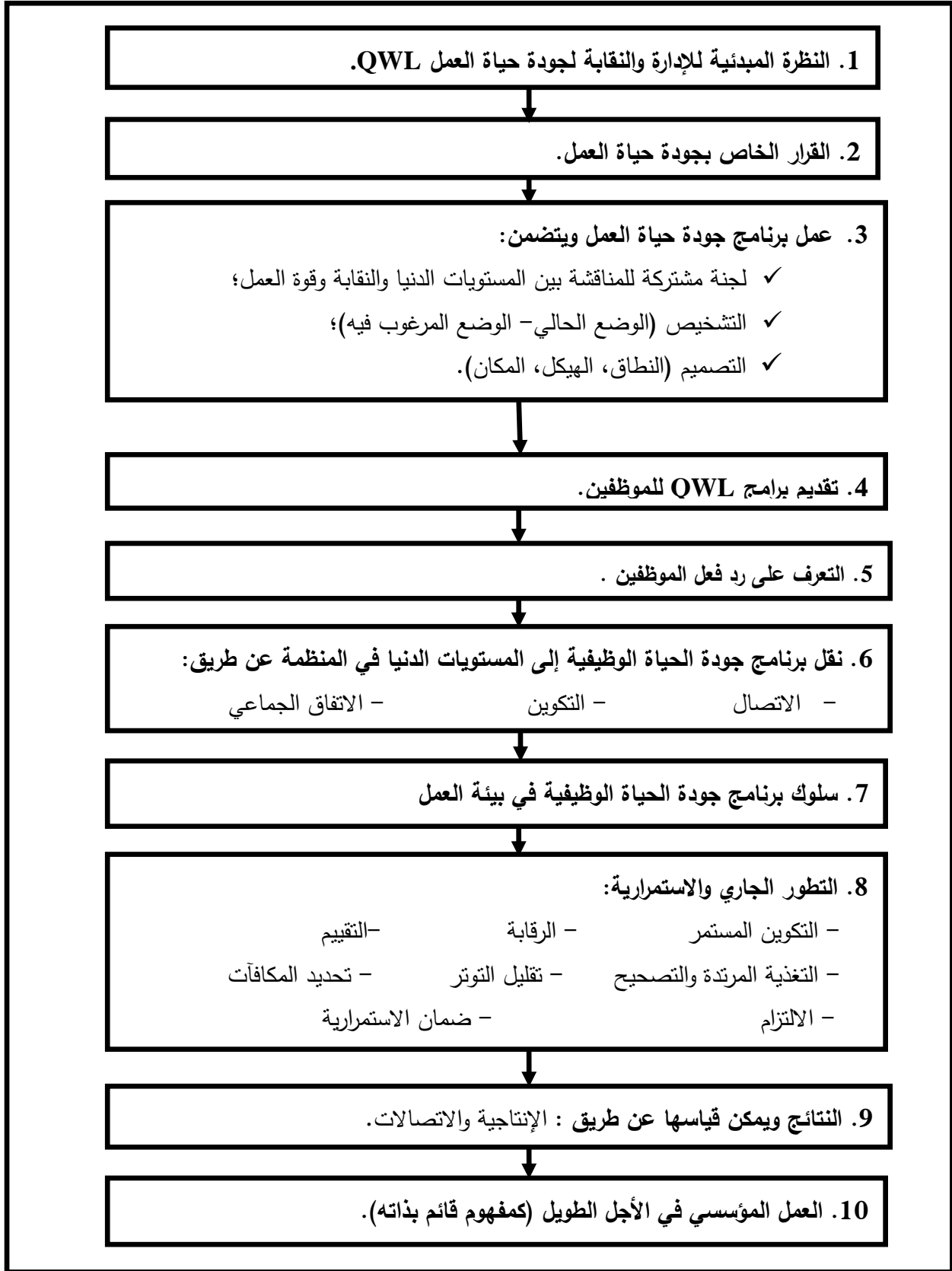
#### 1.3.1. مراحل جودة حياة العمل

إن تطبيق جودة حياة العمل يمر بعدة مراحل يتم توضيحها في الشكل الموالي رقم (2.1).

<sup>(1)</sup> جميلة بن زاف، " العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 62.

<sup>(2)</sup> جميلة بن زاف، نفس المرجع، ص 63.

الشكل (2.1): مراحل جودة حياة العمل



المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص28.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تطبيق جودة حياة العمل يكون وفقا لمراحل متكاملة وخطوات منهجية تساهم في تحقيقها مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة، وخارجها على غرار النقابات العمالية التي تشارك مع إدارة المنظمة في إعداد جودة حياة العمل باعتبارها شريك اجتماعي قبل أن تكون طرفا ضاغطا في إطار المطالبة والدفاع عن حقوق الموظفين المرتبطة أساسا بموضوعي الأجور والتشغيل، ففي هذه المرحلة الأولية يتم التفاوض والتشاور بين كل من النقابة أو ممثلي العمال والمنظمة حول مضمون برامج جودة حياة العمل مع مراعاة عدة عوامل سواء الداخلية كإمكانيات المنظمة وبالتحديد المادية منها، إضافة إلى العوامل الخارجية والتمثلة في التغيرات البيئية سواء الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية، ثم يتم اتخاذ القرار الخاص ببرامج جودة حياة العمل بعد عملية المفاضلة بين الخيارات والبدائل المتاحة، في حين يتم بعدها التخطيط لهذه البرامج والإعداد لها من قبل لجنة مشتركة الأطراف لتبادل الأفكار والمناقشة حولها من خلال التشخيص الفعلي والدقيق لوضع المنظمة، تليها مباشرة مرحلة التنفيذ العملي من خلال تقديم برامج جودة حياة العمل للموظفين والتأكد من ردود أفعالهم الإيجابية بما يحقق الاتفاق الجماعي عليها الذي يسمح بتعميمها في المنظمة ككل باستخدام أساليب الاتصال والتكوين لإكساب الموظفين المعارف، المهارات والخبرات التي تتماشى مع بعض الممارسات الجديدة أو التي شملها التغيير، وذلك باعتبار جودة حياة العمل عملية تغييرية تمس عدة جوانب في المنظمة كالوظائف (إعادة تصميم الوظائف) التي تحقق المنظمة من تطبيقها نتائج إيجابية، وتأسيسا لذلك فإن جودة حياة العمل تتطلب التطوير والمتابعة المستمرة لضمان الديمومة من خلال اعتماد عمليات واستراتيجيات تساعد على ذلك على غرار التقييم والرقابة، تقليل التوتر والصراع التنظيمي للحفاظ على النتائج المحققة التي يمكن قياسها من خلال مؤشرات أساسية كالإنتاجية، فعالية نظام الاتصالات، تقييم الأداء الوظيفي وكذا الرضا الوظيفي، كما تبرز في هذه المرحلة التغذية العكسية التي تسمح بتصحيح الانحرافات وتعديلها وفقا لما هو محدد مسبقا من أهداف إستراتيجية يتطلب تحقيقها مدة زمنية طويلة نسبيا تستلزم اعتماد جودة حياة العمل كمفهوم قائم وممارسة ترتبط بوجود المنظمة.

### 2.3.1. قياس جودة حياة العمل

إن البحث عن كيفية قياس جودة حياة العمل هو محور اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، الأمر الذي يتم وفقا لهم اعتمادا على عدة معايير ومقاييس، وذلك من خلال عدة دراسات في هذا المجال، حيث اعتبرت دراسة (Islam, M.Z and Siengthai, S) أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال المقاييس التالية: معدلات الأداء الوظيفي؛ درجة الرضا الوظيفي؛ سياسات المنظمة والأجور؛ مدى نجاح النقابات والاتحاديات العمالية وكذا الالتزام التنظيمي، في حين ترى دراسة (Elise Ramstad) أن قياس جودة حياة العمل يتم من خلال: معدل إنتاجية العمل؛ جودة المنتجات؛ جودة العمليات وأساليب العمل

إضافة إلى تطوير المهارات ونظم الجودة،<sup>(1)</sup> أما (سيد محمد جاد الرب) فقد أكد أن هذه المقاييس لا تخص جودة حياة العمل فقط بل يمكن التأكيد على أن وجود مستويات عالية لها يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعزز من الجوانب الإيجابية، حيث اشتملت هذه المعايير لقياس جودة حياة العمل على ما يلي:<sup>(2)</sup>

✓ معدلات حوادث العمل والشكاوي والإضراب مع معدلات الغياب ودوران العمل؛

✓ معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال:

• معدل العائد على رأس المال المستثمر ومعدل العائد على الأصول وحقوق الملكية؛

• معدل نمو المبيعات والسعر السوقي للسهم؛

✓ معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة؛

✓ المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور؛

✓ قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي بدون معوقات.

عموماً يمكن القول أنه لقياس جودة حياة العمل يتم الاعتماد على معايير ومقاييس تصنف إلى مجموعتين حسب طبيعتها: الأولى تتضمن معايير نوعية تتمثل في: الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي، أما الثانية فهي تشمل معايير كمية مثل: معدلات الإنتاجية ودوران العمل والتغيب؛ معدل الشكاوي والإضراب؛ معدلات العائد على الاستثمار في الأصول المادية.

### 3.3.1. معوقات تطبيق جودة حياة العمل

إن تطبيق جودة حياة العمل تواجهه عدة معوقات من أهمها ما يلي:

#### 1.3.3.1. موقف الإدارة

يتطلب تطبيق جودة حياة العمل مشاركة المدراء للموظفين في اتخاذ القرارات وجميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير منهم يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يُبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد أن جودة حياة العمل المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة لمزيد من إجراءات التحسين، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطويرها على نفسية الموظفين، على الرغم من أنهم يطمحون إلى الوصول إلى مرحلة الرضا الوظيفي؛<sup>(3)</sup>

(1) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

(3) محمد إبراهيم محمد منصور، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص 30.

### 2.3.3.1. موقف الاتحادات والنقابات العمالية

قد يتولد لدى الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة حياة العمل تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون رفع أي عوائد كافية للموظفين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية فقط، وإزالة هذه المخاوف يجب على المدراء ترويج برامج جودة حياة العمل لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على الموظفين جراء تطبيقها؛<sup>(1)</sup>

### 3.3.3.1. التكلفة المالية

تعتقد الإدارة أن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة حياة العمل ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو المنظمة التي تعاني مشاكل في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ومنح أجور جيدة لكن ذلك يكون وفقا لميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة.<sup>(2)</sup>

### 4.3.1. عوامل نجاح جودة حياة العمل

إن برامج جودة حياة العمل تستلزم توافر عدة عوامل لنجاحها من أجل تجنب النفقات التي لا تحقق عوائد كما هو مخطط لها من قبل المنظمات، وعليه سيتم ذكر أهم هذه العوامل على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

### 1.4.3.1. نظم الاتصالات

إذ يجب تفعيل نظم للاتصالات في المنظمة وذلك باعتبارها الأنشطة الاتصالية التي تحدث من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في محيط المنظمة؛

### 2.4.3.1. نظم المقترحات

إن جودة حياة العمل تقتض أن الموظفين لديهم أفكار جديدة، وأن مسؤولية الإدارة هي المتابعة المستمرة لهذه الأفكار من خلال ما يسمى "نظم المقترحات" والتي تعد طريقة منظمة لجمع أفكار الموظفين، حيث يقومون بتقديم المقترحات لمشرف وسيط وبعدها يتم التعليق على هذه الأفكار المطروحة ومناقشتها، إذ يجب على كل منظمة تسعى إلى إنجاح برامج جودة حياة العمل أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواءا مجدية أو غير مجدية؛

### 2.4.3.1. جهود المنظمة

إن جهود المنظمة عامل ضروري لنجاح جودة حياة العمل وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها

(1) عبد الرحمن صبحي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(3) عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 123.

التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.

إضافة إلى العوامل السابقة توجد عوامل أخرى لنجاح جودة حياة العمل تتمثل في:<sup>(1)</sup>

- ✓ تحديد الغاية أو الهدف بدقة والذي من أجله يتم قياس جودة حياة العمل؛
- ✓ تحديد مستوى الاحتياجات المعيارية في المنظمة والتي يجب أن تتجزأ في مكان العمل؛
- ✓ اقتراح طرق وأنماط رياضية يعتمد عليها في حساب مستوى أبعاد جودة حياة العمل والتعبير عن بصورة كمية؛

✓ تحديد مقاييس أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة بشكل دقيق، بحيث تتوفر فيها الشروط التالية:<sup>(2)</sup>

- يجب أن تكون صادقة، أي أن تقيس الجوانب المهمة لجودة حياة العمل؛
- يجب أن تتسم بالدقة، الوضوح والموضوعية حتى تصبح قابلة للتحقق ويمكن التحكم فيها؛
- يجب أن تبين الفروق الفردية داخل نفس المنظمة.

في حين يوجد من الكتاب والباحثين من أضاف جوانب أخرى تساهم في نجاح جودة حياة العمل منها:<sup>(3)</sup>

- ✓ التكوين الكافي للمديرين والموظفين بخصوص طبيعة وجدوى تطبيق هذه البرامج بصورة فاعلة؛
- ✓ توفر الرغبة لدى الإدارة لمشاركة الموظفين في صنع القرارات ذات العلاقة بهم وبوظائفهم؛
- ✓ تحقيق التنسيق والتكامل بين البرامج المختلفة لجودة حياة العمل مع مراعاة العامل الزمني المطلوب لتنفيذ هذه البرامج التي تحتاج إلى مدة زمنية كافية؛
- ✓ إتباع أسلوب "الباب المفتوح" في المنظمة والعمل على بناء وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين؛
- ✓ لابد من تضافر كافة الجهود المشتركة بين جميع الأطراف في المنظمة لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل وفقا للأهداف الإستراتيجية المحددة.

علاوة على ما سبق فإن للموظفين دورا كبيرا في إنجاح برامج جودة حياة العمل وذلك من خلال إدراكهم لأهميتها وكذا استعدادهم لتقبل عملية التغيير، إذ أن أغلب هذه البرامج تتطلب الكثير من التغييرات البنائية في المنظمة الأمر الذي يستلزم تهيئة الأجواء المناسبة لإجراء التغيير في الوقت المناسب بما يشمل إضافة أو حجب صلاحيات في العمل كالإدارة بالمشاركة، حلقات الجودة وكذا إدارة الجودة الشاملة وغيرها من التغييرات التي تتطلب كل الدعم المالي من إدارات التمويل والموارد البشرية لإنجاحها.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Ladislav Sojka, *op. cit.*, p 289.

<sup>(2)</sup> عبد الكريم بن خالد، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>(3)</sup> شبلي إسماعيل مرشد السويطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 65، 66.

<sup>(4)</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 302، 303.

## الخلاصة

تعد جودة حياة العمل من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الفكر الإداري، حيث مرت بثلاث مراحل لكل منها لكل منها جيل له خصائصه، وعلى الرغم من أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل لجودة حياة العمل إلا أنها تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة العملية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضاً، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والموظفين فيها والمتعاملين معها، ووفقاً لذلك فإنها تتميز بالتكامل، الاستمرارية والشمولية، إضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لكل من المنظمة والموظفين على حد سواء، كما أن لجودة حياة العمل مقاربات عدة كمقاربة مدرسة الموارد البشرية، المقاربة التقنية- الاجتماعية وكذا مقاربة الانتشار، والتي ركزت على دراسة الأبعاد، هذه الأخيرة التي تشمل بيئة العمل التنظيمية المتضمنة للثقافة والعدالة التنظيمية، تطوير المسار الوظيفي والتمكين، كما تشمل أيضاً بيئة العمل المادية التي تضم التعويضات والأمن والسلامة المهنية، في حين يندرج في بيئة العمل الاجتماعية كل من: المسؤولية الاجتماعية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، إضافة إلى العلاقات الإنسانية.

أما بخصوص ممارسة جودة حياة العمل فإنها تتم وفق مراحل متعاقبة ومتكاملة فيما بينها، كما يتم في هذا الصدد اعتماد عدة معايير لقياس جودة حياة العمل، منها النوعية كالأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في حين أن معدلات كل من: الإنتاجية، دوران العمل والتغيب، الشكاوي والإضراب تُعتبر مقاييس كمية، كما تُعد كل من التكلفة المالية والموقف السلبي للإدارة والاتحاديات العمالية نحو جودة حياة العمل معوقات تتطلب توافر عوامل لإنجاحها كتفعيل نظم الاتصالات والعمل وفق نظم الاقتراحات، إضافة إلى دعم الإدارة العليا لبرامج جودة حياة العمل.

## الفصل الثاني: جودة حياة العمل مدخل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي

### تمهيد

- 1.2. مدخل لدراسة الأداء الوظيفي
- 2.2. أساسيات تقييم الأداء الوظيفي
- 3.2. عملية تحسين الأداء الوظيفي
- 4.2. علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي

### الخلاصة



## تمهيد

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله كافة جهود المنظمات، حيث أن معظمها تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية ووظائفها بفعالية لأجل الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء الوظيفي إلى جانب تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة، وكننتيجة لوجود فروق واختلافات بين قدرات وإمكانيات الموظفين ظهر تقييم الأداء الخاص بهم، إذ يعتبر من العمليات الصعبة والمهمة في نفس الوقت لارتباطها بقياس الأداء لذا يمثل الوسيلة اللازمة للقيام بتحسين أدائهم وهذا لضمان كفاءة الموارد البشرية واستمرارها بما يحقق طموحاتهم من جهة، واستراتيجيات وأهداف المنظمة من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق يتضمن هذا الفصل بداية كمدخل للأداء الوظيفي الذي يتضمن المفهوم، عناصر ومحددات الأداء الوظيفي وكذا العوامل المؤثرة فيه، في حين سيتم تبيان وشرح عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال المفهوم، الأهداف وكذا المراحل والطرق التي يتم اعتمادها في التقييم بغرض التعرف على نقاط القوة في أداء الموظفين وكذا نقاط الضعف التي تتطلب كضرورة حتمية على المنظمات انتهاز وتطبيق عملية لتحسين الأداء الوظيفي، بحيث سيتم تبيان هذه مفهوم الأخيرة بما تسعى إليه من أهداف، إضافة إلى تبيان كل من الخطوات، الطرق والنماذج التي تتم من خلالها عملية تحسين الأداء مع ذكر لأهم عوامل نجاحها، أما في الأخير فسيتم إبراز وتوضيح علاقة الأداء الوظيفي بأبعاد جودة حياة العمل التي تشملها هذه الدراسة من بيئة عمل تنظيمية، مادية واجتماعية.

## 1.2. مدخل لدراسة الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل كثير من المفكرين والباحثين في تخصصات عديدة وذلك لارتباطه أساسا بالموارد البشري، فمختلف البحوث والدراسات لم تنزل الغموض والجدل القائم حوله سواء ما تعلق بالعناصر المكونة لمفهوم الأداء الوظيفي، تصنيف محدداته وكذا تحديد مختلف العوامل المؤثرة فيه.

### 1.1.2. مفهوم الأداء الوظيفي

إن للأداء الوظيفي عدة تعاريف سيتم ذكر أبرزها، إضافة إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي مع إبراز أهميته سواء بالنسبة للموظفين والمنظمة.

#### 1.1.1.2. تعريف الأداء الوظيفي

تنوعت التعاريف والمسميات الخاصة بالأداء الوظيفي بسبب تعدد وجهات نظر الكتاب، الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع كل حسب وجهة نظره والزواية التي يعالجه من خلالها، ولهذا هناك من يطلق عليه مصطلح "أداء الموارد البشرية" أو "أداء الأفراد" أو "أداء العاملين".

**1.1.1.1.2. تعريف الأداء لغة:** من الناحية اللغوية يشير الفعل "أدى" إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا البطيء وأدى الشيء: قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاها، وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أي أوصله إليه وهكذا يتضح أن معنى كلمة أداء في اللغة العربية تعني قضاء الشيء أو القيام به،<sup>(1)</sup> كما أن أصل مصطلح الأداء لاتيني لكن اللغة الإنجليزية هي التي اشتقت مصطلح "performance" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى "to perform" الذي له معنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>(2)</sup>

#### 2.1.1.1.2. تعريف الأداء الوظيفي اصطلاحا: لقد وردت عدة تعاريف مختلفة للأداء الوظيفي من بينها:

✓ يعرف (Mckenzie) الأداء الوظيفي بأنه: " السلوك الفردي الذي يتم تقييمه في ضوء مدى مساهمة هذا السلوك في تحقيق أهداف المنظمة"،<sup>(3)</sup> إن هذا التعريف يعكس الجانب المعياري في الأداء الوظيفي، أي أن أداء الموظف سواء كان جيدا أو ضعيفا يتحدد في ضوء مساهمته في تحقيق أهداف

(1) عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001، ص 42.

(2) عمر عبو، وهودة عبو، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء بالمؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 02.

(3) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 225.

المنظمة، لكن ما يأخذ على هذا التعريف اعتبار الأداء الوظيفي مرادفاً للسلوك.

✓ كما يعرفه (Haynes) بأنه: "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"،<sup>(1)</sup> إن الأداء الوظيفي وفقاً لهذا التعريف يتصف بالعمومية حيث يركز على النتائج المحققة في الوظيفة بغض النظر عن الطريقة أو الكيفية التي تؤدي فيها.

✓ كما يشير الأداء الوظيفي وفقاً لكل من (Martory and Crozet) إلى: "درجة إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التكوين المستمر للموظفين"،<sup>(2)</sup> أي أن الأداء الوظيفي وفق هذا التعريف يشمل القدرة على أداء المهام وتحمل المسؤوليات من طرف الموظف، كما ركز على تمييز الأداء الوظيفي بخصائص نوعية تتأتى حسب من خلال الديمومة في التكوين، لكن ما يأخذ على هذا التعريف إهماله لأهداف الموظفين الشخصية إلى جانب التركيز على التكوين كمصدر للتحسين في أداء الموظف وإهماله لمختلف العوامل الأخرى على غرار التحفيز، القيادة والاتصال.

✓ كما يعرف (Heneman) الأداء الوظيفي بأنه: "السلوك الذي يتمخض عن إنجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم في ضوء المتطلبات الدقيقة والملائمة للموقف"،<sup>(3)</sup> وفقاً لهذا التعريف فإن الأداء الوظيفي يتحدد وفق ثلاثة عناصر تتمثل في: إنجاز الموظف لمهامه وفقاً لمتطلبات الوظيفة مع مراعاة العوامل البيئية (الموقفية) التي يمارس فيها الموظف عمله.

✓ أما حسب ما جاء به (Sizlaki and Walss) فالأداء الوظيفي يشير إلى: "مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته، وهو يتضمن جودة الأداء كفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، إضافة إلى الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وكذا قبول مهام جديدة، الإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، إلى جانب السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية"،<sup>(4)</sup> إن الباحثان ركزا في تعريفهما للأداء الوظيفي على مؤشرات سواء الكمية منها على غرار جودة الأداء وكفاءة التنفيذ، أو النوعية كالالتزام، الخبرة والتفاعل بين الموظفين داخل المنظمة إلى جانب الاتصال.

(1) خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 607.

(2) محمد العيفة، مرجع سبق ذكره، ص 128.

(3) ندى عبد باقر، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012، ص 541.

(4) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 608.

✓ كما يعرف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: " السلوك الذي يسهم فيه الموظف في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويُعزز من قِبَل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة والنوعية"<sup>(1)</sup>، إن الإضافة التي قدمها هذا التعريف تتجسد في ضرورة وجود إدارة للأداء تساعد في رفع جودة أداء الموظف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. عموما يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتمثل في النتائج المتحصل عليها إثر قيام الموظف بمهمة أو عمل ما وكذا مختلف الجهود التي يتم بذلها، وهو يعكس مدى القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية وأهداف المنظمة في ظل العوامل البيئية أو الموقفية المحيطة.

### 2.1.1.2. خصائص الأداء الوظيفي

- يتميز الأداء الوظيفي بمجموعة من الخصائص من بينها ما يلي: <sup>(2)</sup>
- ✓ الأداء الوظيفي يبدو في شكل تصرفات ( أفعال وحركات، أقوال....)؛
  - ✓ الأداء الوظيفي وسيلة نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، أي أن الأداء الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته لأن فالموظف لا يعمل حبا في العمل بقدر ما يسعى إلى تحقيق مآرب من وراء العمل؛
  - ✓ الأداء الوظيفي متغير، متجدد وأحيانا متقلب، ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد؛
  - ✓ الأداء الوظيفي هو سلوك اجتماعي في الأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه الأداء الوظيفي في اتجاهات معينة؛
  - ✓ الأداء الوظيفي الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة، بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الموظف عن سلوك يفضله ولو كان منفردا؛
  - ✓ لكل أداء وظيفي سبب أو أسباب، أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها.

<sup>(1)</sup> سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2015، ص 36.

<sup>(2)</sup> إبراهيم توهامي، وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص 140.

### 3.1.1.2. أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة سواء بالنسبة للمنظمة أو للموظفين في حد ذاتهم وفيما يلي توضيح لذلك.

#### 1.3.1.1.2. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين: تبرز هذه الأهمية في جوانب عدة منها ما يلي: (1)

✓ يعد أداء الموظف مقياساً لقدرته على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل؛

✓ يجب على الموظف الاهتمام بأداء عمله نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجر أو مرتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء الوظيفي؛

✓ يرتبط الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظف بإحدى الحاجات الأساسية له والمتمثلة في الاستقرار والأمن الوظيفي وإثبات ذاته. (2)

#### 2.3.1.1.2. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة: إن الأداء الوظيفي يبرز في المقام الأول من حيث

أهميته لدى كل مسؤول في المنظمة، حيث يمثل أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها، لذا فإن جميع المسؤولين في المنظمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بالأداء الوظيفي لأنه لا يعد انعكاساً لقدرات الموظف ودفاعيته فحسب وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات، أي أنه يؤثر على الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره في كفاءة المنظمة وفعاليتها، وفي الأخير فإن هذا التأثير ينعكس على مستوى الدولة أي المستوى القومي، وذلك لأن هذا الأخير ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات التي نشط فيه. (3)

### 2.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

توجد عدة عناصر أو مكونات أساسية تشكل في مجموعها ما يعرف بالأداء الوظيفي منها ما يلي: (4)

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة، المعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

(1) علي يونس ميا، وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، الأردن، 15 جانفي 2009، ص 09.

(2) خالد أحمد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص 611.

(3) علي يونس ميا، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 09.

(4) فريدة زيني، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013، ص 87.

- ✓ نوعية العمل: تشمل عدة جوانب هامة مثل: الدقة؛ النظام؛ الإتقان والبراعة؛ إضافة إلى التمكن الفني في العمل؛ القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وتجنب الوقوع في الأخطاء؛
- ✓ كمية العمل: يقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
- ✓ المثابرة والثوق: تتضمن كل من: الجدية في العمل؛ القدرة على تحمل المسؤولية؛ القيام بالأعمال في مواعيدها؛ مدى حاجة الموظف إلى الإشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.<sup>(1)</sup>
- إن العناصر السابقة ليست ثابتة وهناك من الباحثين والمفكرين من يرى عناصر أخرى أو يضيف عليها والسبب في ذلك يعود أساسا إلى طبيعة الأداء الوظيفي وصعوبة فهمه، وعلى هذا الأساس توجد عناصر أخرى للأداء الوظيفي تتمثل في: <sup>(2)</sup>
- ✓ الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارات واهتمامات، قيم ودوافع واتجاهات؛
- ✓ الوظيفية: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه ؛
- ✓ الموقف: يقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به أو تتضمنه من مناخ للعمل؛ الإشراف؛ وفرة الموارد والأنظمة الإدارية؛ الهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال ضمن هذه العوامل.

### 3.1.2. محددات الأداء الوظيفي

اختلف الكتاب، الباحثين والمفكرين في تبيان محددات الأداء الوظيفي وحصرها في عناصر معينة، فحسب (Vroom) فإن الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل ثلاث عناصر معينة وفق المعادلة التالية:<sup>(3)</sup>

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

حيث سيتم شرح كل من المحددات السابقة على النحو التالي:<sup>(4)</sup>

- ✓ الدافعية: تمثل الدافعية القوة التي تحرك الموظف للعمل بمعنى الطاقة التي يبذلها الموظف لأداء عمله؛
- ✓ القدرات: هي الخصائص الشخصية (الفردية) التي يستخدمها الموظف في أداء عمله ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، حيث تشمل القدرات العقلية (الذكاء، التفكير والتقييم) إضافة إلى القدرات غير العقلية (الحواس والاستجابات الحركية)؛

(1) جميلة بن زاف، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، 88.

(3) سليمان محمود حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1998، ص 42.

(4) سليمان محمود حنفي، نفس المرجع، ص ص 42، 43.

✓ الإدراك: يشير إلى ذلك الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الواجب توجيه جهود في العمل نحوه، ويُعد هذا المحدد عنصرا أساسيا ومهما في عملية تحويل جهد الموظف إلى أداء إيجابي، كما يعتبر من الشروط الواجب توافرها لتحقيق مستويات عالية من للأداء الوظيفي.

يتطلب تحقيق مستوى مرضي من الأداء الوظيفي وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من محددات الأداء، بمعنى أن الموظفين عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإنه لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الموظف الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات عادة ما يُقِيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير هو أن الموظف قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم الصحيح لدوره ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الموظف جيدا أو مرتفعا في محدد من المحددات السابقة للأداء الوظيفي وضعيف في المجالات الأخرى.<sup>(1)</sup>

كما يعتقد ( Schermerhom ) أن الأداء الوظيفي يتحدد نتيجة تفاعل السمات الشخصية للموظف وجهودهم في العمل مع الدعم المقدم لهم من طرف المنظمة ويُعبر عنه بالمعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{السمات الشخصية للموظف} \times \text{جهود العمل} \times \text{الدعم التنظيمي}$$

كما أن هناك من الكتاب والباحثين من يشير إلى أن الأداء الوظيفي محصلة تفاعل كل من عاملي القدرة والرغبة، حيث سيتم شرحها كما يلي:<sup>(3)</sup>

✓ القدرة: يقصد بها أن يستطيع الموظف أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابل معايير الأداء المستهدفة، وتكون القدرة حصيلة تفاعل متغيرين هما:

- المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد لدى الموظف عن شيء معين، وهي تُستمد من التعليم الرسمي وبرامج التكوين المتنوعة إضافة إلى القراءات المختلفة؛
- المهارة: هي التطبيق لمعارف الموظف واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده في صقل قدراته؛

✓ الرغبة: تتعلق بدوافع الموظف وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها أو التعرف على آثارها، وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما:

(1) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 210، 211.

(2) ندى عبد باقر، مرجع سبق ذكره، ص 542.

(3) عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر، 2008، ص ص 130،

- **الاتجاهات:** هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الموظف نحو الأشياء التي توجد حوله، وهي تؤثر إيجاباً أو سلباً أو حياداً على أداء الموظف؛
- **المواقف:** هي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الموظف في مكان وزمان معينين، بحيث تتطلب منه تصرفاً معيناً وقد تكون هذه المواقف إيجابية أو سلبية، سارة أو محزنة.

#### 4.1.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر أداء الموظفين في المنظمة ومستوى كفاءتهم بعدة عوامل يمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

##### 1.4.1.2. العوامل الداخلية

يتأثر الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة بالعوامل النفسية للموظف، من أهمها ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ✓ **التابعة والسلبية:** إن التابعة تعني الاعتماد على مساعدة الآخرين والسلبية تعني الإحجام عن المبادرة في العمل وهذان العاملان يؤثران سلباً على الأداء الوظيفي؛
- ✓ **الخوف والقلق:** الخوف هو عدم الارتياح وعدم الاستقرار الذهني مما يترتب عليه التوتر الزائد، والقلق يعتبر إحدى الحالات الانفعالية التي قد تصاحب الخوف ويؤدي إلى الاضطراب وبذلك يكون عائقاً للتفكير والعمليات العقلية الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي؛
- ✓ **التنافسية:** هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والتنافسية لأن الموظف الأكثر تنافساً يكتسب خبرات أكثر في مواجهة المواقف واتخاذ القرار، كما أن التنافسية تدعم الميل للابتكار وبالتالي كلما زادت درجة التنافسية فإن أداء الموظف سوف يزيد والعكس صحيح؛
- ✓ **القدرة على التحكم الانفعالي:** إن الانفعالية حالة إثارة عامة تحدث للموظف نتيجة موقف يتضمن صراعاً أو توتراً، فكلما انخفضت القدرة على التحكم الانفعالي لدى بعض الموظفين فإن أدائهم سوف ينخفض والعكس إذا ارتفعت هذه القدرة؛
- ✓ **الثقة بالنفس:** ويقصد بها عملية تقييم الموظف لقدراته فيما يتعلق بتوقعاته والأداء الكامل لهذا العمل، ويؤدي انخفاض الثقة بالنفس إلى انخفاض الأداء الوظيفي؛
- ✓ **مستوى الطموح والدافعية للإنجاز:** إن الحاجة إلى الإنجاز أساسية في حياة الموظف، ويتحدد مفهوم الطموح لكل موظف من خلال أداء معين يسعى لتحقيقه، فالذي يكون لديه مستوى طموح مرتفع يتميز بأدائه المرتفع، عكس الموظف الذي ليس لديه طموح وكذلك الأمر بالنسبة للدافعية في الإنجاز؛

(1) صديق محمد العفيفي، وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2003، ص ص 107 - 109.



✓ **النظرة إلى النفس:** إن النظرة إلى الذات بالنسبة للموظف تكون بناء على خبراته التي يكتسبها ومن خلال تصرفات الآخرين نحوه وتقييمهم له بغض النظر عما إذا كان التقييم صحيح أو خاطئ، والنظرة السلبية للذات لدى بعض الموظفين يترتب عنها بعض التأثيرات السلبية كانهماض القدرة على اتخاذ القرارات وانهماض الفعالية مع الآخرين، وكلها تؤدي إلى انهماض أدائهم للعمل.

إضافة إلى العوامل السابقة المتمثلة في مؤثرات نفسية خاصة بالموظف، توجد عوامل أخرى مؤثرة على أدائه والتي تتعلق بالوظيفة أو العمل، فهي عوامل خارج نطاق سيطرة الموظف والتي يمكن أن تؤثر على أدائه لذا لا بد من أخذها بعين الاعتبار، ومن أكثر هذه العوامل شيوعاً ما يلي: (1)

✓ **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها، أهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، لذلك فإن عدم امتلاك المنظمة معايير ومؤشرات واضحة ومحددة للإنتاج والأداء الجيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف؛

✓ **عدم المشاركة في الإدارة:** عدم مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها وفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة؛

✓ **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انهماضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن؛ المؤهل التعليمي؛ العادات والتقاليد؛ الجنس؛ إضافة إلى العوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات؛ نظام الترقيات والحوافز.

#### 2.4.1.2. العوامل الخارجية

تتمثل في مجموعة العوامل المتغيرات والقيود التي تقع خارج نطاق المنظمة وهذه العوامل قد تكون اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وسياسية وحتى قانونية وتكنولوجية، بحيث لكل منها تأثيرها على عمل المنظمة،

(1) جميلة بن زاف، مرجع سبق ذكره، ص 64.

وهذا التأثير يمتد إلى داخل المنظمة فيؤثر بالتالي على أداء موظفيها باعتبارهم جزء هام يمثل كيانها، ومن بين هذه العوامل ما يلي: (1)

- ✓ **العوامل الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية ذات تأثير كبير على أداء المنظمة وموظفيها نظرا لطبيعة نشاط المنظمة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر لمختلف مواردها من جهة أخرى، ومن بين هذه العوامل الاقتصادية: الاستقرار الاقتصادي؛ معدلات النمو الاقتصادي؛ التوجه الاقتصادي للدولة (اقتصاد حر أو موجه)؛ سياسات التجارة الخارجية؛ معدلات التضخم وأسعار الفائدة؛ إضافة إلى وفرة الموارد الأولية؛ درجة المنافسة ومستوى الأجور السائدة في القطاع؛
- ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن البعد الاجتماعي والثقافي له تأثير في محيط وبيئة المنظمة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير عوامل أخرى اقتصادية وسياسية من جهة أخرى، ومن بين هذه العوامل: العادات والتقاليد الموروثة؛ العرف وشؤون الدين؛ القيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية؛ المستوى التعليمي؛ نسبة الأمية؛ مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه؛
- ✓ **العوامل السياسية والقانونية:** حيث يعتبر هذا الجانب عنصرا هاما بالنسبة للمنظمة بفرصها، مخاطرها وانعكاساتها وكذا التغيرات المستمرة والمفاجئة على أدائها وأداء مواردها البشرية بها، ومن بين هذه العوامل: طبيعة النظام السياسي؛ درجة الاستقرار السياسي والأمني؛ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛ العلاقات الدولية ونوعيتها؛ انتشار الأحزاب السياسية؛
- ✓ **العوامل التكنولوجية:** إن العوامل التكنولوجية هي إحدى العوامل ذات التأثير الواسع والأهمية البالغة التي ترتبط المنظمة من خلالها بعوامل محيطها، وذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد كبير في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات وكذا تحديد معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظم مستويات الأداء خاصة بالنسبة للموظفين، ومن بين العوامل التكنولوجية المعارف العلمية؛ البحث العلمي؛ الإعدادات التكنولوجية وتداول براءات الاختراع.

(1) عبد المليك مزهود، " الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، الجزائر نوفمبر 2001، ص ص 91-93.

## 2.2. أساسيات تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي إحدى الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى في المنظمة، إذ يعد وسيلة أساسية للحكم على فعالية السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من ناحية وعلى كفاءة أداء موظفيها من ناحية أخرى، فهي بذلك أداة هامة تستخدم لمساعدة الموظفين على تأدية أنشطتهم بفاعلية، وتأكيداً على هذه الأولوية سيتم التعرف على تقييم الأداء الوظيفي من خلال تبيان مفهومه وأهدافه، إضافة إلى شرح كل من مراحله وكذا أهم الطرق المعتمدة في تقييم الأداء.

### 1.2.2. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

سيتم التطرق فيما يلي إلى تعريف تقييم الأداء الوظيفي، إضافة إلى تبيان خصائصه.

#### 1.1.2.2. تعريف تقييم الأداء الوظيفي

لقد وردت عدة تعاريف لتقييم الأداء الوظيفي من طرف كثير الباحثين منها ما يلي:

✓ يُعرف (مدحت أبو النصر) تقييم الأداء بأنه: "العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة لتطوير العمل وتحضير الموظفين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم"، والتقييم هنا يعني قياس أداء أنشطة الموظف استناداً على النتائج التي حققها إضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في الوقت الحاضر وفي المستقبل".<sup>(1)</sup>

✓ كما يعرفه (Beach) بأنه: " العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها"، وهو ما يتفق معه كل من (Fieldman and Arnold) بأن تقييم الأداء الوظيفي يشير إلى: " عملية قياس وتقييم مستوى أداء موظفي المنظمة".<sup>(2)</sup>

✓ يعرفه (عمر وصفي عقيلي) بأنه: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على عدة أسس كالقواعد والإجراءات، التي وفقاً لها تتم عملية التقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع الموظفين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته".<sup>(3)</sup>

(1) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية، مصر، 2008، ص 138.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 183.

(3) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

✓ كما يُعرف تقييم الأداء أيضا بأنه: " عملية إصدار حكم على أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".<sup>(1)</sup>

عموما يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه عملية تكون مخططة وهادفة تعتمد على معايير للتقييم تسمح بإعطاء حكم على أداء الموظفين من خلال التعرف على نقاط الضعف من أجل معالجتها، إضافة إلى إبراز نقاط القوة وتعزيزها، أي أنه بناء على نتائج عملية التقييم يتم اتخاذ قرارات في مجالات عدة على غرار التكوين، النقل، الترقية والمكافآت، بما يساهم هذا كله في تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها على حد سواء.

### 2.1.2.2. خصائص تقييم الأداء الوظيفي

يتميز تقييم الأداء الوظيفي بعدة خصائص من بينها ما يلي: <sup>(2)</sup>

- ✓ إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا؛
- ✓ تقييم الأداء عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، بل تهتم أيضا بنقاط القوة التي يجسدها الموظف أثناء سعيه في تحقيق هدف أو أهداف العمل؛
- ✓ إن عملية التقييم لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- ✓ إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تُستخرج على فترات متباعدة.

### 2.2.2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن لكل من المنظمة والموظفين أهداف من القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي، وهو ما يوضح كما يلي:

#### 1.2.2.2. أهداف المنظمة من تقييم الأداء الوظيفي

تتعدد أهداف المنظمة من عملية تقييم الأداء الوظيفي، والتي من بينها ما يلي: <sup>(3)</sup>

- ✓ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات الموظفين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا؛
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها؛
- ✓ المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة اعتمادا على قاعدة المعلومات التي تخص أداء الموظفين؛
- ✓ تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف؛

<sup>(1)</sup> عبد الباري إبراهيم درة، وزهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

<sup>(2)</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>(3)</sup> مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 240.

✓ تقييم برامج إدارة الموارد البشرية وتوثيق القرارات الإدارية، وكذا المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

### 2.2.2.2. أهداف الموظفين من تقييم الأداء الوظيفي

من بين هذه الأهداف ما يلي: (1)

- ✓ تزويد الموظفين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول مستوى أدائهم؛
- ✓ توفير الوسائل، الطرق والبدائل المناسبة لتطوير أداء الموظفين وتحسين بيئة عملهم؛
- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال تعزيز الفعالية لديهم بأن جهودهم تخضع لعملية التقييم، الأمر الذي يدفعهم للعمل بمستويات أداء عالية وكذا حصولهم على المكافآت وتجنب العقوبات؛
- ✓ تطوير قدرات، مهارات الموظفين وكذا التعرف على نقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
- ✓ تحديد مدى كفاءة الموظفين وزيادة مستوى الرضا لديهم، ووضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

### 3.2.2. مراحل تقييم الأداء الوظيفي

إن القيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي يكون بطريقة منظمة وتخضع لمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب إتباعها بشكل دقيق من أجل تحقيق الغاية منه، وتتمثل هذه المراحل في:

#### 1.3.2.2. تحديد معايير تقييم الأداء الوظيفي

- يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظفين، ولكي تقيس الغرض منها يتوجب على كل المُقيم أن يعرف ويدرك بوضوح تلك المعايير، والتي تقسم عادة إلى: (2)
- ✓ **معايير الصفات الشخصية:** أي المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن تتوفر بها الموظف أثناء تأدية عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح، كفاءة وأمانة وإخلاص؛
  - ✓ **معايير تصف السلوك:** هو السلوك الايجابي الذي يصدر عن الموظف الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون، المواظبة على العمل والمبادرة؛
  - ✓ **معايير تصف النتائج:** توضح ما يُراد تحقيقه من قبل الموظف الخاضع للتقييم من انجازات يمكن قياسها وتقييمها، حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوب قياسها، ومن بين المعايير المستخدمة ما يلي: (3)
    - **الزمن:** هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين؛
    - **الكمية:** هي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين؛

(1) علي غربي، وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2007، ص 139.

(2) صورية زاوي، وميلود تومي، " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة "، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 13.

(3) مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

- **الجودة:** تمثل وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث التميز في وقت معين؛
  - **التكلفة:** هي عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.
- كما تجدر الإشارة أن الانحراف في الأداء يقاس من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء، له ويشترط في معيار التقييم مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز المعيار بالخصائص التالية: (1)
- ✓ **صدق المعيار:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛
  - ✓ **ثبات المعيار:** يعني أن تكون نتائج أعمال الموظف من خلال المعايير ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه فإن ذلك ليس عيباً وإنما حالة طبيعية؛
  - ✓ **التمييز:** يقصد به درجة حساسية المعيار بإظهار الاختلافات الموجودة في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيُميز بين أداء الموظف أو مجموعة من الموظفين؛
  - ✓ **سهولة استخدام المعيار:** يقصد به الوضوح وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل؛
  - ✓ **القبول:** تشير هذه الخاصية إلى مدى قبول المديرين والموظفين للمقياس ذاته، وعليه يتطلب مقياس أداء القبول اشتراك كل من المدير أو المقيم في تصميم المعيار. (2)

### 2.3.2.2. نقل توقعات الأداء للموظفين

يجب توضيح المعايير للموظفين لمعرفة ما يجب أن يقوموا به وماذا يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من الرئيس إلى الموظفين ومناقشتها معهم ثم معرفة ردود أفعالهم حول الاستفهام عن أي جوانب غير واضحة لهم؛ (3)

### 3.3.2.2. قياس الأداء

هذه الخطوة تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي: ملاحظة أداء الموظفين، التقارير الإحصائية وكذا التقارير الشفوية والمكتوبة؛ (4)

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 203، 204.

(2) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(3) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2003، ص ص 88.

(4) علي محمد ربابعة، نفس المرجع، ص 89.

#### 4.3.2.2. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

وذلك لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذا الصدد هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للموظف وإقناعه بهذه النتيجة؛<sup>(1)</sup>

#### 5.3.2.2. مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الموظفين والمقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الموظف وخاصة الجوانب السلبية في الأداء؛<sup>(2)</sup>

#### 6.3.2.2. الإجراءات التصحيحية

تأخذ الإجراءات التصحيحية نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار المعتمد، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح يكون وقتي، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية يتمثل في البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحليلها بكافة أبعاده للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول لاسيما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.<sup>(3)</sup>

#### 4.2.2. طرق تقييم الأداء الوظيفي

يتم تقسيم طرق تقييم الأداء الوظيفي إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تضم الطرق التقليدية، أما الثانية فهي تضم الطرق الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم الطرق بشكل مختصر.

#### 1.4.2.2. طرق تقييم الأداء التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية أساسا على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء الموظفين، وكل طريقة منها تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرق: طريقة الترتيب البسيط؛ طريقة المقارنة الزوجية؛ طريقة التدرج البياني؛ إضافة إلى طريقة التوزيع الإجباري؛ قوائم المراجعة.

**1.1.4.2.2. طريقة الترتيب البسيط:** تُعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وهي تعتمد على ترتيب الموظفين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل موظف في ترتيب يبدأ بالأحسن أداء إلى الأسوأ، إذ أن كل الموظفين يعرفون بأن بعضهم أفضل من البعض الآخر وفقا لهذا الترتيب، لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل أي ما هي درجة الأفضلية، كما وأن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات

(1) علي محمد ربابعة، المرجع السابق، ص 89.

(2) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(3) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نفس المرجع ص 239.

الشخصية، لذا يجب الاعتماد على أكثر من مُقيّم من أجل التقليل من التحيز، ومن مزايا هذه الطريقة سهولتها من حيث التطبيق والتوضيح للموظفين؛<sup>(1)</sup>

**2.1.4.2.2. طريقة المقارنة المزدوجة (الزوجية):** يقوم المقيم في هذه الطريقة بمقارنة كل موظف مع جميع الموظفين، بحيث يتم تحديد مرتبة الموظف بين زملائه في العمل، فمثلا إذا كان هناك خمسة موظفين فإنه سيتم تقييم الموظف الأول مع الثاني وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل، ويتحدد عدد المجموعات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم من خلال المعادلة التالية: عدد المقارنات الزوجية =  $(1 - 1) / 2$ ، حيث تمثل "ن" عدد الموظفين المطلوب تقييمهم؛<sup>(2)</sup>

**3.1.4.2.2. طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات التي تتعلق بالعمل والأداء حيث يكون لكل صفة درجة مختلفة، مصنفة بشكل متسلسل مثل: كمية الإنتاج، نوع الإنتاج وبناء على ذلك يتم تقييم كل موظف وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف، من مزاياها أنها تعتمد على الدقة في تحديد صفات الأداء الفعال، كما تستخدم في حال وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، لكن من عيوب هذه الطريقة أنها لا ترتبط بصورة مباشرة بأداء الموظفين موضع التقييم، كما أنه من الصعب عليهم تحديد كيفية تغيير سلوكهم للحصول على تقييم عالٍ؛<sup>(3)</sup>

**4.1.4.2.2. طريقة التوزيع الإجمالي:** تستند هذه الطريقة إلى ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من الموظفين قرب الوسط الحسابي موزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة عن الانحراف المعياري وعن الوسط الحسابي، حيث تطبق هذه الطريقة مع الأعداد الكبيرة نسبيا وهي تجبر المقيم على دراسة الموظفين بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإجمالية، ولكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة والضعف، قد تفقد المصادقية وقد تحرم بعض الموظفين من التقدير رغما من استحقاقهم له بدعوى الالتزام بالنسب الإجمالية؛<sup>(4)</sup>

**5.1.4.2.2. قوائم المراجعة:** يستخدم المقيم في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء الموظف مثل مهارة التحدث والاتصال إضافة إلى القدرة على إقناع العملاء، كما يقوم الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، حيث تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين، كما أنها بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، لكن ما يُعاب على هذه الطريقة تكلفتها العالية إذ تتطلب

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 248.

(2) علي محمد ربابعة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(3) علي محمد ربابعة، نفس المرجع، ص 91.

(4) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2006، ص ص 285، 286.



من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى كما تتطلب أيضا وقت وجهد لإعدادها. (1)

### 2.4.2.2 طرق تقييم الأداء الحديثة

نظرا لأوجه القصور والصعوبات التي واجهت تطبيق الطرق التقليدية واعتمادها على السمات الشخصية بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها لأداء الموظفين، ظهرت طرق حديثة ومطورة للطرق السابقة، من بين هذه الطرق: طريقة الاختيار الإجباري؛ طريقة الأحداث الحرجة؛ طريقة التدرج على الأساس السلوكي؛ طريقة 360 درجة؛ طريقة الإدارة بالأهداف، وفيما يلي عرض لهذه الطرق بشكل موجز.

#### 1.2.4.2.2 طريقة الاختيار الإجباري: تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من عدة عبارات مقسمة إلى

مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظف، ويقوم المقيم باختيار عبارتين منهما فقط: واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء الموظف، والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه (2) ، وما يميز هذه الطريقة أن التقييم يكون بطريقة موضوعية ولا يتطلب أي نوع من التكوين للمقيمين، لكن من عيوبه عدم الثقة في المقيمين وقدرتهم على إجراء التقييم بعدالة، وعدم السماح للمقيم بمناقشة التقييم مع الموظفين؛ (3)

#### 2.2.4.2.2 طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على تحديد الأحداث أو السلوكيات التي تؤثر

على نجاح أو فشل الموظف في أدائه لوظيفته، حيث يركز المقيم فيها على السلوك أو التصرف الذي يقوم به الموظف لمواجهة الأحداث مثل مواجهة مشكلة غير تقليدية تتطلب التفكير الإبداعي، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تعطي مقاييس موضوعية لتقييم أداء الموظفين ولا تعتمد على الذاتية والتعميم، كما أنها تتيح الفرصة أمام المقيم لمناقشة الموظفين لأجل تجنب القصور وتحسين الأداء مستقبلا، إلا أنه ما يعاب على هذه الطريقة أن المقيم يميل إلى ممارسة الرقابة اللصيقة والمستمرة وهذا يسبب مضايقة شديدة للموظفين؛ (4)

#### 3.2.4.2.2 طريقة التدرج على الأساس السلوكي: تعتمد هذه الطريقة على العناصر الأساسية التي

تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو في طريقة التدرج البياني، حيث يتم تقييم الموظف بناءا على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل، بحيث تكون هذه الصفات

(1) صورية زاوي، وميلود تومي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

(3) زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقيم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء، مصر، 2001، ص ص 121.

(4) زهير ثابت، نفس المرجع، ص ص 122، 123.

مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كما يتم تغيير المستويات المختلفة للأداء ودرجة فعاليتها كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييمه بصورة مباشرة مع أداء الموظف، ومن مزايا هذه الطريقة أنها مقنعة مما يؤدي إلى تقليل الصراع حول نتائج التقييم كما تقلل من أخطاء التقييم، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع التكاليف وتطلبها لمقاييس عدة كما لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها؛<sup>(1)</sup>

**4.2.4.2.2. طريقة 360 درجة:** إن الاعتماد على مصدر واحد لتقييم الأداء قد يواجهه في كثير من الأحيان بتغلب الجانب الشخصي على الموضوعي في تقييم الأداء، ولتجنب هذا العيب تتجه معظم المنظمات المعاصرة إلى اعتماد هذه الطريقة التي تركز على فكرة أساسية وهي تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء الموظف، ومن بين هذه المصادر: الرئيس المباشر، زملاء العمل، الموظف في حد ذاته، إضافة إلى العملاء أو الزبائن،<sup>(2)</sup> حيث يتم التقييم وفق هذه الطريقة على شكل دائرة قطرها 360 درجة تشمل مختلف المصادر سابقة الذكر والتي تساهم في إعداد تقارير حول أداء الموظفين اعتماداً على معلومات متنوعة مما يقلل من التحيز القائم على المعرفة الشخصية، كما تستخدم كأساس للتعيين أو محدد للمهارات اللازمة لدى الموارد البشرية؛<sup>(3)</sup>

**5.2.4.2.2. طريقة الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها الموظفون وفق الأهداف التي وضعت لهم والتي كانت بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم التقييم دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية واتخاذ الإجراءات اللازمة، كما تمتاز هذه الطريقة بالتطبيق مع أعداد الموظفين القليلة نسبياً كما تتطلب متابعة توجيهية من المقيم، إضافة إلى أنها توفر الأمان للموظفين لشعورهم بعدالة التقييم وتزيل حرج الرئيس من بعض الموظفين الذين يودون التحيز لصالحهم لسبب أو لآخر، لكنها تحتاج إلى أوقات تحضيرية وأساليب إقناعية من الرئيس للموظفين بمعقولية الأهداف وعدالتها، كما أن الأهداف تحتاج إلى تطوير وإعداد جديدين كلما ظهرت متغيرات فاعلة.<sup>(4)</sup>

بعد الانتهاء من عملية التقييم الرسمي لأداء الموظفين قد تبين النتائج مستويات مرتفعة من الأداء يتم على أساسها اتخاذ قرارات تحفيزية وتشجيعية على غرار الترقية، منح مكافآت...، في حين قد تُسجل مستويات منخفضة ومتدنية لدى بعض الموظفين، بحيث توجد فروق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى

(1) علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 95، 96.

(2) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

(3) سورية زاوي، وميلود تومي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(4) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 287، 288.

الأداء المتوقع من الموظف، وفي ضوء هذه الحالة فإنه يقتضي من المنظمة البحث عن إجراءات ووسائل تُوجّه لتحسين الأداء الوظيفي لمعالجة نقاط الضعف في مستويات أداء الموظفين.

### 3.2. عملية تحسين الأداء الوظيفي

لاشك أن الأداء الوظيفي يشير إلى مختلف الجهود والسلوكيات المبذولة من قبل الموظفين إثر قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم في وظائفهم، بحيث يعكس المهارات، القدرات والإمكانات، فإذا كان هذا الأداء مناسباً لما هو مطلوب القيام به فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى هذا المستوى فإن ذلك يتطلب بالضرورة السعي إلى زيادة كفاءة الموظفين ورفع درجة أدائهم للوصول إلى المستوى المحدد بما يحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

#### 1.3.2. مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

سيتم التطرق إلى تعريف تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى ذكر أهدافه.

##### 1.1.3.2. تعريف تحسين الأداء الوظيفي

يُعرف التحسين بأنه: "محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئاً، أو المحافظة عليه وتطويره إذا كان جيداً مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل إلى سبل معالجته أو الحد منه".<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي فقد وردت عدة تعاريف من قبل الباحثين من بينها ما يلي:

✓ يعرف (فيصل عبد الرؤوف الدحله) تحسين الأداء الوظيفي بأنه: "عملية إدارية نظامية متكاملة يُطبق

عليها مفهوم النظام لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب وقياس مستوى الأداء الفعلي وتحديد

الفجوة وأبعادها، ومداخل معالجتها ومن ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء".<sup>(2)</sup>

✓ كما تُعرفه (Whedenetal) من نفس المنطلق للتعريف السابق بأنه: "النظام المتكامل الذي يُحدد الأداء

الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع، بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الموظفين وإعدادهم للمناصب

المهمة وبطرق متعددة".<sup>(3)</sup>

✓ يُعرف (علي السلمي) تحسين الأداء بأنه: "العملية التي تقوم أساساً بمعالجة القصور أو الانحراف

الموجود بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والذي قد يعود إلى أي من عناصر الأداء، ومن ثم نتجه

(1) فؤاد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد 91، جامعة المستنصرية، العراق، أكتوبر 2012، ص 191.

(2) فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 144.

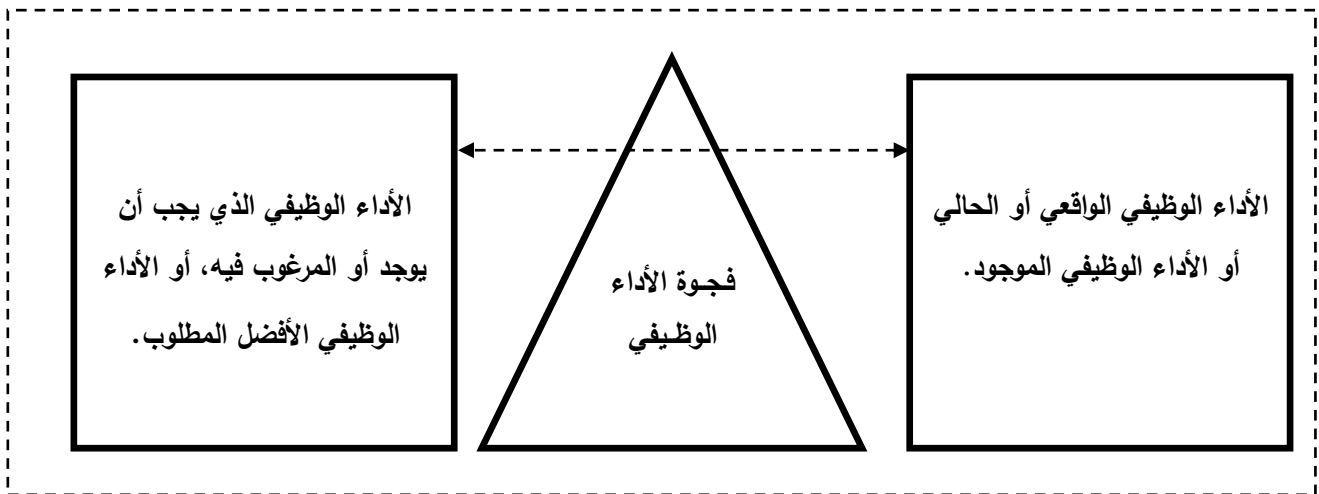
(3) فؤاد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو كلها مجتمعة.<sup>(1)</sup>

✓ عموماً يشير هذا المفهوم إلى: " أن نظام تحسين الأداء يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط، ثم قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب فيه (المخطط) بالاعتماد على تغذية عكسية دقيقة لتوافر هذه المعلومات وعرضها على الموظفين لغرض تصحيح الانحرافات، ثم تصبح هذه المعلومات مدخلات لتحسين الأداء".<sup>(2)</sup>

في ضوء التعاريف المقدمة لتحسين الأداء الوظيفي فإنه من الضروري التعريف بفجوة الأداء الوظيفي التي تعبر عن وجود فرق بين مستوى الأداء الفعلي سواء من حيث الكمية، الحجم، السرعة، الجودة أو التكلفة وبين المستوى المخطط أو المستهدف، والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء الوظيفي للانحراف، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم والذي يعكس مدى التباين من الناحية الكمية، ومن حيث التكلفة المترتبة عن عدم تحقيق الأداء الوظيفي المخطط، ومدى التأثير على نتائج المنظمة ككل وموقفها التنافسي،<sup>(3)</sup> ويمكن توضيح فجوة الأداء الوظيفي في الشكل التالي رقم (1.2).

الشكل رقم ( 1.2 ): فجوة الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحله، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص 124.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001، ص 177.

(2) فؤاد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(3) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

### 2.1.3.2. أهداف تحسين الأداء الوظيفي

- تتعد الأهداف المرجوة من القيام بعملية تحسين الأداء الوظيفي من قِبَل المدراء، المشرفين وقادة فرق العمل وأعضائها، ومن بينها هذه الأهداف ما يلي: (1)
- ✓ الهدف الأساسي من عملية تحسين الأداء الوظيفي هو توافر المعلومات عن الأداء الوظيفي، لاسيما أن مثل هذه المعلومات ذات أهمية في خدمة أهداف أخرى؛
  - ✓ المساهمة في تخطيط أداء الموظفين؛
  - ✓ وضع أهداف بشكل منظم ويتفق مع الأهداف التنظيمية؛
  - ✓ وضع توقعات أداء الموظفين؛
  - ✓ قياس الأداء الفعلي أو الحقيقي للموظف مقابل الأداء المرغوب فيه؛
  - ✓ توافر الأسس لتمييز أداء الموظفين بالمنظمة؛
  - ✓ المساهمة في تحديد الاحتياجات التكوينية؛
  - ✓ المساهمة في تحديد الأجور، المكافآت والرواتب وكذا التغيرات في منصب وموقع العمل؛
  - ✓ توجيه وتبادل الاستشارة مع متخذي القرار فيما يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي.

### 2.3.2. خطوات تحسين الأداء الوظيفي

إن عملية تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة تقوم على إتباع مجموعة من الخطوات لأجل تحقيق الغاية المرجوة منها، وعليه يتم تحسين الأداء الوظيفي بإتباع الخطوات التالية:

- ### 1.2.3.2. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:
- لا بد من تحديد أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المعياري لأن هذا التحديد ذو أهمية لكل من المنظمة والموظفين، ومن بين هذه الأسباب الدوافع القابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالقابلية تعكس مهارات وقدرات الموظفين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية أي الحاجات إضافة إلى عوامل تنظيمية مؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف وظروف العمل. (2)

كما يمكن تبيان أسباب انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي في الجدول الموالي رقم ( 1.2)، والذي يوضح أن هذه الأسباب قد تكمن في السياسات والممارسات التنظيمية و/أو المرتبطة بالوظيفة و/أو المشكلات

(1) فؤاد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 191.

(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الشخصية و/أو تكون هذه الأسباب ترجع إلى عوامل خارجية يصعب التحكم فيها بقدر ما تتطلب التكيف معها.

الجدول رقم ( 1.2 ): أسباب انخفاض كفاءة الأداء الوظيفي

أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثاً: الأسباب المرتبطة بالوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم كفاءة التعيين والتكوين في الوظائف؛</li> <li>✓ التساهل في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء؛</li> <li>✓ انخفاض كفاءة نظم الاتصال؛</li> <li>✓ عدم وضوح العلاقات الوظيفية؛</li> <li>✓ عدم كفاءة الإدارة بصورة عامة؛</li> <li>✓ ضعف الاهتمام لحاجات الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التغيير المستمر في الأعمال والوظائف؛</li> <li>✓ الوظيفة لا تُتيح فرص للتقدم والتطوير الوظيفي؛</li> <li>✓ الصراع بين الإدارة والموظفين؛</li> <li>✓ عدم أمان ظروف العمل؛</li> <li>✓ عدم ملائمة التجهيزات ومستلزمات العمل؛</li> <li>✓ ضعف القدرة والمهارات لأداء الوظيفة.</li> </ul>
ثانياً: المشكلات الشخصية	رابعاً: العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ المشكلات الزوجية والمالية وانخفاض المجهود؛</li> <li>✓ الاضطرابات المعنوية كالإحباط، الخوف والتردد؛</li> <li>✓ الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية؛</li> <li>✓ ضعف أخلاقيات العمل، وعدم نضوج وقصور التفكير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قصور أو زيادة حدة المنافسة والقيود القانونية؛</li> <li>✓ الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة؛</li> <li>✓ الصراع بين المنظمة والنقابات العمالية.</li> </ul>

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 95.

### 2.2.3.2. تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول

تُمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والموظفين من جهة والإستشاريين المختصين من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى الموظفين تساهم في وضع الحلول المقنعة لتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء،<sup>(1)</sup> إضافة إلى ذلك يتم اتخاذ إجراءات منها:<sup>(2)</sup>

- ✓ التكوين لزيادة معارف ومهارات الأداء الجيد؛
- ✓ النقل إلى وظيفة أخرى يكون فيها الموظف أكثر كفاءة؛
- ✓ التركيز على نظام الحوافز، والعمل على زيادة دافعية العمل لدى الموظفين؛
- ✓ في حالة استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الانضباط مثل: التنزيل

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 158.

(2) سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، دار الوفاء لدنيا، مصر، 2009، ص 96.

والتوبيخ أي وسائل أخرى للتأديب، وفي جميع الأحوال يجب ألا تكون هذه الإجراءات غير موضوعية أو تثير القلق لدى الموظفين، ويجب أن تشعرهم بالانتماء، الولاء والاندماج في العمل والمنظمة ككل.

### 3.2.3.2. الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والموظفين ذات أهمية بالغة في تحسين أدائهم، وعليه لا بد من تحديد محتوى الاتصال، أسلوبه وأنماطه المناسبة في هذا المجال مثل سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم عن فكرة تقليل المخاطر، إضافة إلى عدم جرح مشاعر الموظفين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في السابق لكي يسهل الأمر على الموظف ليساعده على تحسين أدائه.<sup>(1)</sup>

### 3.3.2. طرق تحسين الأداء الوظيفي

لقد حدد "Haynes" ثلاث طرق أو مداخل لتحسين الأداء الوظيفي تشمل: تحسين الموظف، الوظيفة وتحسين الموقف، ويمكن شرح طرق تحسين الأداء الوظيفي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

#### 1.3.3.2. تحسين الموظف

يعتبر الموظف من أكثر الأطراف أو العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في تحسين أدائه، ولذلك لا بد من التفكير والبحث في العوامل التي تسهل من عملية التحسين هذه، والتي من بينها ما يلي:

#### 1.1.3.3.2. تبني نواحي القوة: إن أداء الموظف مزيج من جوانب القوة والضعف معا مع تفوق جوانب

القوة على جوانب الضعف، وعليه فإن توظيف جوانب القوة يدعم الجهود المبذولة لتحسين أداء الموظف؛

#### 2.1.3.3.2. التركيز على المرغوب: حيث أن إتاحة الفرصة للموظفين في اختيار المهام التي يرغبون

بأدائها يؤدي عادة إلى زيادة احتمالات تحسن أدائهم، ويتحقق ذلك من خلال توفير قدر من الانسجام بين الموظفين والوظائف التي يشغلونها أو المهام التي يؤدونها؛

#### 3.1.3.3.2. مراعاة الطموحات الشخصية للموظف: إن الانسجام بين مهام الموظف وطموحاته يحفزه على

تقبل التحسين، ولذلك يجب أن تصمم أنشطة التحسين بحيث تبين للموظف أن التحسين المرغوب في الأداء سيعمل على تحقيق طموحاته وفيها فوائد مشتركة له وللمنظمة.

### 2.3.3.2. تحسين الوظيفة

إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف من خلال وضعه الوظيفي يوفر فرصا جيدة

(1) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 158.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013، ص ص 211-214.

لتحسين أدائه، وقد تسهم محتويات الوظيفة ومكوناتها الوظيفية في تدني الأداء إذا كانت ذات طابع روتيني وتفوق مهارات الموظف أو تتضمن مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكل قد تعيق عملية تحسين الأداء الوظيفي لذا لا بد من دراستها والبحث فيها من خلال عدة أساليب أهمها: تحديد المهام ذات الأولوية؛ تحديد المهام الملائمة لسلطات الموظف وصلاحياته؛ تصميم الوظيفة؛

### 3.3.3.2. تحسين الموقف (بيئة العمل)

تتيح بيئة العمل فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، ذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات التي تسهم في تحسين مواقف وبيئة العمل، ومن بينها ما يلي: تصميم بيئة العمل؛ تدوير جماعات وبرامج العمل؛ توفير الموارد اللازمة للعمل وكذا تقييم أسلوب الإشراف.

### 4.3.2. نماذج تحسين الأداء الوظيفي

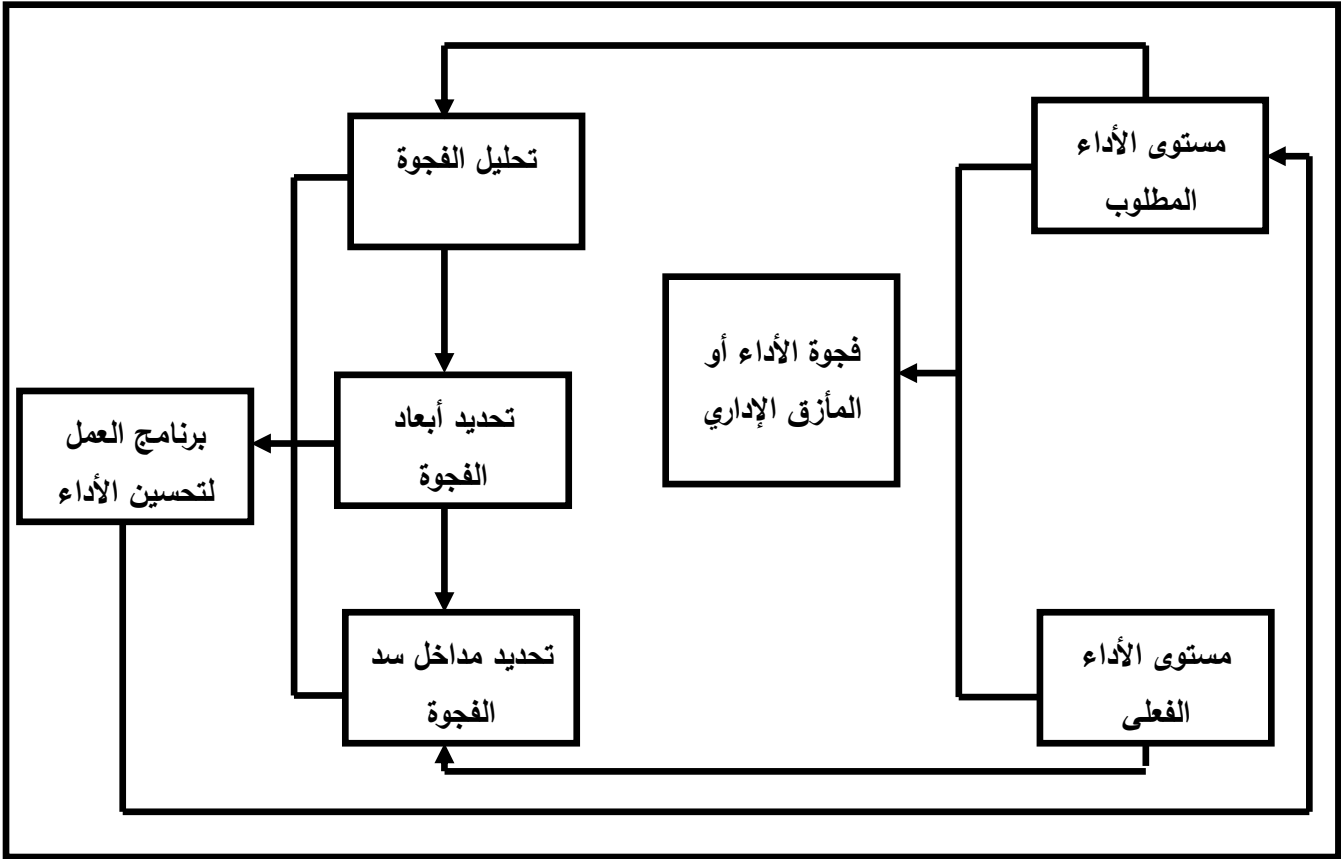
لقد تعددت النماذج المستخدمة في هذا المجال بحيث تتفق جميعها في حل مشاكل أداء الموظفين وتحسينه، غير أن هذا الهدف المشترك لم يمنع من وجود اختلافات في بعض العوامل المطلوب دراستها وتحليلها، ولذا فليس من الضروري أن تتناسب جميع النماذج جميع الحالات في المنظمات، لكن لا بد من وجود نموذج أو أكثر يناسب حالات معينة في منظمة أو عدة منظمات لمعالجة فجوة الأداء، وعليه فإنه سيتم التعرف فيما يلي على النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء الوظيفي إضافة إلى نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء "ISPI2000"، وكذا نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري.

### 1.4.3.2. النموذج الفكري الأساسي لتحسين الأداء الوظيفي

يمكن توضيح النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء الوظيفي في الشكل الموالي رقم (2.2).



الشكل رقم ( 2.2 ): النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء الوظيفي



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998، ص 39.

- من خلال الشكل السابق يتضح أن هذا النموذج لتحسين الأداء الوظيفي يضم العناصر التالية: (1)
- ✓ هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض؛
  - ✓ هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا أي الإنجاز الفعلي، ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة؛
  - ✓ في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسالب تتضح فجوة الأداء، والتي تُعبر عن القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف، تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج أو حل؛
  - ✓ من ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها؛
  - ✓ يأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التنفيذ؛

(1) علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998، ص 40، ص 41.

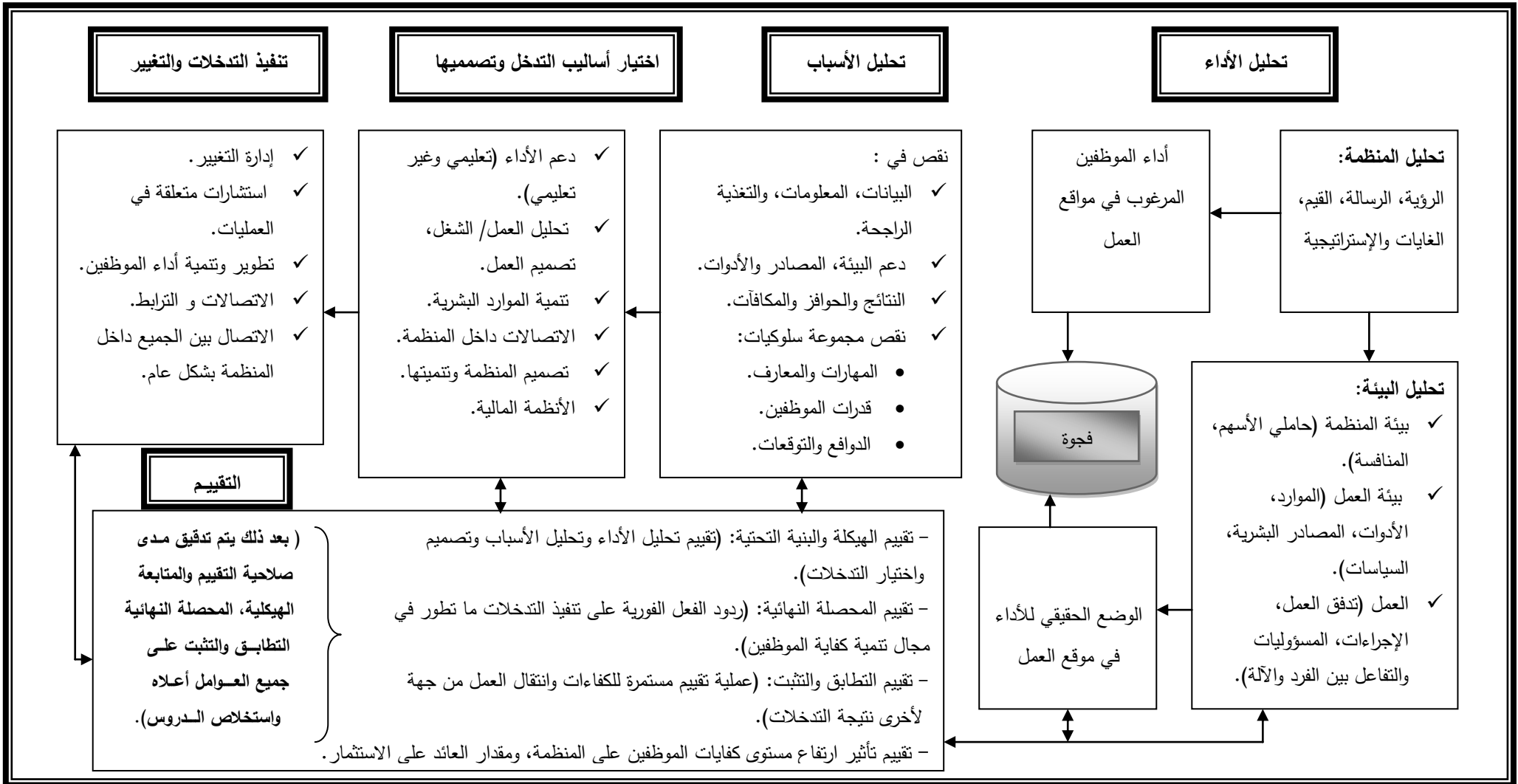
✓ في حالة نجاح أساليب المعالجة وارتفاع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاعة المدخل العلاجي. من خلال النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء الوظيفي يتضح أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمة في ما يتعلق بموضوع الأداء الوظيفي هي أنه في أغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له، والتي يُعبر عنها بـ "فجوة الأداء"، ولعل سبب حدوث هذه الأخيرة قد يكون مصدره في الأساس إنسانيا أي متعلق بالموظف أو مشتركا بين الموظف والآلة أو المادة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية وجود آلية إدارية موجهة تعمل على معالجة هذه الفجوة في الأداء من خلال إتباع مجموعة خطوات تشكل حلقة أو دورة متكاملة فيما بينها لتحديد معالم نظام أو عملية تحسين الأداء الوظيفي.

#### 2.4.3.2. نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء "ISPI2000"

تطورت الجمعية الدولية لتنمية الأداء عما كان يسمى الجمعية الوطنية للأداء ومركزها "واشنطن"، والتي تتبنى نمودجا فكريا يعتبر من النماذج الرئيسية في هذا المجال مع ملاحظة أنه قابل للتطوير والتحديث باستمرار، حيث سيتم التعرف على النموذج الأحدث الذي نشر سنة 2000، وهو تطوير للنموذج المنشور سنة 1998، مع ملاحظة أنهما يشتركان في الجوهر، ونموذج سنة 2000 والذي تطلق عليه الجمعية اسم "ISPI2000" أي نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء لسنة 2000،<sup>(1)</sup> حيث سيتم توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي رقم (3.2).

(1) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 77.

الشكل رقم (3.2): نموذج الجمعية الدولية لتنمية الأداء ISP 2000



حسب هذا النموذج، فإنه من أجل تحسين الأداء الوظيفي يتم إتباع الخطوات التالية:<sup>(1)</sup>

**1.2.4.3.2. تحليل الأداء:** حيث يتم فحص أداء المنظمة في ضوء رسالتها، قيمها، غاياتها وإستراتيجيتها، وهي عملية تشمل التعرف على واقع قدرات الموظفين ومقارنته بالقدرات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وبذلك تتحدد الفجوة التي قد تكون مشكلة في الأداء أو فرصة للتطوير؛

**2.2.4.3.2. تحليل الأسباب:** وهي مرحلة التعرف على العوامل المحددة التي أدت إلى تشكل الفجوة في الأداء، وقد تم تحديد نوعين من الأسباب: إما نقص في دعم البيئة كنقص المعلومات، أو نقص في مجموعة السلوكيات كالمهارات والمعارف، وتعتبر هذه الخطوة مهمة لأن الفشل في تحديد الأسباب الحقيقية لمشكلة الأداء الوظيفي يؤدي إلى تصميم تدخلات غير فعالة ولا تؤدي بالتالي لحل المشكلة؛

**3.2.4.3.2. اختيار أساليب التدخل وتصميمها:** تعتبر عملية اختيار وتصميم التدخلات المناسبة والاستجابة العملية لمشاكل الأداء الوظيفي وأسبابه مفهوم نظمي متكامل، أي ليس مبادرة معزولة بل مندمجة في المنظمة، ويعتمد تنظيم واختيار هذه التدخلات على عناصر الكلفة مقابل النتائج والتأثير والريح المتوقع منها، ومن بين التدخلات التي يقترحها هذا النموذج، تحليل العمل، تنمية الموارد البشرية، الاهتمام بالأنظمة المالية وغيرها؛

**4.2.4.3.2. تنفيذ التدخلات والتغيير:** بعد تصميم التدخلات المناسبة يتم وضع خطة التدخلات موضع التنفيذ استنادا إلى تحديد أسباب مشكلة الأداء الوظيفي وتحديد الفجوة بين الواقع الفعلي لمستوى أداء الموظفين وبين متطلبات الأداء الوظيفي المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة، والمهم في هذا المجال أن تراعي هذه الخطة ما يتعلق بالتغيرات الإدارية وإدارة التغيير وما يرافقها من نتائج، وما يزيد من فعالية التنفيذ وإدارة التغيير وجود استشارات متعلقة بالعمليات، تطوير وتنمية أداء الموظفين ومراعاة شبكة الاتصالات وعملية الترابط والاتصال بين الجميع داخل المنظمة؛

**5.2.4.3.2. التقييم:** تستند هذه العملية إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد إجراء التدخلات في موقع العمل والتغيرات التي رافقتها، حيث تحتوى تقارير التغذية الراجعة على أسس متابعة عملية تحليل الأداء المستمرة بهدف إجراء التعديلات المناسبة وتطوير التدخلات، وصولا إلى الوضع المناسب الذي يُنمي أداء الموظفين، وحسب هذا النموذج فإن عملية التقييم تم تقسيمها وتفصيلها إلى عدة عناصر كتقييم الهيكلية والبنية التحتية، تقييم التطابق والتثبيت، تقييم تأثير ارتفاع كفاءات الموظفين على المنظمة وغيرها، ليتم بعد ذلك تدقيق مدى صلاحية التقييم والمتابعة من خلال العناصر المذكورة أعلاه.

<sup>(1)</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-79.

### 3.4.3.2. نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري لـ " Thomas F Gilbert "

يمكن توضيح العناصر المكونة لهذا النموذج في الجدول التالي رقم (2.2).

الجدول رقم (2.2): عناصر نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري لـ " Thomas F Gilbert "

النتائج	الاستجابة	المثير
المستطيل الأول: بيئة العمل ( المعلومات )	المستطيل الثاني: بيئة العمل ( الموارد )	المستطيل الثالث: بيئة العمل ( الحوافز )
المستطيل الرابع: الموظف في المنظمة ( المعارف )	المستطيل الخامس: الموظف في المنظمة ( القدرات )	المستطيل السادس: الموظف في المنظمة ( الحوافز )

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 80.

يتكون نموذج هندسة السلوك لـ " Thomas F Gilbert " من ستة مستطيلات أو خلايا، تتعلق الثلاثة الأولى منها ( في الصف العلوي ) بيئة العمل التي تؤثر على أداء الموظفين والجماعات الصغيرة في المنظمة، أما الخلايا الباقية ( في الجزء السفلي ) فتتعلق بالموظفين في المنظمة.<sup>(1)</sup>

فبالنسبة للخلية (1) المتمثلة في المعلومات فإنها تصف المتوقع من الأداء وتكون متضمنة لإرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، كما تتضمن هذه المعلومات تغذية عكسية متكررة ذات العلاقة بالأداء، أما بخصوص الخلية (2) فهي تتمثل في الموارد التي وجدت لتحقيق أهداف الأداء، ولذلك يجب أن تكون متوفرة في المنظمة، في حين أن الخلية (3) المتمثلة في الحوافز فإنها يجب أن تكون مرتبطة بالأداء بحيث تتضمن عواقب واضحة للأداء السيئ في حالة تكرره،<sup>(2)</sup> وعليه فإن توفير الخلايا الأولى (1، 2، 3) في الصف الأول من النموذج " المعلومات، الموارد والحوافز " يمكن الموظفين ويساعدهم على تحقيق مستوى مثالي من الأداء والعكس صحيح، فإذا لم يمكن توفير بيئة عمل مناسبة تحتوي العناصر الثلاثة الأولى بشكل مرضي فإن الموظفين لن يحققوا الأداء الوظيفي المطلوب حتى ولو كانوا حاصلين على تكوين كافي، كما يعتبر " Gilbert " أن غياب عناصر البيئة الثلاث المشار إليها يمثل أكبر عائق يمنع الوصول إلى الأداء الوظيفي المثالي، فيما يرى عدة باحثين أن الموظف وليس البيئة هو الذي يحتاج إلى تحسين لتنمية الأداء الوظيفي ومع ذلك فإن هذا النموذج لم يهمل الموظف، إذ أن هناك حالات وأمثلة كثيرة جدا يكون فيها التدخل والحل المناسب لتنمية الأداء شاملا الموظف مباشرة، ففي الخلية (4) مثلا والخاصة بالمعرفة فإن هندسة السلوك تشمل استخدام المعدات الجديدة وتصف الفجوة في مهارة الموظف وبذلك تكون الحاجة للتكوين واضحة، أما الخلية (5) المتعلقة بالقدرة التي تعكس وجود التوافق بين الموظف ومتطلبات العمل

(1) عبد الباري إبراهيم درة، المرجع السابق، ص 80.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، نفس المرجع، ص ص 80، 81.

من عدمه، والتدخل المناسب يتم اختياره حسب قدرات الموظفين، في حين أن الخلية (6) والمتمثلة في الدوافع، فحسب Gilbert فإن عامل الدوافع يكون عاليا لدى الموظف إذا تم الأخذ بالعوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة، ويعتبر أن انخفاض الدافعية لديه يمثل خطرا يدفع للبحث عن الإخفاق في مجال المعلومات، الموارد والحوافز، ومع ذلك فقد أكد "Gilbert" على أن العوامل البيئية الثلاثة لن تحفز الموظفين مباشرة، وإنما تستطيع المنظمة إيجاد بيئة مناسبة يمكن من خلالها تعزيز دوافع الموظفين وتناميها،<sup>(1)</sup> وعموما يمكن القول أن هذا النموذج يركز على المستويين الفردي والتنظيمي (بيئة العمل) من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة وتحسين الأداء.

### 5.3.2. عوامل نجاح تحسين الأداء الوظيفي

تتعد عوامل نجاح عملية تحسين الأداء الوظيفي والتي من بينها ما يلي:<sup>(2)</sup>

- ✓ أن تكون عملية تحسين الأداء الوظيفي متوافقة مع أهداف المنظمة طويلة، متوسطة وقصيرة المدى؛
- ✓ أن تكون عملية تحسين الأداء الوظيفي منسجمة مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة وقابلة للتنفيذ؛
- ✓ أن تُعطي هذه العملية عوائد وفوائد مادية ومعنوية للمنظمة وموظفيها؛
- ✓ أن تحدد الفئة المستهدفة من عملية تحسين الأداء بوضوح؛
- ✓ إدراك الإدارة العليا لأهمية عملية التحسين والتزامها بما يتطلبه تحسين الأداء الوظيفي من إجراءات؛
- ✓ القيام بالبرامج التكوينية المستمرة والمتخصصة؛ وكذا تقييم الأداء الوظيفي بشكل مستمر؛
- ✓ وجود إدارة للموارد البشرية في المنظمة تتمتع بالكفاءة وتقوم ممارساتها على أسس صحيحة.

### 4.2. علاقة أبعاد جودة حياة العمل بالأداء الوظيفي

إن لجودة حياة العمل أهمية بالغة في كافة المنظمات باختلاف أنواعها وذلك لما لها من تأثيرات مرغوبة وإيجابية في جوانب متعددة فيها تشمل كافة الممارسات والأنشطة وكيفية أدائها بكفاءة وفعالية، لذا فجودة حياة العمل تعكس مختلف المواصفات، الخصائص والشروط المتوفرة في بيئة العمل بالشكل الذي يسمح بتمييزها عن باقي المنظمات الأخرى وذلك في إطار التوجه القائم على التحسين المستمر في الأداء الوظيفي، هذا الأخير الذي يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بعدة عوامل أو مؤثرات منها الخارجية المرتبطة أساسا بمحيط أو بيئة العمل، وتأسيسا على ذلك سيتم التعرف على أثر كل من بيئة العمل بمختلف أبعادها التي شملتها هذه الدراسة سواء التنظيمية، المادية وحتى الاجتماعية بما تشمله كل منها على أبعاد فرعية تستهدف أساسا تحسين الأداء الوظيفي.

(1) فيصل عبد الرؤوف الدحل، مرجع سبق ذكره، ص 196.

(2) زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص 180.

### 1.4.2. علاقة بيئة العمل التنظيمية بالأداء الوظيفي

إن بيئة العمل التنظيمية تشمل العديد من الأبعاد على غرار الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين، حيث سيتم التعرف فيما يلي على تأثير كل منها على حدا في الأداء الوظيفي.

#### 1.1.4.2. علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

إن الثقافة التنظيمية باعتبارها هوية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات تتحدد من خلالها قيم وقواعد السلوك للموظفين وبالتالي تحديد سلوكهم وأنماط العلاقات فيما بينهم، بما يشعرون بالاعتزاز والفخر بعملهم فيها عن غيرها من المنظمات، فإنها كذلك تعتبر عاملا مساعدا للمنظمة في تحقيق أهدافها وطموحاتها، وكذا أسلوب لتعامل وتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض لتحسين أدائهم وأساليب اتخاذ القرارات، كما أن لها دورا هاما في تنظيم أعمال وانجازات الموظفين وتنظيم علاقاتهم وتأثير ذلك على أدائهم في العمل والطرق الواضحة التي تؤدي بها الأعمال، بحيث لا يلجؤون للإجراءات الرسمية لتأكيد الأداء المطلوب منهم مما يؤكد على اللانمطية في العمل الذي يعتبر من محددات جودة حياة العمل في المنظمات، وتعتبر الثقافة التنظيمية مصدر التفاني بالعمل من قبل الموظفين وخدمة العملاء، لكن من الممكن أن تكون ضارة إذا ما أكدت على السلوكيات الروتينية والنمطية في العمل بما فيها الطاعة غير المحدودة من قبل الموظفين وكذلك الالتزام الحرفي بالرسميات، مما يجعل العمل مُملا ويؤدي للضغوط وشعور الموظفين بعدم القيمة وأن عملهم ليس ذو قيمة، وكل ذلك يخالف ما تسعى إلى تحقيقه جودة حياة العمل في المنظمات. (1)

حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات تسهم في رفع أو خفض مستوى الأداء بمعدلات متباينة تبعا لنوعية الثقافة السائدة، فمثلا الثقافة المرنة ترفع من مستوى الأداء نتيجة إقبال الموظفين على العمل وزيادة درجات ولائهم وانتمائهم للمنظمات، أما الثقافة الجامدة فتجلب الجمود والتخلف وتقلل من فرص الابتكار والإبداع لخوف الموظفين من المسائلة عند الوقوع في الخطأ مما يخفض مستوى أدائهم، أو قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة غير ملائمة لطبيعة نشاط المنظمة مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، وعليه فالتركيز المنظمات يتجه على الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لتحسين أداء موظفيها، لأن رفع ثقة الموظفين بأنفسهم وتقويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يُقبلون على العمل ويتحسن مستوى أدائهم كمحصل نهائية، حيث أثبتت تجارب "هوثورن" أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية المرنة تستهدف تحسين قدرات الموظفين وإطلاق طاقاتهم، معارفهم

(1) شبلي إسماعيل مرشد السويطي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، فهذا النوع من الثقافة التنظيمية يحفز على توظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، بهدف تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف موظفيها، إلى جانب تحسين جودة حياة العمل وبيئة العمل.<sup>(1)</sup>

علاوة على ما سبق فإن تحقيق المستوى المرتفع من الأداء الوظيفي يتوقف على ثقافة تنظيمية قوية، وأهم ما يميز هذا النوع من الثقافة التنظيمية هو تجانسها، فهي ثقافة متجانسة يكون فيها جميع موظفي المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، حيث تساعدهم على فهم الأحداث التنظيمية ليصبحوا قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوه، أيضاً تُمكن الموظفين من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق مستويات أداء مرتفعة.<sup>(2)</sup>

كما تجدر الإشارة إلى فكرة هامة وهي أن تطوير ثقافة الأداء هو نتاج مساهمة الموظفين منذ اللحظة الأولى من بداية أي برنامج ولاسيما في تحديد المقاييس الملائمة على المستوى التشغيلي، حيث أن هذا يساعد المنظمات على:<sup>(3)</sup>

- ✓ التعرف على أفضل الممارسات في واقع ثقافة إدارة وقياس الأداء: حيث أن تطوير ثقافة أداء جيدة يترتب عليه إجراء تغييراً جذرياً على طريقة تفكير الموظفين وطريقة سلوكهم وعملهم، فالثقافة التنظيمية تحدد أي برنامج لإدارة الأداء ولا بد من أن يكون تغيير الثقافة جزءاً من البرنامج العام للمنظمة؛
- ✓ بيان الكيفية التي تُسند إليها أهداف الأداء الفردي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تنصدر قائمة الأولويات: أي إيجاد حالة من الوضوح في الرؤية بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأهداف موظفيها؛
- ✓ توحيد أنظمة المكافآت مع غايات تحسين الأداء الوظيفي: لذا لا بد من إشراك الموظفين في تطوير مكافآت الأداء التي يمكن أن تكون مالية أو غير مالية أو مزيجاً بين الحالتين؛
- ✓ استخدام الأنظمة والعمليات التي من شأنها بناء مرونة في تدفق المعلومات وإعداد التقارير: فعملية تدفق المعلومات وتقريرها تعد مهمة ضرورية لدعم أي نظام من أنظمة الأداء لكن تستغرق وقتاً طويلاً.

(1) زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 183، 184.

(2) زهرة خلوف، نفس المرجع، ص 187.

(3) وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009، ص ص 152، 153.



كما أن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي تقتضي توافر عوامل عدة منها ما يلي: (1)

- ✓ الوضوح التنظيمي: يشير إلى فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وضعها؛
- ✓ البناء الهيكلي لصناعة القرار: ويشمل توفير الحرية لتبادل المعلومات بين كافة أجزاء المنظمة؛
- ✓ التكامل التنظيمي: أي وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تاريخ المنظمة: إذ يجب على الموظف معرفة تاريخ منظمته، طرق العمل والقدرة على التغيير فيها؛
- ✓ الأسلوب الإداري: حيث أن توافر توازن قيادي يشجع على التعبير بحرية واستثمار قدرات الموظفين؛
- ✓ التنشئة: سواء كانت رسمية أو غير رسمية والتي يتعلم من خلالها أدوارهم وطرق إنجاز العمل؛
- ✓ تنمية المورد البشري: ويكون ذلك أساساً من أجل إيجاد التوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة؛
- ✓ وضوح القيم الجوهرية التي تعبر عن المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة، إضافة إلى التوافق القيمي والتوافق التنظيمي إلى جانب التنسيق والترابط بين موظفي ووحدات المنظمة. (2)

كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي إذا ارتبطت بعدة عوامل منها: (3)

- ✓ حجم المنظمة: كلما كبر حجم المنظمة في المنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم متباعدة وقل اشتراك موظفيها في الخيارات والتجارب، انخفض احتمال وجود ثقافة مشتركة؛
- ✓ العمر التنظيمي: تتميز المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المنظمات التقليدية؛
- ✓ التقنية التنظيمية: إن إهمال استخدام التقنية الحديثة يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية فضلاً عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء؛
- ✓ التنشئة الاجتماعية: يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف؛
- ✓ البيئة الخارجية: يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة؛
- ✓ التغيير التنظيمي: يترتب على كثرة التغيير في أعضاء المنظمة وحداتها، إحلال العمالة والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلت وجود ثقافة تنظيمية قوية.

(1) زياد سعيد الخليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء ( دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان المسلحة السعودية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص ص 61، 62.

(2) زهرة خلوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 52.

(3) زياد سعيد الخليفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

#### 2.1.4.2. علاقة العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تُعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، إذ تؤثر على علاقات الموظفين فيما بينهم، وكذلك علاقة الموظف بالمدراء والمنظمة ككل وكذا سلوكياته ومخرجات الأداء لديه، حيث أن العدالة التنظيمية تعد أحد محددات أداء الموظفين داخل المنظمة، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر على فعالية المنظمة، تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها، كونها الطريقة التي ينعكس فيها المستوى الإنساني والوظيفي الذي يُعامل به الموظف من قبل مدرائه على أداءه في المنظمة انطلاقاً من قاعدة المساواة والحاجة لإرضاء الموظفين من قبل إدارة المنظمة، وكذا الحاجة لسلامة الإجراءات سواء كانت في تنفيذ مهام الأعمال أو الإجراءات الإدارية التي تقود لتحقيق الأهداف،<sup>(1)</sup> وعليه فإن العدالة التنظيمية تُبرز منظومة القيم الاجتماعية، الأخلاقية والدينية عند الموظفين وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب منهم والتفاعل الإيجابي، حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد، ممارسة السلطة والتعامل مع المواقف حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وهو ما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم الوظيفي.<sup>(2)</sup>

كما يمكن توضيح أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال عدة جوانب من أبرزها ما يلي:<sup>(3)</sup>

✓ **تعزيز ارتباط الموظف بالمنظمة:** حيث بينت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الموظف للعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الارتباط النفسي للموظف بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فلو لأن شعور الموظف بهذا الارتباط قائم على حصوله على شيء مهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم بالنسبة له، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمة عمله ويكون خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل؛

(1) عماد منصور أحمد حلاوة، "غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015، ص 58.

(2) عمر محمد درّه، مرجع سبق ذكره، ص 56، 57.

(3) قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 60، 61.

✓ **ثقة الموظف في نظام تقييم الأداء:** حيث أن ثقة الموظف في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق في المنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملية)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الموظف أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء المبذول، وكذا استقرار معايير التقييم وإتاحة الفرصة للموظف لكي يُعبر ويُبيد رأيه في نتائج التقييم، إذ أن عدالة تقييم الأداء تعد أحد المتطلبات الأساسية التي تمكن من الاستخدام الفعال للموظفين وترفع من مستوى دوافعهم للعمل وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي؛

✓ **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الموظف لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من أهم وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة والمعاملة الجيدة توجهان رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها؛

✓ **تحسين كمية ونوعية العمل:** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الموظف بعدم الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك بالتأثير على أدائه للعمل من حيث الكم والنوع، أو يُكثر من التأخير عن العمل أو يتغيب عنه أحيانا، مما يؤثر ذلك على حياته الخاصة خارج نطاق العمل.

كما أن من الباحثين من يعتبر أن الحكم على نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين، وكذا قدرتها على حث الموظفين على إظهار السلوكيات المرغوبة التي تجسد رضاهم وولائهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها، ولا يتجسد ذلك إلا بتحقيق العدالة في الأسلوب الذي تعتمده في التعامل مع الموظفين على المستويات النفسية، الوظيفية، وما تتجزه من نزاهة وموضوعية وتوفير العدالة بجميع أنواعها وأبعادها، فعلى سبيل المثال فإن عملية صنع القرارات غير العادلة والتي ترتبط بالعديد من توزيع المهام والأدوار، أو التقييم غير العادل للجهد المبذول من بعض الموظفين لها أثارها السلبية على مستوى أداء الموظفين الذي يعملون به، وكذلك التعاملات والطريقة التي يُعامل بها الموظف أثناء تنفيذه لمهام أعماله، إذ أن هناك نوعا من الاتصال والتواصل بين الموظف ورئيسه لا بد أن يسود لتعزيز التفاعل الايجابي، فسوء هذا الاتصال قد يولد إدراكا سلبيا لدى إحساس الموظفين بالعدالة مما يؤثر بالسلب على استمرارية الدافعية للعمل بينهم. (1)

(1) عماد منصور أحمد حلاوة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- كما تجدر الإشارة إلى أن تفعيل الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي يكون من خلال: (1)
- ✓ دعم مدركات الموظفين للعدالة التوزيعية من خلال عدالة الرواتب، الحوافز والمكافآت؛
  - ✓ تنمية مدركات الموظفين للعدالة الإجرائية من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز وجمع المعلومات والحرية في إبداء الرأي، والسماح لهم بمناقشة ومعارضة القرارات؛
  - ✓ تعزيز شعور الموظفين بعدالة التعامل من خلال التعامل معهم بشكل ودي واحترام مع عدم التفريق بينهم؛
  - ✓ الاهتمام بالمشورات المتعارف عليها أو تطويرها لفاعلية الأداء الوظيفي من حيث جودة الأداء، الإلمام الوظيفي والالتزام الوظيفي، إضافة إلى الإبداع والابتكار في العمل؛
  - ✓ يتم الاهتمام والتطوير بهذه المشورات من خلال مكافأة الأداء الجيد، تحديث التوصيف الوظيفي وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين وكذا تمكينهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات الوظيفية.

### 3.1.4.2. علاقة تطوير المسار الوظيفي بالأداء الوظيفي

- إن التطرق إلى تأثير تطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي يقتضي بالضرورة التعرف على تأثير هذا الأخير بكل من تخطيط المسار الوظيفي وإدارته، باعتبارهما يمثلان بعدان يشكل التفاعل بينهما تطوير للمسار الوظيفي أي محصلة أو نتيجة لهذا التفاعل، حيث أن النجاح في تخطيط المسار الوظيفي يحقق للموظف نتائج إيجابية تؤثر إيجاباً في تحسين أدائه الوظيفي ويبرز ذلك في عدة جوانب من بينها يلي: (2)
- ✓ **ضمان الموائمة والتوافق بين توقعات، قدرات وخبرات الموظف وبين طبيعة مهامه:** عادةً ما يميل الموظف إلى تصور أهداف غير واقعية يرغب في تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ، وإلى وضع توقعات مبالغ فيها عن العمل، وعدم تحقيق تلك الأهداف والتوقعات يمكن أن يسبب له الإحباط وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا ما اختلفت قدراته عن أهداف المنظمة، لذا عليها أن تعمل على محاولة ضمان الموائمة والتوافق بين التوقعات والقدرات والخبرات لدى الموظف وبين طبيعة مهامه؛
  - ✓ **إشباع القيم الوظيفية المميزة لكل موظف:** حيث أن هناك اختلاف بين الموظفين فيما يعتقدون من قيم وما يؤذونه من وظائف وكذا في توجهاتهم الوظيفية، فمنهم من يعطي قيمة أكبر للترقية بينما هناك من يعطون قيمة أكبر لإشباع حاجاتهم المتحققة من ممارستهم لوظائفهم، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور

(1) عمر محمد درّه، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) خالد محمد البراهمة، " أثر تحديد المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي على مستوى الأداء العام في مؤسسات القطاع العام الأردني ( دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام الأردني)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية للتطوير الإداري، الأردن، 2015، ص ص 45، 46.

بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون تحديد المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل موظف مهما كانت هذه القيم؛

✓ تحقيق التوازن بين الحاجة للأجر، الترقية والمسئولية في العمل، وبين الأسرة والمجتمع: فالموظف

يحاول أن يسعى إلى تحقيق توازن في حياته بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الحياتية الأخرى؛

✓ تحقيق الرضا الوظيفي والبدائل الوظيفية للموظف: الموظف عادةً يظهر رغبة في تحقيق السيطرة على

مساره الوظيفي ويحاول عدم قبول الدور الذي تحدده له إدارة المنظمة، ويبحث عن مزيد من تنمية

الشعور بالتقدير والرضا عن ذاته في الوظيفة التي يمارسها نتيجة النمو والتعليم والتطوير، وهذا ما يمكن

أن يحققه له تخطيط مساره الوظيفي من خلال المنظمة؛

✓ تنمية قدرات الموظف: أي تعلم مهارات جديدة تساعد الموظف على أداء مهامه الحالية وتقديم خيارات

أكثر لمستقبله، وتمكينه من التطور المستمر والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة.

أما فيما يتعلق بإدارة المسار الوظيفي فيمكن القول أن تنفيذ المنظمة لمختلف السياسات والبرامج في

هذا الإطار ودعم ما يريده الموظفون من مساهمهم، وكذا تزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها

والنظر إليهم بصورة طويلة الأجل من خلال إعداد برامج التكوين وفرص تطوير المهارات والقدرات يعد

استثمارا مستقبليا، كل هذا يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها إلى جانب التأثير الإيجابي على الموظفين من

خلال تحسين أدائهم، حيث يركز المدخل التنظيمي (إدارة المسار الوظيفي) على إتباع أساليب إدارية

كالترقية، النقل وغيرهما، للمساعدة في وضع الموظف المناسب في الوظيفة الملائمة، فالنسبة للترقية التي

تشير إلى شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة،

المسؤولية والمركز الوظيفي مما يؤدي إلى الزيادة في الأجر والمميزات الأخرى، وهي فرصة لتطور الموظف

في عمله، تحقيق الذات والتميز وكذا في العمل، وتعد أيضا الترقية بمثابة المسلك الموصل للمستقبل الوظيفي

الذي يطمح أو ينتظره الموظف، أما بالنسبة للنقل الوظيفي فيترتب عليه آثار إيجابية كما هي الحال في

الترقية بحيث يؤثر على استمرار واستقرار الموظفين ويعزز طموحهم للتقدم في مستويات السلم الوظيفي

وتحقيق أهدافهم، وهذا كله يؤدي إلى إحساسهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم.<sup>(1)</sup>

بعد استعراض كل من المدخل الفردي والمدخل التنظيمي للمسار الوظيفي يمكن القول عموما أن تطوير

المسار الوظيفي يحقق الربط والتوافق بين قدرات ومعارف الموظفين والوظائف التي يشغلونها، إضافة إلى أن

(1) حليلة بن طري، " أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة)"، رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر، الجزائر، 2006، ص ص 65، 66.

الاهتمام المستمر من طرف المنظمة بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها يتماشى وتحقيق طموحات الموظفين المستقبلية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الجوانب السلبية وغير المرغوب فيها، وكذا تعزيز أخرى إيجابية تنعكس بذلك إيجاباً على تحسين الأداء الوظيفي.

#### 4.1.4.2. علاقة التمكين بالأداء الوظيفي

إن التمكين يمثل منهجاً معاصراً لإدارة الموظفين يتمثل في نقل السلطات الكافية إليهم لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع ضرورة إعطائهم الصلاحيات والسلطة الواسعة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، اتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم، وفي إطار هذا الاتجاه فإن الاهتمام بتحسين مستوى الأداء الوظيفي من الأمور الأساسية التي تعتبر عوائد إيجابية لتطبيق التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية بالغة كقوة دافعة ومحصلة هامة من وراء تجسيد برامج التمكين، فتحسين الأداء الوظيفي بصورة عامة بواسطة التمكين يعد عاملاً من عوامل نجاح المنظمة، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المنظمة التي تحاول تمكين موظفيها تمنحهم ثقتهما، سلطتها وصلاحياتها وكذا مكافآتها وما يصاحب ذلك من استقلالية وحرية التصرف وأداء المهام،<sup>(1)</sup> وعليه فالتمكين يحقق نتائج إيجابية للموظفين تمس عدة متغيرات تتركز أساساً في تحسين أدائهم الوظيفي، ويمكن إبراز ذلك من خلال عدة جوانب منها ما يلي:<sup>(2)</sup>

✓ **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح التمكين يتطلب توافر المعرفة، المهارة والقدرة لدى الموظف، وهذه العناصر لا يمكن أن تتحقق دون تكوين وتنمية وهذا يتطلب في كثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تكوينية، مؤتمرات، ندوات وورش عمل يكتسب من خلالها معرفة عالية يمتلكها حيثما وجد سواء داخل المنظمة أو خارجها؛

✓ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** فالموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، خاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى أن ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع

(1) أيمن حسن ديوب، " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ( دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2014، ص 205.

(2) محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2012، ص 131، 132.

وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات، تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا والمعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة؛

✓ **المشاركة الفاعلة:** حيث أن تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم في أوجه متعددة، فالمشاركة الناتجة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية بسبب المشاركة الإيجابية التي تصدر من واقع انتماء الموظف وشعوره اتجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن فالمشاركة الناتجة عن التمكين تكون فاعلة وهادفة وليست مثل أي نوع آخر من أنواع المشاركة كاللمشاركة السلبية أو المشاركة دون وجود هدف معين؛

✓ **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها المُمكنين بسهولة، فزيادة معرفة، مهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت برامج وسياسات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منافسيه سيكون حتما من أكبر الأخطاء؛

✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو من أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف المشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة درجة رضا الموظفين؛

✓ **تعزيز الانتماء:** حيث يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وكذا زيادة انتمائه للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمي له، كما تبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم عوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، حيث أن زيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، تدني معدلات التغيب عن العمل، وكذا تناقص في معدل دوران العمل؛

✓ **تحسين العلاقة بين الموظفين:** ويكون ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقات بين أعضاء الفريق أو بين الموظفين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جوهر في نظرة الموظف لزملائه في العمل، وما ينتج عن ذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع عليه وعلى المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن تمكين الموظفين أحد العناصر والمحاور الرئيسة المطلوبة لتحقيق جودة حياة العمل في بيئة العمل التشغيلية، الإدارية وحتى الإشرافية، لأن التمكين يهدف إلى مساعدة الموظفين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم تحقيق أداء وظيفي وتنظيمي عالٍ وذلك من خلال أشكال مختلفة منها: تفويض السلطة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

وحتى في الملكية (التي تمثل أعلى درجات التمكين) وكذا من خلال الاهتمام والتقدير لأفكار الموظفين واقتراحاتهم.<sup>(1)</sup>

## 2.4.2. علاقة بيئة العمل المادية بالأداء الوظيفي

إن بيئة العمل المادية تشمل العديد من الأبعاد على غرار التعويضات، الصحة والسلامة المهنية، حيث سيتم التعرف فيما يلي على تأثير كل منها على حدا في الأداء الوظيفي.

### 1.2.4.2. علاقة التعويضات بالأداء الوظيفي

إن لنظام التعويضات في منظمات الأعمال دورا رئيسا في تحفيز الموظفين واندماجهم في العمل وجعلهم أكثر أداء وانجازا، لذلك فإن تحقيق هذه النتائج يرتبط لدى الموظف أو المجموعات ببعدين أساسيين أحدهما داخلي والآخر خارجي: فالبعد الداخلي يمثل محتوى ذاتي يعبر عن رغبات الموظف، قيمه وحاجاته ومدى الإشباع المتحقق لميوله واتجاهاته، أما البعد الخارجي فيتمثل في حصول الموظف على مجموعة كبيرة من الامتيازات سواءا بارتباط البعض منها بالجوانب المادية أو الجوانب المعنوية في العمل، ونظرا لأهمية التحفيز فإن العديد من المؤشرات تشير إلى أن الموظف أو الموظفين الذين تدفع لهم مقابل انجاز وأداء ومشاركة عالية في العمل عادة ما يظهرون حماسة أقل من أولئك الذين يبذلون تطوعا ورغبة ذاتية في المشاركة والأداء أو الانجاز، ولهذا فإن هذا الأمر يعني ضرورة الاهتمام الكبير من قبل المنظمات في مجال تعزيز الشعور بالاندفاع الداخلي الذاتي لأداء أفضل أولا قبل أن تسنده نظم التعويضات الخارجية الذي تطورها المنظمة لجعل الموظفين أفضل أداء وأحسن انجازا، وبشكل عام فإن نظام التعويضات يعتبر محركا فاعلا لدفع الموظفين على الأداء نحو الأفضل، وتأسيسا على ذلك تُولي المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة لصحة ودقة المبادئ الأساسية التي يُقام على أساسها هذا النظام، وهكذا يُفترض أن يكون هذا النظام عادلا غير متحيزا ويُطبق بموضوعية على جميع الموظفين وفق اعتبارات وجود مؤشرات دقيقة لتقييم الأداء الوظيفي، أي يجب أن يكون نظام التعويضات مربوطا بنظام دقيق وفعال لتقييم الأداء سواءا على مستوى الموظف، الجماعة أو على مستوى الأقسام في المنظمة، كما تجدر الإشارة إلى أنه في إطار وجود حزمة متعددة من التعويضات يجب وبضرورة ملحة على المنظمة اختيار ما هو ملائم منها لطبيعة وضعها والموظفين فيها بشكل غير منفصل عن العوامل الفردية، التنظيمية والبيئية الأخرى.<sup>(2)</sup>

وعموما يمكن القول أن نظام أو إستراتيجية التعويضات تسعى إلى تشكيل وتعزيز الدافعية الجيدة لدى الموظفين لتحقيق رضاهم الوظيفي، الأداء المتميز، الولاء والانتماء لديهم اتجاه المنظمة بما يسهم بشكل

(1) أيمن حسن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(2) وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 58.



فعال في تحقيق أهدافها الإستراتيجية،<sup>(1)</sup> ولتحقيق هذه النتائج الايجابية ينبغي أن تتسم التعويضات بالعدالة الخارجية والداخلية، حيث تعبر العدالة الخارجية عن مقارنة الموظفين للتعويضات التي يحصلون عليها مع التعويضات التي تمنح للموظفين الذين يعملون في وظائف متشابهة في منظمات أخرى، أما بخصوص العدالة الداخلية فهي تشير إلى منح الموظفين تعويضات وفقا لمعرفتهم، مهاراتهم وقدراتهم، إضافة إلى مسؤولياتهم وأدائهم.<sup>(2)</sup>

كما يجب التأكيد كضرورة حتمية على الأجر باعتباره المكون الأساسي في نظام أو إستراتيجية التعويضات، حيث يعد الأجر أحد أهم هذه العوامل التي تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي في حال كانت مرضية ومشبعة لحاجات الموظفين، فهو يساهم بقدر ما في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للموظفين بذات القدر الذي يساهم به في تحسين أدائهم للعمل، أما عندما يكون هناك عدم استقرار في دفع الأجر أو أي ارتباكات تحدث فيه يعني تأثير سلبي في نفسية الموظفين وحالة من عدم الاستقرار المادي والمعنوي تطرأ على حياة الموظف، الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي واضح على مستوى نشاطه وأدائه.<sup>(3)</sup>

أما فيما يخص المكافآت باعتبارها هي الأخرى عنصرا ومكونا لنظام التعويضات والتي لا تقل أهمية عن الأجر، حيث تنفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المنظمات في تحسين الأداء الوظيفي، وتعتبر عاملا هاما في دفع الموظفين للتميز، التمايز وتوفير البيئة التنافسية التي تدفعهم لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية، حيث تقوم فكرة منح المكافأة أساسا على تقديم الموظف أداء يتخطى المعايير الموضوعية نظرا للتفاني والمثابرة في العمل، فإذا كانت المكافآت غير فعالة بحيث تكون أداة غير مناسبة للثواب والعقاب يتولد لدى الموظف شعور بالإحباط، القلق وعدم الرغبة في بذل الجهد، مما يحدث لديه استنفادا عاطفيا ويحاول إيجاد الأساليب لمحاولة التهرب من أداء المهام المطلوبة حتى لا يقع في المساءلة، إضافة إلى شعوره بأن أداءه لا يكفي للحصول على تلك المكافآت، أو أن هناك ضعفا أو انعدام التقدير للجهد والأداء المبذول،<sup>(4)</sup> وفي هذا الصدد ولكي يتحقق الأثر الإيجابي للمكافآت على الأداء الوظيفي ينبغي ربط الحصول عليها بمستوى أداء الموظف وما يحققه من

(1) مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 152

(2) أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11.

(3) عماد منصور أحمد حلاوة، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

(4) مروان حسن البربري، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 47.

نتائج وإنجازات، إضافة إلى جعل المكافآت بمستويات أي متدرجة بالارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.<sup>(1)</sup>

أما فيما يخص مختلف المزايا الإضافية باعتبارها أيضا جزء لا ينفصل عن نظام المكافآت فإنها لا ترتبط بشكل مباشر بالأداء الوظيفي، إذ أنها تقدم لجميع الموظفين دون الأخذ بعين الاعتبار مستويات وكفاءة أدائهم في العمل، لكن استفادة الموظفين من هذه المزايا على غرار الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي ومدفوعات الإجازات يعزز من مستويات الرضا لدى الموظفين إثر استفادتهم منها ويزيد من روحهم المعنوية لأداء العمل ويوطد العلاقات وأوجه ارتباط الموظفين بالمنظمة من خلال سعيهم لتحقيق أهدافها فتزيد بذلك الإنتاجية وتنخفض مستويات الغياب ودوران العمل وهي مؤشرات هامة لتحسين أدائهم.

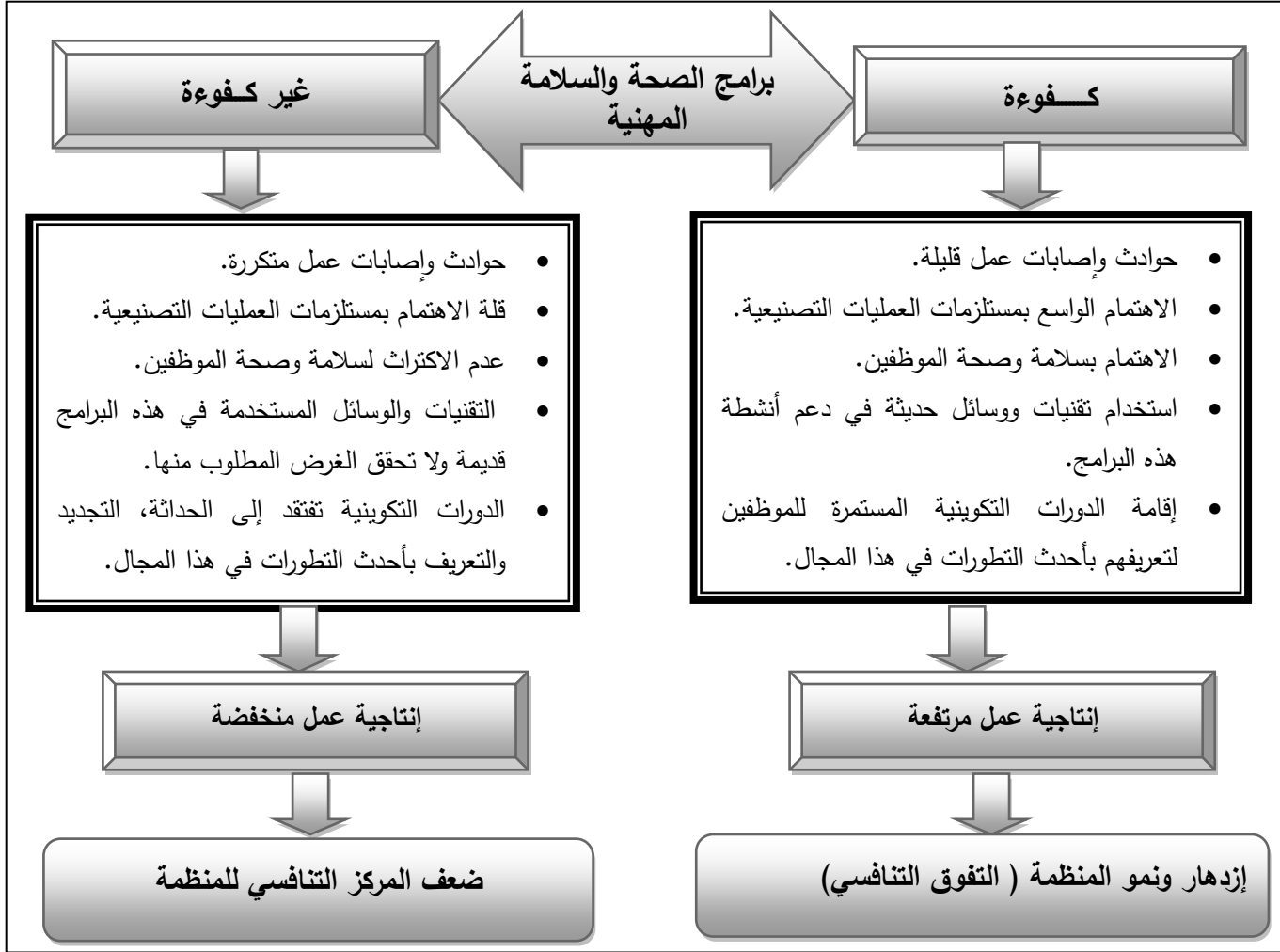
### 2.2.4.2. علاقة الصحة والسلامة المهنية بالأداء الوظيفي

تهتم الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة بتعزيز أنشطة وفعاليات السلامة والصحة المهنية، مما يساهم في جعل برامجها كفوءة وقادرة على حماية المورد البشري من حوادث وإصابات العمل، إضافة إلى ذلك فإن مثل هذه البرامج تقلص من تكاليف العلاج، التأهيل الطبي والتعويضات المالية الناجمة عن تلك المسببات، كما توجد في المنظمات المعاصرة والرائدة على وجه الخصوص برامج للسلامة والصحة المهنية تُعنى بمعالجة مشاكل الموظفين، تقديم النصح والإرشاد لهم، كما أنها تساعدهم غالبا في حل مشاكلهم الشخصية التي تؤثر على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، وهذه البرامج تستهدف أساسا حماية الموظفين وتحسين العلاقات بينهم وبين المنظمة وكذا زيادة التعاون والتنسيق بين أعضائها وتعميق درجة انتمائهم إليها والسعي لتحقيق أهدافها، مما ينعكس إيجابا على زيادة إنتاجية الموظفين وكذا تحسين جودة المنتجات وبالتالي تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة،<sup>(2)</sup> وهذا ما يوضحه الشكل الموالي رقم (4.2).

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 518.

(2) أحمد علي حسين، "برامج السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين / العلاقة والأثر (دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي - محافظة صلاح الدين)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2009، ص ص 80، 81.

الشكل رقم ( 4.2 ): علاقة برامج الصحة والسلامة المهنية بالإنتاجية



المصدر: احمد علي حسين، "برامج السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين / العلاقة والأثر (دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي - محافظة صلاح الدين)", مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2009، ص 80.

عموماً يمكن القول أن توفير برنامج للصحة والسلامة المهنية ورفع مستوى كفاءة وسائل الوقاية من مخاطر العمل سيؤدي إلى التقليل من الحوادث وإصابات العمل، حيث كلما كانت بيئة العمل آمنة أدى ذلك إلى زيادة أداء الموظفين وتحسينه والعكس صحيح، وتتأكد أهمية هذه البرامج من خلال علاقتها بالإنتاجية بإعتبارها من المؤشرات الهامة لقياس التحسين في الأداء الوظيفي لأن تحقيق معدلات عالية منها يعتمد على توفير بيئة عمل آمنة، وذلك لتشجيع ودفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم في هذا المجال دون التعرض للحوادث والأمراض المهنية، ويكون ذلك اعتماداً على عدة أساليب، تقنيات وطرق متطورة في مجال الصحة والسلامة المهنية إلى جانب التنفيذ والممارسة السليمة لهذه البرامج وكذا الحرص على التكوين المستمر للموظفين لتعزيز معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم في هذا المجال.

### 3.4.2. علاقة بيئة العمل الاجتماعية بالأداء الوظيفي

إن بيئة العمل الاجتماعية تشمل عدة أبعاد من أهمها المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، حيث سيتم التعرف فيما يلي على تأثير كل منها على حدا في الأداء الوظيفي.

#### 1.3.4.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الوظيفي

إن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال تعتبر واجبا والتزاما من جانب هذه المنظمات اتجاه المجتمع الذي تتواجد فيه، أخذا بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذا المجتمع بشرائحه المختلفة ومجسدة لهذه التوقعات بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالموظفين وبيئة العمل وحمائيتهم، شريطة أن يكون هذا التوجه بشكل طوعي يتجاوز الالتزامات المنصوص عليها بالقانون، مع ضرورة خلق توازن بين مصالح المالكين وخدمة المجتمع وتحقيق رفاهيته،<sup>(1)</sup> ولذا فقد امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافا متعددة منها الموارد البشرية التي تُعتبر من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية اتجاهها، والالتزام المسؤول اتجاه موظفيها يعتبر ضرورة من أجل تحسين أدائهم الوظيفي وبالتالي الأداء الكلي بشكل عام، وذلك على اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة وتؤثر فيهم فإن عليها الالتزام بسلوك مسؤول نحوهم، فهذا الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المنظمة يعد استثماراً استراتيجياً تعود نتائجه في الأجلين القصير والبعيد.<sup>(2)</sup> حيث يمثل التزام المنظمة بالمسؤولية اتجاه مواردها البشرية مجالاً داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية، والذي تقوم فيه المنظمة بمختلف الممارسات، الاستراتيجية والسياسات التي تهتم توفير بيئة العمل المختلفة سواء المادية، التنظيمية وحتى الاجتماعية بشروط، خصائص ومواصفات نوعية ومناسبة تؤثر إيجابا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في إبراز طاقات، قدرات الموظفين وتطويرها، وتعزيز مختلف الجوانب الإيجابية في أداء الموظفين.

#### 2.3.4.2. علاقة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

تعددت الدراسات ضمن حقل اقتصاديات الأعمال التي هدفت إلى توضيح أوجه العلاقة بين نشاطات الموازنة بين الحياة الوظيفية والشخصية ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي مثل: ارتفاع معنويات الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل والضغط النفسي والجسدي، إضافة إلى معدلات التغيب عن العمل وغيرها

(1) شبلي إسماعيل مرشد السويطي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) طارق راشي، " دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا، يومي 9 و10 سبتمبر 2013، ص 08.

حيث يساهم التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية في زيادة قدرة الموظفين على استغلال كفاءاتهم وقدراتهم وتطويرها بالتدريب والتعليم، كما تظهر بعض الكتابات لعدة باحثين أن الموظفين الدائمين أو المعتمدين في العمل يسعون إلى تحقيق الموازنة بين الحياة الوظيفية والشخصية أكثر من الموظفين الذين ليسوا معتمدين أي مؤقتين، وعليه فإن عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الوظيفية والشخصية يؤدي إلى تقليل جودة الحياة الوظيفية والشخصية لدى الموظفين مما يؤثر سلباً على كلا الحياتين.<sup>(1)</sup>

كما تعد العلاقة السلبية بين الحياة الوظيفية والشخصية لدى الموظفين ذات أثر غير مرغوب على الصحة النفسية والجسدية لدى الموظف وبالتالي تحد من الالتزام بدوام العمل وتعمل على تخفيض إنتاجية الموظف، بينما تؤدي الموازنة الفعالة بين الحياة الوظيفية والشخصية إلى زيادة كفاءة الأداء العائلي، تحسين التوافق والعلاقة الزوجية للموظفين المتزوجين وتحقيق الرضا داخل الأسرة، كما أن الموظفون الذين يجيدون تحديد والتحكم في العلاقة بين العمل والحياة الشخصية لديهم نجاح ملحوظ في وظائفهم، حيث تزيد عملية الموازنة بين الحياة الوظيفية والشخصية لدى الموظفين من الأثر الإيجابي على الريح والنمو داخل المنظمة كونها تعمل بشكل مباشر على التخفيف من ضغوط العمل وزيادة عدد ساعات العمل وكذلك تقلل من انخفاض الإنتاجية لدى الموظفين، ويعمل التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على زيادة التزام وارتباط الموظفين بعملهم، كما تؤثر إجراءات وممارسات التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية إيجابياً على الأداء الوظيفي وهو ما ينعكس على المنظمة إيجابياً عن طريق سهولة التوظيف وجذب الموظفين والاحتفاظ بهم وزيادة مستويات الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

وعليه يُعتبر التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية من أهم الأبعاد ضمن جودة حياة العمل والتي يمكنها أن تؤدي إلى فشل أو نجاح العمل والمنظمة، وبالتالي تقع مسؤولية تحقيق هذا التوازن على المنظمة وعلى الموظفين على حد سواء، حيث تتمثل مسؤولية المنظمة اتجاه هذا التوازن على الاستراتيجيات، السياسات والبرامج التي تُعدّها بهدف إيجاد نوع من التوازن في الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين إضافة إلى تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية، أما فيما يخص مسؤولية الموظف اتجاه هذا التوازن فيتوقف على مدى قدرته في القيام بالتزاماته الشخصية والعائلية دون أن يكون ذلك على حساب مسؤوليته الخاصة في العمل، ودون أن ينعكس على أدائه الوظيفي في إنجاز المهام المطلوبة منه.<sup>(3)</sup>

(1) خالد جمال أبو سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) خالد جمال أبو سلطان، نفس المرجع، ص 19، 20.

(3) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 97، 98.

عموماً يمكن القول أن تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية له أثر إيجابي على الموظفين فهو يؤدي إلى تعزيز التزام الموظفين في المنظمة ويقلل من معدلات دوران الموظفين إلى المستوى المقبول إضافة إلى التقليل من درجة ضغوط العمل ومعدلات الغياب والتغيب، الصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

### 3.3.4.2. علاقة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي

إن بُعد العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل الاجتماعية يكتسي أهمية بالغة من منظور جودة حياة العمل، حيث تستهدف برامج العلاقات الإنسانية في هذا الإطار إرساء وتعزيز أسس وعلاقات قوية بين المنظمة والموظفين وبين مجموعات العمل والموظفين فيما بينهم، فالعلاقات الإنسانية بذلك تسعى إلى تحفيز الموظفين على العمل بإنتاجية عالية من خلال العمل الجماعي، أي تتضمن برامج العلاقات الإنسانية إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة بما يعزز شعورهم بالانتماء إليها ويحفزهم إلى اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة واحدة، كما تعزز برامج العلاقات الإنسانية الثقة المتبادلة بين الموظف وزملائه في العمل أو إدارة منظمته، بحيث يصبح كما في المنظمات اليابانية الرائدة عندما يُسأل الموظف عن ملكية الوحدة الصناعية يقول بأنها لي، وتأكيداً على ذلك فإن العلاقات الإنسانية الجيدة تعتبر كعوامل داخلية لتوجيه الأداء الوظيفي في المنظمة،<sup>(1)</sup> وذلك لأنها تمكن الموظفين من إشباع حاجاتهم الاقتصادية، النفسية والاجتماعية إضافة إلى تنمية العمل بين الموظفين والمجموعات في بيئة العمل بشكل تعاوني الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاجية وبالتالي تحسين الأداء لأن الموظفين يعملون معاً لتحقيق أهداف ودوافع مشتركة، فالعلاقات الإنسانية من هذا المنظور تركز على الموظف باعتباره وحدة من وحدات الجماعة.<sup>(2)</sup>

عموماً يكمن إبراز الأثر الإيجابي للعلاقات الإنسانية الجيدة على الأداء الوظيفي في عدة نقاط منها:<sup>(3)</sup>

✓ **رفع الروح المعنوية للموظفين:** تؤثر العلاقات الإنسانية في الروح المعنوية للموظفين وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، حيث أنه ونتيجة لاستقرار العلاقات الإنسانية ترتفع الروح المعنوية للموظفين عن طريق إشباع حاجاتهم، وينخفض مستوى الروح المعنوية تماماً فيما لو أهملت إدارة المنظمة واجبها في ذلك مما ينعكس أثره سلباً على تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ويقصور أداء موظفيها في تنفيذ مهامهم؛

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

(2) خالد بن حمدي الحميدي الحربي، " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية) دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2003، ص ص 29، 30.

(3) صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2014، ص ص 41، 42.

- ✓ إشاعة روح الاطمئنان والاستقرار في نفسية الموظفين: حيث يكون ذلك عندما تكون العدالة أساسا تركز عليه المنظمة في جميع الأنشطة، وتشجع حاجة موظفيها للشعور بها إلى جانب الحرية في إبداء الرأي وأيضا الدفاع عن النفس في المواقف التي تتطلب ذلك، فبلا شك يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج طيبة في نفوس الموظفين ونشر الاطمئنان بينهم مما يدفعهم إلى تأدية أعمالهم وفقا لما هو مطلوب؛
- ✓ أداء العمل بروح الفريق الواحد: حيث أن تعاون الموظفين في المنظمة على تنمية روح المحبة والتعاون بينهم في العمل الواحد تدفعهم للعمل كفريق واحد يحرص كل موظف فيها على معاونة الآخر، وذلك من أعلى درجات النجاح في أداء العمل؛
- ✓ تعزيز التنافس الشريف في العمل: حيث أن العلاقات الإنسانية الدور الفعال في هذا المجال من خلال جعل التنافس شريفا بإتباع أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، الأمر الذي سوف يعزز من روح التنافس الإيجابي بين الموظفين في المنظمة وربط ذلك من خلال العمل الجاد مما يدفعهم لبذل أقصى جهد للحصول على التقدير والاحترام وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم نحو الأفضل؛
- ✓ التقليل من مظاهر السلوك والتصرفات غير المرغوبة لدى بعض الموظفين: حيث أنه في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل المظاهر والتصرفات غير المحبذة التي تصدر عن بعض الموظفين على غرار العدوانية؛ الانطواء؛ كثرة التغيب والغياب؛ التقاعس عن العمل، بمعنى أنه كلما سادت المنظمة علاقات إنسانية جيدة كلما أدى ذلك إلى التقليل من الشعور بالإحباط لدى الموظفين باعتبار أنه السبب الرئيس لكل سلوك غير مرغوب يصدر عن الموظفين.
- عموما يمكن القول أن العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في العمل عندما تسود في منظمة ما فإن ذلك سينعكس إيجابا على موظفيها من خلال رفع روحهم المعنوية وإشباع حاجاتهم المادية، النفسية والاجتماعية، لذا فالمنظمات المعاصرة تركز على تقوية العلاقات السليمة والايجابية بين الموظفين في العمل، لكن ما يجب الإشارة عليه هو أن العلاقات الإنسانية في العمل لوحدها لا تكفي لتحسين الأداء الوظيفي بل هناك جوانب أخرى على المنظمة الاهتمام بها على غرار القيم التنظيمية والجوانب المادية المؤثرة على أداء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك يجب التأكيد على أن توافر العلاقات الإنسانية لا ينفى ضرورة وجود النظم واللوائح القانونية المنظمة للعمل، فالمنظمة الناجحة هي التي تتوافق أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات غير الرسمية والتي تعتبر العلاقات الإنسانية جزء ومكون هام لهذه الأخيرة، لذا ينبغي تحقيق التكامل بين لا الجانبين لتحقيق أهداف المنظمة وموظفيها بكفاءة وفعالية. (1)

(1) خالد بن حمدي الحميدي الحربي، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

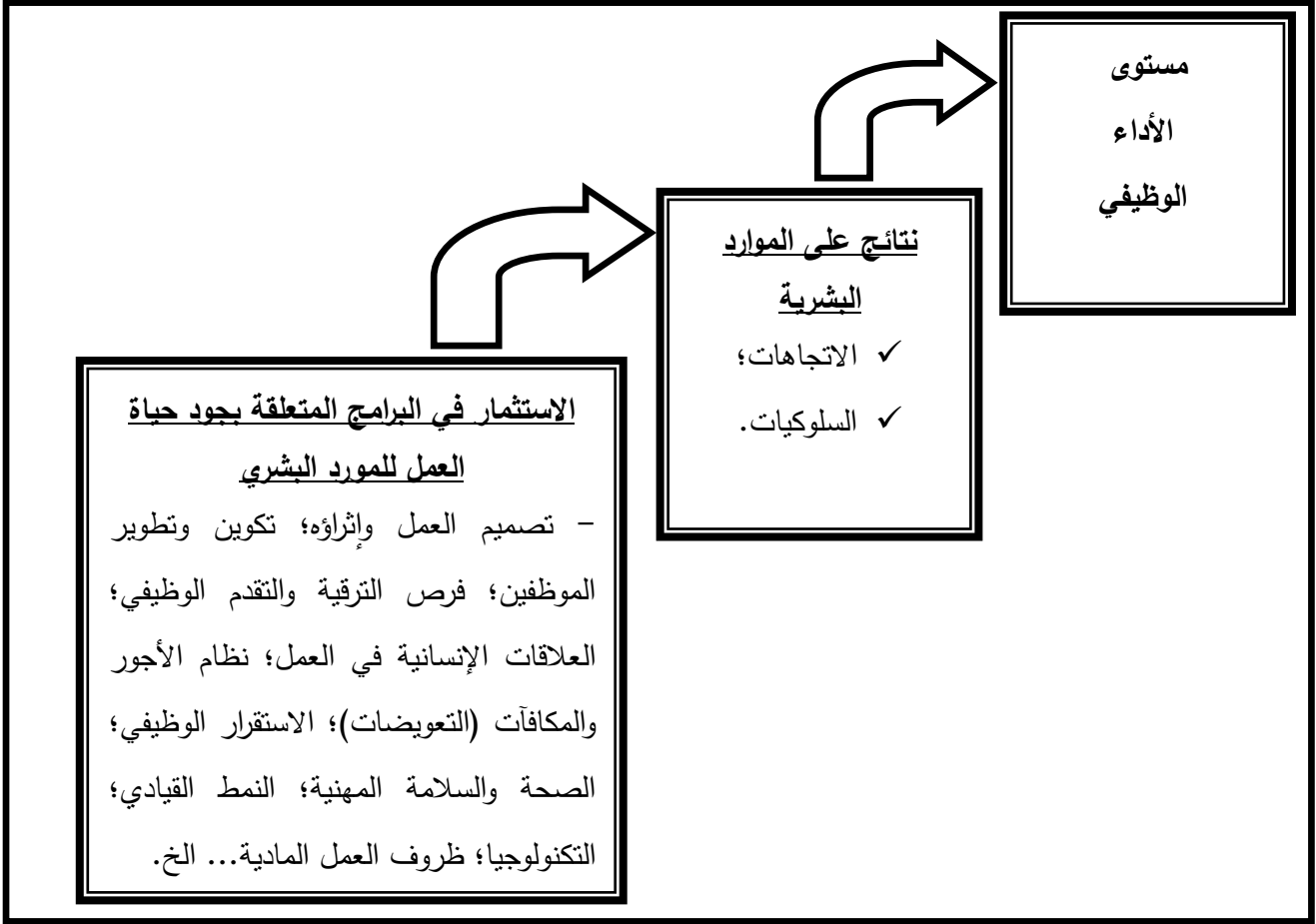
من خلال عرض العلاقة النظرية بين مختلف أبعاد جودة حياة العمل - حسب ما تضمنته هذه الدراسة- وبين الأداء الوظيفي يمكن القول أن كثير من كتابات المفكرين ونتائج العديد من الأبحاث لا تختلف في كون برامج جودة حياة العمل أصبحت متطلب ودعامة أساسية وكذا عاملا مؤثرا في تحقيق نتائج إيجابية في الأداء الوظيفي كونها تهتم أساسا بتحسين بيئة العمل المفضلة وفقا لتوقعات ورغبات الموظفين الأمر الذي ينعكس إيجابا على رفع إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم باستمرار ونحو الأفضل.

وفي إطار ذلك حاولت العديد من النماذج تبيان العلاقة بين مختلف أبعاد جودة حياة العمل وبعض من مؤشرات الأداء الوظيفي، حيث يعتبر نموذج السلم لكل من **Louarn and Wils** من أبرز هذه النماذج وأحدثها والذي ينطلق من فكرة أن الاستثمار في مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعنى بجودة حياة العمل أي بيئة عمل للمورد البشري من شأنه التأثير إيجابا في سلوكيات واتجاهات الموظف ومن ثم على تحسين مستوى أداءه الوظيفي، وحسب الباحثان فإن هذا التأثير ليس مباشرا وإنما يتم بشكل مرحلي وتدرجي،<sup>(2)</sup> وهو ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي رقم (5.2).

(2) هاجر قريشي، وفهيمة باديسي، " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري في ولاية قسنطينة)"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016، ص 226.



الشكل رقم ( 5.2 ) : نموذج السلم لـ Louarn and Wils



المصدر: هاجر قريشي، وفهيمه باديسي، " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري في ولاية قسنطينة)"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016، ص 227.

يبين النموذج الموضح في الشكل السابق رقم ( 5.2 ) كيف أن للاستثمار في مختلف البرامج المتعلقة بجودة حياة العمل للموارد البشرية والسعي لدعم جهودهم؛ تكوينهم؛ تحفيزهم والحرص على سلامتهم ومختلف السياسات والبرامج في هذا الصدد من شأنها أن تؤثر إيجابا على نتائج الموارد البشرية ومنه على مستوى أدائهم الوظيفي، ويقصد بنتائج الموارد البشرية ما تحصل عليه المنظمة من مواردها البشرية بعد سلسلة من تطبيقات التحفيز؛ التطوير؛ الرعاية وغيرها كثير، حيث تقسم هذه النتائج إلى مجموعتين هما: **الاتجاهات والسلوكيات**، فالأولى أي الاتجاهات فهي ترتبط بما يشعر به الموظف في العمل وما يفكر فيه اتجاه شيء معين وخصوصيتها أنها فردية وغير ملحوظة كالرضا الوظيفي؛ الدافعية؛ الولاء؛ الانتماء... الخ، أما الثانية أي السلوكيات في العمل فهي أنشطة وحركات ملحوظة مرتبطة بالمهارات المستخدمة؛ الجدية في العمل؛ الحضور؛ الحفاظ على مواعيد الدوام؛ انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل... الخ.<sup>(1)</sup>

(1) هاجر قريشي، وفهيمه باديسي، المرجع السابق، ص ص 227، 228.

الخلاصة

إن الأداء الوظيفي يشير إلى النتائج المتحصل عليها إثر قيام الموظف بمهمة أو عمل ما وكذا مختلف الجهود التي يتم بذلها، وهو يعكس مدى القدرة على تحقيق الأهداف الوظيفية وأهداف المنظمة في ظل العوامل البيئية أو الموقفية المحيطة، وعليه فالأداء الوظيفي يرتكز على عدة عناصر على غرار الموظف؛ الوظيفة؛ الموقف، كما أنه يتفاعل بوجود محددات عدة كالدافعية؛ الإدراك؛ البيئة؛ الدعم التنظيمي، في حين توجد عوامل مؤثرة فيه سواء الداخلية المرتبطة بنفسية الموظف وبيئة العمل، أو الخارجية منها كالعوامل الاقتصادية؛ الاجتماعية السياسية والقانونية.

أما فيما يخص تقييم الأداء الوظيفي فهو يشير إلى عملية إصدار حكم على أداء وسلوك الموظفين في العمل وما يترتب على إصدار ذلك اتخاذ قرارات للموظفين، كما أن هذه العملية تتم وفق مراحل منظمة بدءاً من تحديد معايير التقييم إلى غاية القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة، في حين توجد طرق عدة لتقييم الأداء الوظيفي سواء التقليدية منها كطريقتي التدرج البياني والتوزيع الإجمالي، أما طريقة الإدارة بالأهداف وطريقة 360 درجة فتعتبران من أبرز الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي، هذا الأخير بعد إجرائه قد تُسجل مستويات منخفضة ومتدنية في أداء الموظفين لذا يستوجب على المنظمة القيام بعملية تحسين أدائهم الوظيفي، أي معالجة القصور أو الانحراف الموجود بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، كما تتم هذه العملية بإتباع خطوات متكاملة بدءاً من تحديد أسباب مشاكل الأداء ثم تطوير خطة للوصول إلى الحلول، إضافة إلى تفعيل الاتصالات المباشرة، في حين يعد تحسين كل من الموظف، الوظيفة والموقف من الطرق المعتمدة في تحسين الأداء الوظيفي، والذي يتحقق اعتماداً على نماذج فكرية كنموذج "ISPI2000"، وكذا نموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري، كما تقتضي الضرورة توافر عوامل عدة لنجاح هذه العملية على غرار وجود إدارة للمواد البشرية تتمتع بممارساتها بالكفاءة والفعالية.

أما في ختام هذا الفصل فقد تم التعرف على علاقة الأداء الوظيفي بأبعاد جودة حياة العمل المختلفة سواء ما ارتبط ببيئة العمل التنظيمية الممثلة بالثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين، أو ما يخص بيئة العمل المادية كالتعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية، إلى جانب ذلك بيئة العمل المادية الممثلة في المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية؛ العلاقات الإنسانية.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء  
الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

تمهيد

1.3. منهجية الدراسة

2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

3.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق

5.3. اختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي

وتفسير النتائج

الخلاصة

## تمهيد

استكمالا للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل التعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل، حيث سيتم بداية تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع شرح للإستبانة التي تمثل أداة الدراسة التي تمكن من الحصول على البيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الاستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أيضا مع اختبار الفروق، أما في ختام هذا الفصل فسيتم اختبار أثر جودة حياة العمل وأبعادها على الأداء الوظيفي، وعليه يتم التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها اعتمادا على الدراسات السابقة.

### 1.3. منهجية الدراسة

إن القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل ممنهجة ينبغي التقيد بها، حيث سيتم بداية توضيح مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى التعرف على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم استخدامها للتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

#### 1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

##### 1.1.1.3. مجتمع الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة بداية إلى أن مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثل في القطب الجامعي تاسوست الواقع ببلدية الأمير عبد القادر يُعد امتداد لجامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل، حيث تم استلام هذا القطب الجامعي في بداية السنة الجامعية 2007-2008 والذي ضم أنداك كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ كلية الأدب واللغات؛ كلية العلوم الاجتماعية، لكن مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010 تم تحويل كلية التسيير من الجامعة المركزية إلى القطب تاسوست ليتم تغيير مسماها إلى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: " مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها"،<sup>(1)</sup> وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، وتأسيسا على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بالقطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل واستبعاد الأساتذة المؤقتين لأنهم غير مثبتين في وظيفتهم والتي تنتهي بانتهاء العقد إذا لم يتم تجديده، إضافة إلى الحرص أكثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها لأن الأستاذ الدائم يعتبر أكثر تأثرا بأبعاد جودة حياة العمل على غرار تطوير مساره الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ العلاقات الإنسانية، إضافة إلى ذلك إمكانية إصداره لأحكام وإبدائه لآراء أكثر دقة وتعكس الواقع العملي بدرجة كبيرة استنادا إلى أنه غالبا ما تكون فترة ممارسة الأستاذ الدائم لوظيفة التعليم بالقطب الجامعي أطول نسبيا منها لدى الأستاذ المؤقت، ولذا فقد تم التحقق من العدد الإجمالي للأساتذة الدائمين بالقطب الجامعي محل الدراسة اعتمادا على الملحق رقم (1) والذي يؤكد أن مجتمع الدراسة قد بلغ 510

(1) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 379.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

أستاذ دائم حتى تاريخ 31 ديسمبر 2016، حيث أن هذا العدد موزع على الكليات الأربع بالقطب الجامعي محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (1.3).

الجدول رقم (1.3): توزيع الأساتذة الدائمين في القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى لسنة 2016

عدد الأساتذة الدائمين	اسم الكلية
133	كلية الحقوق والعلوم السياسية
136	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
153	كلية الآداب واللغات
88	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
510	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (1).

### 2.1.1.3. عينة الدراسة

بداية تعرف العينة بأنها: " مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع في البحث موضوع الدراسة"،<sup>(1)</sup> وعليه فإنه يتم الاعتماد على العينة في هذه الدراسة نظرا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، وكذا تقيد الدراسة بمجال زمني محدد، كما يُهدف من العينة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ولقد تم اختيار العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة بما يتماشى مع فرضيات وأهداف الدراسة.

ويتم الاعتماد على العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة عندما يضطر الباحث في بعض الظروف إلى الحصول على المعلومات من مجموعة معينة بدلا من الحصول عليها من الميسرة أو الأكثر تعاوناً أو سهولة بالنسبة إليه، كأن تكون مفردات تلك المجموعة تتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجها الباحث، أو لأنه تتوفر فيهم فقط بعض الخصائص التي حددها الباحث ورأى أنها مهمة للحصول على نتائج دقيقة،<sup>(2)</sup> وبعد تحديد نوع العينة لا بد من تحديد حجمها ويكون ذلك بعدة طرق منها ما قدته الباحثة " Uma Sekeran " والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة،<sup>(3)</sup> وتأسيسا على ما أوردهت الباحثة فإن هذه الدراسة تشمل على 9 متغيرات ولإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 90 مفردة، وعلى ضوء ذلك تم توزيع 155 إستبانة على مختلف

(1) محمد إبراهيم محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) أوما سيكران، مرجع سبق ذكره، ص 396.

(3) Uma Sekeran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004, p 295.

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الكليات بالقطب الجامعي محل الدراسة وتم استرجاع ما نسبته 87,74% أي 136 إستبانة منها 6 إستبانات تم إلغاؤها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو 130 أستاذًا دائمًا يمثلون ما نسبته 25,49% من مجتمع الدراسة.

### 2.1.3. أداة الدراسة

إن أداة هذه الدراسة تتمثل في الاستبانة والتي تعرف بأنها: " مجموعة من الأسئلة أو العبارات المرتبطة حول موضوع معين (اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي)، يتم إرسالها للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة أو العبارات الواردة فيها"، ويتم بواسطة الاستبانة التوصل إلى حقائق جديدة عن موضوع الدراسة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق،<sup>(1)</sup> وفي ضوء ما سبق تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لأنها تسهل الوصول إلى عدد كبير من الباحثين وبأقل تكلفة ممكنة، كما تم تصميم الاستبانة لدراسة أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل.

حيث تتكون الاستبانة من جزأين يتم توضيحهما على النحو الموالي:

**1.2.1.3. الجزء الأول للإستبانة:** بحيث يشمل البيانات الشخصية والوظيفية للباحثين والمتمثلة في: الجنس؛ العمر؛ الحالة العائلية؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة.

**2.2.1.3. الجزء الثاني للإستبانة:** وهو يتضمن كل من المتغير المستقل (جودة حياة العمل) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويمكن توضيح كما يلي:

**1.2.2.1.3. المحور الأول الخاص بجودة حياة العمل:** يشمل هذا المحور 38 عبارة موزعة على أبعاد جودة حياة العمل وفق التقسيم التالي:

✓ **بيئة العمل التنظيمية:** وهي تضم كل من الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين.

✓ **بيئة العمل المادية:** وهي تشمل بعدين هما: التعويضات؛ الأمن والسلامة المهنية.

✓ **بيئة العمل الاجتماعية:** حيث تحتوي على الأبعاد التالية: المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية؛ العلاقات الإنسانية.

**2.2.2.1.3. المحور الثاني الخاص بالأداء الوظيفي:** حيث يشمل هذا المحور 08 عبارات لقياس مستوى

الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي ( التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 22.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس **Likert** الخماسي والذي تتراوح درجاته بين: موافق بشدة؛ موافق؛ محايد؛ غير موافق؛ غير موافق بشدة؛ والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (5؛ 4؛ 3؛ 2؛ 1) على التوالي حسب المستويات المترتبة في الإجابة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي رقم (2.3).

الجدول رقم (2.3): مقياس **Likert** الخماسي

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

المصدر: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة (مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 284.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية والتي من بينها المتوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس **Likert** الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي: (0.08= 5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى أي: (1.08=1+ 0.8) وعلى هذا الأساس تتكون فئات مقياس **Likert** الخماسي الموضحة في الجدول الموالي رقم (3.3).

الجدول رقم (3.3): فئات مقياس **Likert** الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا من الموافقة
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مقياس **Likert** الخماسي.

### 3.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية



للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (spss)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام من مجموع ما يقدمه منها ما يلي:

**1.3.1.3. معامل الثبات Cronbach's Alpha:** يعد هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة التي تقيس نفس الخاصية ضمن أبعاد أو متغيرات الدراسة؛

**2.3.1.3. معاملي الالتواء والتفلطح:** يشير الالتواء (Skewness) إلى عدم تطابق نصف شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء اتجاه اليمين يقال عن التوزيع أنه موجب الالتواء ويحصل ذلك إذا كان المتوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يسمى بالتوزيع سالب الالتواء وهي الحالة التي يقل فيها المتوسط الحسابي عن الوسيط، وبصورة عامة تقع قيمة الالتواء  $(-3 < SK < +3)$ ، وتصبح قيمته مساوية للصفر في حالة تطابق قيمة المتوسطات،<sup>(1)</sup> وعموماً فالالتواء (Skewness) يحسب بالعلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

$$sk = \frac{3(\bar{X} - Md)}{S}$$

أما فيما يخص التفلطح (Kurtosis) فهو يُعبر عن درجة تدبب قمة منحنى التوزيع، أي قياس التسطح لقيمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي،<sup>(3)</sup> ولقد تم استخدام كل من التفلطح والالتواء معا في هذه الدراسة للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛

**3.3.1.3. معامل الارتباط:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي، والعكس صحيح،<sup>(4)</sup> كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، أي التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)؛

**4.3.1.3. التكرارات والنسب المئوية:** إن التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم Likert الخماسي، ويُعبر عادة عن هذه

(1) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، المرجع السابق، ص 158، 159.

(2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع، ص 159.

(3) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، نفس المرجع، ص 160.

(4) رجي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، 162.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

**5.3.1.3. المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أساليب النزعة المركزية، وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة، فإذا كانت البيانات المجمعة غير مبوبة فالوسط الحسابي يكون مجموع المشاهدات مقسوم على عددها، أما في حالة البيانات المبوبة التي يظهر فيها تكرار - مثل ما هو موجود في بيانات هذه الدراسة - فيمكن حساب المتوسط الحسابي بضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها، ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات،<sup>(1)</sup>

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{n}$$

ويمكن التعبير عن ذلك وفق المعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

حيث أن: **ni**: عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

**Xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين 01 و 05؛

**n**: مجموع أفراد العينة، وفي هذه الدراسة هو 130 أستاذ.

**6.3.1.3. المدى:** يعد المدى من أبسط مقاييس التشتت لأنه يعتمد على القيم المتطرفة فقط وإهمال بقية القيم بينها، ويعرف المدى بأنه: " الفرق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية مضاف إليها الواحد الصحيح"،<sup>(3)</sup> وتأسيساً على ذلك فقد بلغ مدى فئات سلم **Likert** الخماسي قيمة ثابت تساوي 8، 1، وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها؛

**7.3.1.3. الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى

درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي،<sup>(4)</sup> ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:<sup>(5)</sup>

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

(1) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص ص 247، 248.

(2) رحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(3) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(4) رحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(5) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

**8.3.1.3. الانحدار الخطي المتعدد:** إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداد للانحدار البسيط، ونظرا للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوى على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار Spss ،<sup>(1)</sup> ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر جودة حياة العمل وأبعادها على الأداء الوظيفي، ومن ثم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص؛

كما تجدر الإشارة إلى أنه يتم تقييم الانحدار الخطي المتعدد باستخدام مجموعة من المعايير الإحصائية أبرزها "معامل التحديد أو التفسير" الذي يقيس نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغيرات المستقلة، أو بعبارة أخرى فإن سلوك المتغير التابع وتغيره يعتمد على عاملين: الأول يمكن تفسيره عن طريق المتغيرات المستقلة، أما الثاني فيكون غير مفسر ويرجع إلى عوامل أخرى لم يتم وضعها أو أخذها بعين الاعتبار في النموذج (غير مقدرة) والتي عادة ما يطلق عليها بالمتبقى (Residual) أو معامل الخطأ ( $e_i$ )، أما فيما يخص قيمة معامل التحديد أو التفسير فهي تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح أي:  $0 \leq R^2 \leq 1$ ، وعليه كلما زادت قيمة  $R^2$  كلما زادت قوة تفسير معادلة الانحدار.<sup>(2)</sup>

**9.3.1.3. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA):** تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

## 2.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الاستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

### 1.2.3. صدق أداة الدراسة

إن المقصود بالصدق هو: " أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وُضِعَ لقياسها"،<sup>(3)</sup> وعليه سيتم التأكد في هذا الصدد من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) والصدق البنائي للإستبانة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الموالي:

(1) أحمد حسين الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

(2) أحمد حسين الرفاعي، نفس المرجع، ص ص 279، 280.

(3) عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 72.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

1.1.2.3. التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) للإستبانة: يشير الصدق الظاهري أو صدق المحتوى إلى: "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه، ويتضح هذا النوع من الصدق بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"، (1) ومن أجل ذلك تم عرض إستبانة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، والملحق رقم (2) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة هذه الدراسة، وعليه فقد تم مراجعة، تقويم وتعديل الاستبانة والتقيد بالملاحظات التي قدمها الأساتذة المحكمون وفق ما اعتبروه مناسباً لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحاً للمبحوثين، ليتم في الأخير إعداد إستبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موجود في الملحق رقم (3).

2.1.2.3. التأكد من الصدق البنائي للإستبانة: نظراً لأن آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين غير كافية للتأكد من صدق الاستبانة، فقد تم التحقق من الصدق البنائي لها باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث يتم توضيح اختبار الصدق البنائي للإستبانة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4.3): اختبار الصدق البنائي للإستبانة

المتغيرات	العبارة	Sig.(2-tailed)	معامل ارتباط العبارة بالنسبة لكل العبارات
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية 1	,000	,521**
	الثقافة التنظيمية 2	,000	,763**
	الثقافة التنظيمية 3	,000	,763**
	الثقافة التنظيمية 4	,000	,661**
	الثقافة التنظيمية 5	,000	,713**
	الثقافة التنظيمية 6	,000	,743**
العدالة التنظيمية	العدالة التنظيمية 1	,000	,630**
	العدالة التنظيمية 2	,000	,850**
	العدالة التنظيمية 3	,000	,764**
	العدالة التنظيمية 4	,000	,842**
تطوير المسار الوظيفي	تطوير المسار الوظيفي 1	,000	,742**
	تطوير المسار الوظيفي 2	,000	,736**
	تطوير المسار الوظيفي 3	,000	,755**
	تطوير المسار الوظيفي 4	,000	,783**
التمكين	التمكين 1	,000	,766**
	التمكين 2	,000	,823**

(1) عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، المرجع السابق، ص 73.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

,774**	,000	التمكين 3	
,775**	,000	التمكين 4	
,802**	,000	التعويضات 1	التعويضات
,786**	,000	التعويضات 2	
,863**	,000	التعويضات 3	
,765**	,000	التعويضات 4	
,778**	,000	الصحة والسلامة المهنية 1	الصحة والسلامة المهنية
,818**	,000	الصحة والسلامة المهنية 2	
,776**	,000	الصحة والسلامة المهنية 3	
,760**	,000	الصحة والسلامة المهنية 4	
,747**	,000	المسؤولية الاجتماعية 1	المسؤولية الاجتماعية
,734**	,000	المسؤولية الاجتماعية 2	
,785**	,000	المسؤولية الاجتماعية 3	
,664**	,000	المسؤولية الاجتماعية 4	
,694**	,000	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية 1	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
,773**	,000	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية 2	
,816**	,000	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية 3	
,768**	,000	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية 4	
,824**	,000	العلاقات الإنسانية 1	العلاقات الإنسانية
,835**	,000	العلاقات الإنسانية 2	
,835**	,000	العلاقات الإنسانية 3	
,846**	,000	العلاقات الإنسانية 4	
,720**	,000	الأداء الوظيفي 1	الأداء الوظيفي
,802**	,000	الأداء الوظيفي 2	
,785**	,000	الأداء الوظيفي 3	
,757**	,000	الأداء الوظيفي 4	
,719**	,000	الأداء الوظيفي 5	
,643**	,000	الأداء الوظيفي 6	
,804**	,000	الأداء الوظيفي 7	
,745**	,000	الأداء الوظيفي 8	

\*\* : مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم(4).

من خلال الجدول السابق رقم (4.3) يتضح أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0,01 أي:  
( $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) = 0,000 < 0,01$ )، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات  
المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المُشكّلة لكل متغير  
بالدراسة محصورة في المجال [0,521 و 0,863] وهي بذلك أكبر من 0,50، وهذا يدل على وجود ارتباط  
موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وهذا تأسيسا على دراسة (\*) **Tseng and Lee**  
(2009)،<sup>(1)</sup> وعليه من خلال ما تقدم عرضه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة (الاستبانة)  
محقق.

### 2.2.3. ثبات أداة الدراسة

يُشير الثبات إلى: "وجود اتساق ودقة في نتائج الأداة، كما يُعبر عن إمكانية الحصول على النتائج  
نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة أخرى، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج تقريبا في حالة إعادة  
تطبيقه على نفس العينة مرة أخرى"،<sup>(2)</sup> وعليه فالمقياس أو الأداة المستخدمة التي تتصف بالثبات يجب أن  
تُعطي نفس النتائج تقريبا خلال فترات زمنية طويلة نسبيا، أما الأداة التي تختلف نتائج قياسه خلال فترة  
زمنية قصيرة فإنه يفتقد بذلك لصفة الثبات،<sup>(3)</sup> وعليه تم استخدام معامل الثبات **Cronbach's Alpha**  
للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي رقم (5.3).

(\*) Tseng. Y., and Lee. T., "Comparing appropriate decision support of human Resources practices on  
organizational performance with DEA/AHP model", Expert Systems with Applications, 36, 2009.

(1) فوزية مقرّاش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ( دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية )"، أطروحة  
مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة  
محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 192.

(2) فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص 144.

(3) عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 184.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (5.3): معامل Cronbach's Alpha لثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد جودة حياة العمل	الثقافة التنظيمية	06
	العدالة التنظيمية	04
	تطوير المسار الوظيفي	04
	التمكين	04
	التعويضات	04
	الصحة والسلامة المهنية	04
	المسؤولية الاجتماعية	04
	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	04
	العلاقات الإنسانية	04
	الأداء الوظيفي	08
		معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (5).

من خلال الجدول السابق رقم (5.3) يتضح أن معامل الثبات Cronbach's Alpha بالنسبة لكل متغيرات الدراسة تتراوح قيمته في المجال [0,709 - 0,879]، وهذا ما يدل على وجود مقبول من الثبات وعليه فشرط ثبات الاستبانة كأداة للدراسة هو الآخر محقق تأسيسا على ما جاء في دراسة كل من الباحثين: Navarro, Losada, Ruzo, and Díez Zeller (2010) (\*)، الذين أكدوا على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0,707 حتى يتحقق شرط الثبات.<sup>(1)</sup>

### 3.2.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح kurtosis، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (6.3).

(\* Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., and Díez. J. A., " Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, 45,2010.

<sup>(1)</sup> فوزية مفراش، مرجع سبق ذكره، ص 189.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (6.3): معاملي الالتواء والتفلطح

معاملي التفلطح	معاملي الالتواء	المتغيرات	أبعاد جودة حياة العمل
-0,302	-0,094	الثقافة التنظيمية	
-0,624	0,092	العدالة التنظيمية	
-0,167	0,117	تطوير المسار الوظيفي	
-0,197	0,311	التمكين	
-0,079	0,481	التعويضات	
-0,319	0,127	الصحة والسلامة المهنية	
-0,119	0,342	المسؤولية الاجتماعية	
0,293	-0,731	التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	
1,246	-1,118	العلاقات الإنسانية	
6,178	-2,168	الأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (6).

من خلال الجدول السابق رقم (6.3) يتضح أن معاملي الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال  $[-2,168; 0,481]$ ، وهو بذلك أقل من 03، بينما معاملي التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال  $[-0,624; 6,178]$  وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة (\*) **Cao and Dowlatshahi (2005)** إذ أكدوا على أنه إذا كان معاملي الالتواء أقل من 03 ومعاملي التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، <sup>(1)</sup> وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

(\*) Cao.Q., & Dowlatshahi. S., " The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, 2005.

<sup>(1)</sup> فوزية مقراش، المرجع السابق، ص 200.



### 3.3. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

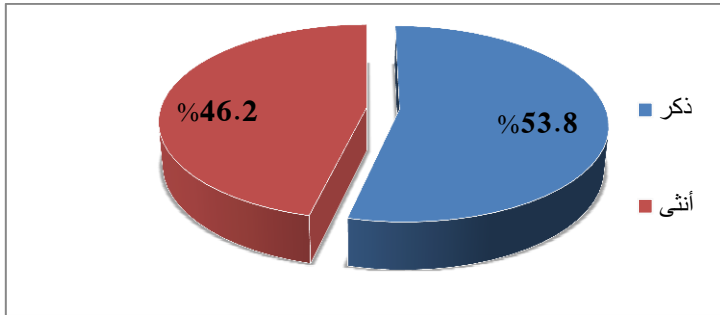
سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس؛ السن؛ الحالة العائلية؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة.

**1.3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر:** يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.

**1.1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:** يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	70	53,8
أنثى	60	46,2
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

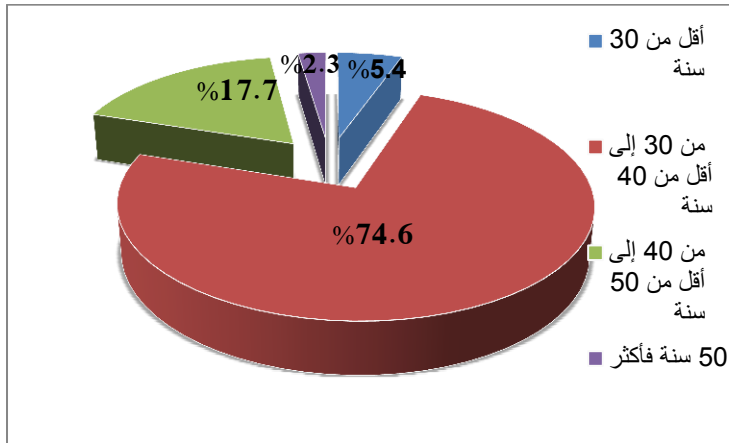
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تقارب وتفاوت طفيف في التوزيع بين الجنسين يقدر بما نسبته 7,6%، إذ أن أغلب المبحوثين من الأساتذة هم ذكور بعدد قدره 70 أي ما نسبته 53,8%، في حين بلغ عدد الإناث 60 أي بما يوافق نسبة 46,2%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري نوعا وقد يرتبط ذلك أساسا بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل مواصلة الدراسات العليا خارج الولاية إذا اقتضى الأمر ذلك، مع الإشارة إلى أن طبيعة العمل التدريسي بالقطب الجامعي محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين، إضافة إلى أن قطاع التعليم العالي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

**2.1.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب العمر:** يتم تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والشكل المواليين:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	07	5,4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	74,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	23	17,7
50 سنة فأكثر	03	2,3
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7). المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

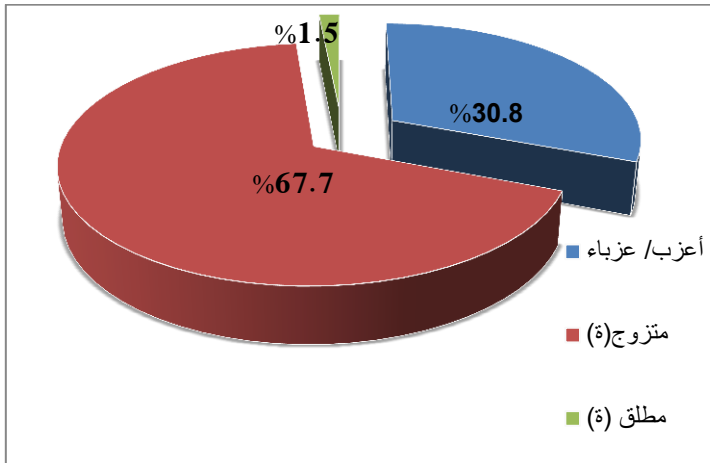
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر المبين أعلاه أن أغلب الباحثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 97 أي ما نسبته 74,5%، تليها نسبة 17,7% تُعبر عن 23 مبحوثا تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين يوجد 07 مبحوثين تقل أعمارهم عن 30 سنة بما يمثل نسبة 5,4%، أما 2,3% فتعتبر أخفض نسبة والتي تُعبر عن 03 مبحوثين أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة هم من فئة الشباب يُتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم، وبالتالي فتميز مجتمع الدراسة بكونه فتي قد يرجع ذلك إلى الحداثة النسبية للقطب الجامعي مقارنة بالجامعات الوطنية الكبرى وكذا الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام LMD الأمر الذي صاحب ذلك إتباع إدارة القطب الجامعي لتطبيق سياسة التوظيف الخارجي لأساتذة جدد من خريجي الجامعات بأعداد معتبرة بالتزامن مع فتح تخصصات جديدة، وهو ما يُؤشر على ضرورة وجود إدارة وتخطيط جيد للمسار الوظيفي لهؤلاء الأساتذة الجدد من أجل تطوير مساهمهم الوظيفي.

**2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والراتب الشهري:** يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والراتب الشهري.

**1.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:** يتم تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية في الجدول والشكل المواليين:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
30,8	40	أعزب/ عازبا
67,7	88	متزوج (ة)
1,5	02	مطلق (ة)
00	00	أرمل (ة)
100	130	المجموع

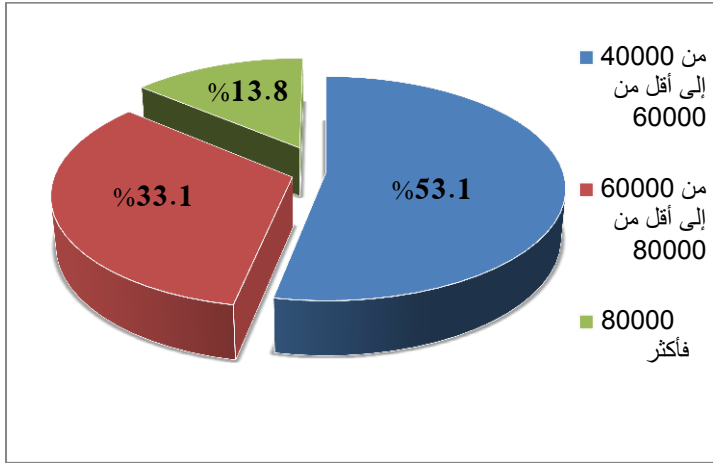
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية المبين أعلاه أن 88 من المبحوثين متزوجون أي بما نسبته 67,7 %، في حين أن 40 منهم عازبا بما يمثل نسبة 30,8 %، كما أن 1,5 % تعبر عن مبحوثين مطلقين، وعليه يمكن القول أن أغلب الأساتذة متزوجون الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر إذ أن ما نسبته 94,6 % تمثل أساتذة أعمارهم من 30 سنة فما فوق، كما أن الحصول على راتب شهري ثابت ومستقر إضافة إلى مزايا أخرى كالعلاوات وأجر الساعات الإضافية ومنحة التأطير يُتوقع أن تمكن الأساتذة من وجود استقرار نسبي من الناحية المادية بما يساهم ذلك في التقليل من نسبة الأساتذة العزاب، أما المتزوجون منهم فتزيد التزاماتهم العائلية إلى جانب أخرى وظيفية الأمر الذي يعزز من أهمية وجود أبعاد جودة حياة العمل المختلفة.

2.2.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري في الجدول والشكل المواليين:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج	69	53,1
من 60000 دج إلى أقل من 80000 دج	43	33,1
80000 دج فأكثر	18	13,8
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7). المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

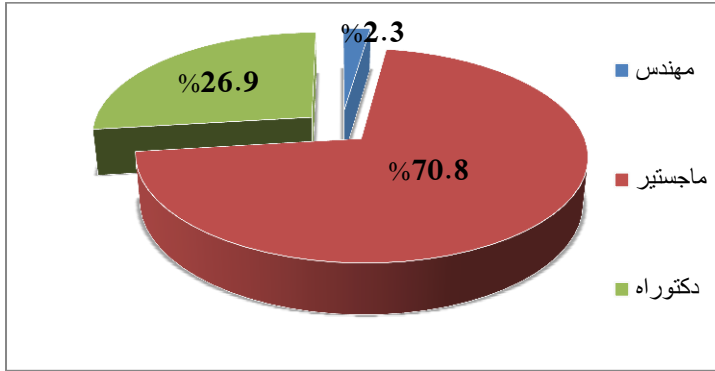
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري المبين سابقا أن 69 من المبحوثين أي ما نسبته 53,1% يتقاضون راتبا تتراوح قيمته من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج ، في حين تُعبر نسبة 33,1% عن ما يقدر بـ 43 مبحوثا يتقاضون شهريا راتبا تتراوح قيمته من 60000 دج إلى أقل من 80000 دج ، أما 18 مبحوثا فيتقاضون ما قيمته 80000 دج فأكثر كراتب شهري وهم يمثلون أخفض نسبة تقدر بـ 13,8%، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن مستوى الرواتب الذي يتقاضونه أغلب المبحوثين من أساتذة القطب الجامعي قد يعتبر غير كافي لدى كثير منهم لتحقيق حالة الاكتفاء والوفاء بكافة الالتزامات المادية.

**3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة:** يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

**1.3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:** يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في الجدول والشكل المواليين:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
مهندس	3	2,3
ماجستير	92	70,8
دكتوراه	35	26,9
المجموع	130	100

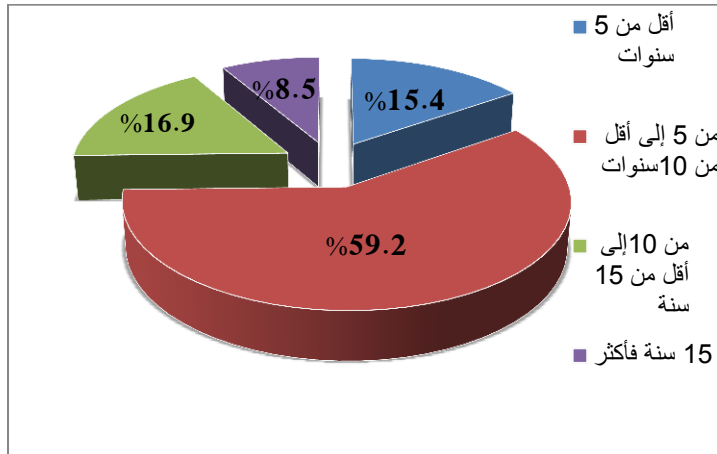
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7). المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي المبين أعلاه أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي مرتفع، إذ أن 92 منهم بما نسبته 70,8% متحصلون على شهادة الماجستير، في حين أن 35 مبحوثا يمثلون ما نسبته 26,9% حاصلين على شهادة الدكتوراه، كما تُعبر نسبة 2,3% عن 03 مبحوثين يمثلون حملة شهادة مهندس، وعليه يرجع هذا المستوى التعليمي العالي إلى طبيعة الوظيفة التدريسية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تتطلب توفر الأساتذة الجامعيين الدائمين على مستوى تعليمي نوعي لا يقل عن الحصول على شهادة الماجستير، إضافة إلى ذلك فإن التوظيف في هذا المجال يتم بالدرجة الأولى على أساس الشهادة وذلك تماشيا مع التوجه لتوفير أساتذة متخصصين تتلائم شهاداتهم مع التخصصات والفروع العلمية المتاحة على مستوى القطب الجامعي، وذلك من أجل ضمان تأدية مهامهم التدريسية وكذا نقل المعارف النظرية والخبرات العملية للطلبة بكفاءة وفعالية.

**2.3.3.3. خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:** يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الجدول والشكل الموالينين:

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (12.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	15.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	77	59.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	16.9
15 سنة فأكثر	11	8.5
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7). المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (7).

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بما نسبته 59,2% بعدد قدره 77 أستاذاً، في حين يوجد تقارب كبير بين الذين تمتد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وبين من تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات، حيث يمثلان ما نسبته 16,9% و 15,4% على الترتيب، وهما تتناسبان مع ما عدده 22 و 20 مبحوثاً على التوالي، كما أن 8,5% تعد أخفض نسبة تمثل 11 مبحوثاً سنوات خبرتهم تبلغ 15 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن إكسابها للطلبة، كما يمكن القول أن إدارة القطب الجامعي تعتمد على ولو بنسبة منخفضة على التوظيف الداخلي (الترقية) للأساتذة بالإضافة إلى التوظيف الخارجي الذي يأخذ النسبة الأكبر.

#### 4.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق

سيتم فيما يلي تحليل متغيرات هذه الدراسة وصفاً سواء المستقلة منها والمُمتلئة في أبعاد جودة حياة العمل، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، ويكون ذلك اعتماداً على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت، علاوة على ما سبق سيتم اختبار الفرضيات المرتبطة بوجود فروق في كل من أبعاد جودة حياة العمل والأداء الوظيفي.

### 1.4.3. التحليل الوصفي لجودة حياة العمل

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لجودة حياة العمل وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي رقم (13.3) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم (13.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجودة حياة العمل

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
-----	متوسط	0,66187	2,7769	بيئة العمل التنظيمية
04	متوسط	0,73429	2,8692	الثقافة التنظيمية
03	متوسط	0,83423	2,8808	العدالة التنظيمية
05	متوسط	0,84564	2,7538	تطوير المسار الوظيفي
06	متوسط	0,80682	2,6038	التمكين
-----	منخفض	0,74684	2,3865	بيئة العمل المادية
09	منخفض	0,85315	2,3846	التعويضات
08	منخفض	0,79975	2,3885	الصحة والسلامة المهنية
-----	متوسط	0,58951	3,1179	بيئة العمل الاجتماعية
07	منخفض	0,75319	2,4769	المسؤولية الاجتماعية
02	متوسط	0,82055	3,2750	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
01	مرتفع	0,81513	3,6019	العلاقات الإنسانية
----	متوسط	0,57558	2,7605	جودة حياة العمل

جودة العمل

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (6).

يمكن من خلال الجدول السابق رقم (13.3) ترتيب بيئة العمل المختلفة ضمن جودة حياة العمل تريبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبيئة العمل الاجتماعية 3,1179، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس **Likert** الخماسي في المجال [ -2,60 - 3,40 ] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لبيئة العمل الاجتماعية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,58951 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبيئة العمل التنظيمية 2,7769، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس Likert الخماسي في المجال [ 2,60 - 3,40 ] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لبيئة العمل التنظيمية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,66187 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبيئة العمل المادية 2,3865، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس Likert الخماسي في المجال [ 1,80 - 2,60 ] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى منخفض لبيئة العمل المادية، أما بخصوص الانحراف المعياري فقد بلغ 0,74684 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة مقبولة وتجانس مرتفعة متوسطة في إجابات أفراد العينة.

كما يمكن ترتيب أبعاد جودة حياة العمل ترتيباً تنازلياً اعتماداً على متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد العلاقات الإنسانية 3,6019 وهو ينتمي إلى المجال [ 3,40 - 4,20 ] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤشر على وجود علاقات إنسانية بمستوى مرتفع في القطب الجامعي محل الدراسة، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,81513 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية 3,2750 وهو ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة من أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة يحققون التوازن بين متطلبات والتزامات وظيفة التدريس وبين الوفاء بالتزاماتهم الشخصية والعائلية لكن بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,82055 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد العدالة التنظيمية 2,8808 وهو ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن مدركات أفراد العينة من أساتذة اتجاه العدالة التنظيمية تؤكد على وجودها لكن بمستوى متوسط في القطب الجامعي محل الدراسة، أما



الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,83423 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية 2,8692 وهو ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة من أساتذة يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية في القطب الجامعي محل الدراسة لكن بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,73429 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطوير المسار الوظيفي 2,7538 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن إدارة القطب الجامعي تولي أهمية لتطوير المسار الوظيفي للأساتذة لكن ذلك يكون بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,84564 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين 2,6038 وهو ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة من أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة يؤكدون على وجود تطبيق وممارسة للتمكين ضمن بيئة العمل التنظيمية لكن ذلك يكون بمستوى متوسط، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,80682 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد المسؤولية الاجتماعية 2,4769 وهو ينتمي إلى المجال [ 1,80 - 2,60 ] ضمن الفئة الثانية في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل إدارة القطب الجامعي اتجاه الأساتذة باعتبارهم طرف من أطراف المصلحة تكون بمستوى منخفض، الأمر الذي قد يكون له انعكاسات سلبية غير مرغوبة على عدة متغيرات تنظيمية على غرار أدائهم الوظيفي، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,75319 مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد الصحة والسلامة المهنية 2,3885 وهو ينتمي إلى المجال [ 1,80 - 2,60 ] ضمن الفئة الثانية في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى منخفض من الاهتمام من طرف إدارة القطب الجامعي بصحة وسلامة الأساتذة في

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

بيئة العمل، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,79975 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة؛  
✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعويضات 2,3846 وهو ينتمي إلى المجال [ 1,80 - 2,60 ] ضمن الفئة الثانية في سلم Likert الخماسي، مما يدل على أن أفراد العينة من أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة يؤكدون على أن التعويضات المقدمة لهم لا تصل إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم لأنها بمستوى منخفض، أما بخصوص الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغ 0,85315 وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق (13.3) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لجودة حياة العمل بلغ 2,7605 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [ 2,60 - 3,40 ] ضمن الفئة الثالثة في سلم Likert الخماسي، مما يدل على وجود جودة حياة العمل في القطب الجامعي محل الدراسة لكن بمستوى متوسط، وكذا انحراف معياري أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,57558 ، وهو ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة حول عبارات جودة حياة العمل.

وعليه اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يسود مستوى مرتفع لجودة حياة العمل في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة.

### 2.4.3. التحليل الوصفي للأداء الوظيفي

يمكن التحليل الوصفي للمتغير التابع لهذه الدراسة المتمثل اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يتم توضيحه في الجدول التالي رقم (14.3).

الجدول رقم (14.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
الأداء الوظيفي	4,0163	0,67922	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (6).

من خلال الجدول السابق رقم (14.3) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي بلغ 4,0163 وهو بذلك ينتمي إلى المجال [ 3,40 - 4,20 ] ضمن الفئة الرابعة في سلم Likert الخماسي، مما يؤكد المستوى المرتفع والعالي للأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، كما أن الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح حيث بلغ 0,67922، وهو ما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسطة في إجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم ( 14.3 ) يمكن القول أن الفرضية الثانية التي تنص على أنه: يتميز الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- في ولاية جيجل بمستوى مرتفع، مقبولة.

### 3.4.3. اختبار الفروق

يتم فيما يلي اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة، وكذا مختلف الفرضيات الفرعية التي تدرج ضمنهما، أي التأكد من وجود أو عدم فروق في كل من أبعاد جودة حياة العمل والأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وبالتالي اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

### 1.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للجنس: يوضح الجدول الموالي رقم(15.3)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى للجنس.

الجدول رقم (15.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للجنس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	,382	1	,382	,707	,402
	داخل المجموعات	69,173	128	,540		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	,061	1	,061	,087	,768
	داخل المجموعات	89,716	128	,701		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	,500	1	,500	,698	,405
	داخل المجموعات	91,748	128	,717		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	2,380	1	2,380	3,734	,056
	داخل المجموعات	81,593	128	,637		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	2,068	1	2,068	2,882	,092
	داخل المجموعات	91,827	128	,717		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	,010	1	,010	,015	,903
	داخل المجموعات	82,498	128	,645		
	المجموع	82,508	129			

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

,979	,001	,000 ,572	1	,000	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
			128	73,180	داخل المجموعات	
			129	73,180	المجموع	
,024	5,235	3,412 ,652	1	3,412	بين المجموعات	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
			128	83,444	داخل المجموعات	
			129	86,856	المجموع	
,769	,086	,058 ,669	1	,058	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
			128	85,654	داخل المجموعات	
			129	85,712	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (15.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ العلاقات الإنسانية، قد بلغ على التوالي: **0,402**؛ **0,768**؛ **0,405**؛ **0,056**؛ **0,092**؛ **0,903**؛ **0,979**؛ **0,769**، وهي قيم كلها أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في كل من الأبعاد الثمانية سابقة الذكر تُعزى للجنس، لكن مستوى الدلالة لبعدها التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية بلغ **0,024** وهو بذلك أقل من 0,05، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تُعزى للجنس، ومن أجل معرفة أي جنس (ذكر أو أنثى) تكمن فيها هذه الفروق، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يعزى للجنس، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (16.3).

الجدول رقم (16.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية يعزى للجنس

التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية		الجنس
3,425	المتوسط الحسابي	ذكر
70	n	
0,69983	الانحراف المعياري	
3,1	المتوسط الحسابي	أنثى
60	n	
0,917	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (16.3) أن وجود فروق في بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تُعزى للجنس يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذكور بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ **3,425**

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

وانحراف معياري قيمته 0,69983، في حين بلغ متوسط بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية  
لأساتذات ما قيمته 3,1، وكذا انحراف معياري بلغ 0,917.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق  
ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للجنس، مقبولة.

**2.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للعمر:** يوضح الجدول الموالي رقم (17.3)  
نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى للعمر.

الجدول رقم (17.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للعمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1,425	3	,475	,879	,454
	داخل المجموعات	68,130	126	,541		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	2,565	3	,855	1,235	,300
	داخل المجموعات	87,212	126	,692		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	,748	3	,249	,343	,794
	داخل المجموعات	91,500	126	,726		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	,680	3	,227	,343	,794
	داخل المجموعات	83,293	126	,661		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	2,775	3	,925	1,279	,285
	داخل المجموعات	91,120	126	,723		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	4,938	3	1,646	2,674	,050
	داخل المجموعات	77,569	126	,616		
	المجموع	82,508	129			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1,758	3	,586	1,034	,380
	داخل المجموعات	71,423	126	,567		
	المجموع	73,181	129			
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	بين المجموعات	,129	1	,043	,062	,980
	داخل المجموعات	86,727	128	,688		
	المجموع	86,856	129			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1,522	3	,507	,759	,519
	داخل المجموعات	84,190	126	,668		
	المجموع	85,712	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (17.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، قد بلغ على التوالي: **0,454**؛ **0,300**؛ **0,794**؛ **0,285**؛ **0,380**؛ **0,980**؛ **0,519**، وهي قيم كلها أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في كل من الأبعاد الثمانية سابقة الذكر تُعزى للعمر، لكن مستوى الدلالة لبعده الصحة والسلامة المهنية بلغ **0,050** وهو بذلك يساوي مستوى المعنوية 0,05، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الصحة والسلامة المهنية تُعزى للعمر، ومن أجل معرفة أي من الفئات العمرية تكمن فيها هذه الفروق، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الصحة والسلامة المهنية يعزى للعمر، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (18.3).

الجدول رقم (18.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصحة والسلامة المهنية يعزى للعمر

الصحة والسلامة المهنية		الجنس
1,8929	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة
07	n	
0,87627	الانحراف المعياري	
2,3351	المتوسط الحسابي	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
97	n	
0,75509	الانحراف المعياري	
2,7391	المتوسط الحسابي	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
23	n	
,89022	الانحراف المعياري	
2,5833	المتوسط الحسابي	50 سنة فأكثر
03	n	
0,62915	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (18.3) أن وجود فروق في بعد الصحة والسلامة المهنية تُعزى للجنس يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة من الفئة العمرية التي تمتد من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة بأعلى متوسط حسابي متوسط بلغ **2,7391** وانحراف معياري قيمته **0,89022**، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمستوى وجود الصحة والسلامة المهنية لدى الفئة العمرية الممتدة من 50 سنة فأكثر ما قيمته **2,5833** بانحراف معياري **0,62915**، أما الفئتين العمريتين سواء الممتدة من 30 سنة إلى أقل من 40

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

سنة، وكذا الأقل من 30 سنة فقد بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهما 2,3351 و 1,8929 على التوالي، بانحراف معياري قيمته 0,75509 و 0,87627 على الترتيب.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للعمر، مقبولة.

**3.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للحالة العائلية:** يوضح الجدول الموالي رقم (19.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى للحالة العائلية.

الجدول رقم (19.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للحالة العائلية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3,260	2	1,630	3,123	,047
	داخل المجموعات	66,294	127	,522		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	,735	2	,367	,524	,593
	داخل المجموعات	89,042	127	,701		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	,953	2	,477	,663	,517
	داخل المجموعات	91,295	127	,719		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	4,220	2	2,110	3,360	,038
	داخل المجموعات	79,753	127	,628		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	,919	2	,460	,628	,535
	داخل المجموعات	92,975	127	,732		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	2,373	2	1,187	1,881	,157
	داخل المجموعات	80,134	127	,631		
	المجموع	82,508	129			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2,323	2	1,161	2,081	,129
	داخل المجموعات	70,858	127	,558		
	المجموع	73,181	129			
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	بين المجموعات	2,123	2	1,062	1,591	,208
	داخل المجموعات	84,733	127	,667		
	المجموع	86,856	129			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	8,226	2	4,113	6,741	,002
	داخل المجموعات	77,486	127	,610		
	المجموع	85,712	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (19.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ ، قد بلغ على التوالي: **0,593؛ 0,517؛ 0,535؛ 0,157؛ 0,129؛ 0,208** وهي قيم كلها أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في كل من الأبعاد الستة سابقة الذكر تُعزى للحالة العائلية، لكن مستوى الدلالة كل من: الثقافة التنظيمية؛ التمكين؛ العلاقات الإنسانية بلغ على الترتيب: **0,047؛ 0,038؛ 0,002**، وهي بذلك أقل من 0,05، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: الثقافة التنظيمية؛ التمكين؛ العلاقات الإنسانية تُعزى للحالة العائلية، من أجل معرفة أي حالة عائلية تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الثلاث السابقة والذي يعزى للحالة العائلية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (20.3).

الجدول رقم (20.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية والتمكين والعلاقات الإنسانية يعزى للحالة

العائلية

العلاقات الإنسانية	التمكين	الثقافة التنظيمية	الحالة العائلية
3,56225	2,3688	2,6958	المتوسط الحسابي
40	40	40	n
0,81404	0,80660	0,71101	الانحراف المعياري
3,6648	2,7244	2,9659	المتوسط الحسابي
88	88	88	n
0,76834	0,77593	0,71302	الانحراف المعياري
1,6250	2,000	2,0833	المتوسط الحسابي
02	02	02	n
0,53033	1,41421	1,53206	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (20.3) أن وجود فروق في كل من: الثقافة التنظيمية؛ التمكين؛ العلاقات الإنسانية، تُعزى للحالة العائلية يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة المتزوجين بأعلى متوسط حسابي متوسط بلغ **2,9659؛ 2,7244؛ 3,6648** على الترتيب، وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته: **0,71302؛ 0,77593؛ 0,76834**، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمستوى وجود الثقافة التنظيمية؛ التمكين؛ العلاقات الإنسانية لدى الأساتذة العزاب ما قيمته **2,6958؛ 2,3688؛ 3,56225** على الترتيب، وكذا بانحراف معياري بلغ **0,71101؛ 0,80660؛ 0,81404** على التوالي،



الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

أما بخصوص الأساتذة المطلقين فحسب اتجاهاتهم فإن كل من الثقافة التنظيمية والتمكين فتوجد لكن بمستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 2,0833 و 2,000 على الترتيب، وكذا انحراف معياري قيمته 1,53206 و 1,41421 على التوالي، لكن فيما يخص وجود العلاقات الإنسانية وفق هذه الحالة العائلية فقد كان منخفض جدا بمتوسط حسابي 1,6250 وبانحراف معياري بلغ 0,53033.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للحالة العائلية، مقبولة.

4.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للراتب الشهري: يوضح الجدول الموالي رقم (21.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى للراتب الشهري.

الجدول رقم (21.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للراتب الشهري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	2,833	2	1,417	2,696	,071
	داخل المجموعات	66,721	127	,525		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	,396	2	,198	,281	,755
	داخل المجموعات	89,381	127	,704		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	,327	2	,164	,226	,798
	داخل المجموعات	91,921	127	,724		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	,181	2	,090	,137	,872
	داخل المجموعات	83,792	127	,660		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	,708	2	,354	,482	,618
	داخل المجموعات	93,186	127	,734		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	3,620	2	1,810	2,914	,058
	داخل المجموعات	78,888	127	,621		
	المجموع	82,508	129			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	2,299	2	1,149	2,060	,132
	داخل المجموعات	70,882	127	,558		
	المجموع	73,181	129			
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	بين المجموعات	3,609	2	1,805	2,753	,068
	داخل المجموعات	83,247	127	,655		
	المجموع	86,856	129			

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

العلاقات الإنسانية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	4,684 81,028 85,712	2 127 129	2,342 ,638	3,671	,028
--------------------	--	---------------------------	-----------------	---------------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (21.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، قد بلغ ما قيمته: **0,071**؛ **0,755**؛ **0,798**؛ **0,872**؛ **0,618**؛ **0,058**؛ **0,132**؛ **0,068** على التوالي، وهي قيم كلها أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في كل من الأبعاد الثمانية سابقة الذكر تُعزى للراتب الشهري، لكن مستوى الدلالة لبعدها العلاقات الإنسانية بلغ **0,028** وهو بذلك أقل من 0,05، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات الإنسانية تُعزى للراتب الشهري، ومن أجل معرفة الفئة التي تكمن فيها هذه الفروق، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها العلاقات الإنسانية يعزى للراتب الشهري، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (22.3).

الجدول رقم (22.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقات الإنسانية يعزى للراتب الشهري

العلاقات الإنسانية		الراتب الشهري
3,7717	المتوسط الحسابي	من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج
69	n	
0,56837	الانحراف المعياري	
3,3547	المتوسط الحسابي	من 60000 دج إلى أقل من 80000
43	n	
1,05112	الانحراف المعياري	
3,5417	المتوسط الحسابي	80000 فأكثر
18	n	
0,86284	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (22.3) أن وجود فروق في بعد العلاقات الإنسانية تُعزى للراتب الشهري يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذين يتقاضون راتبا شهريا من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج والذين يعملون على إقامة علاقات إنسانية في العمل بمستوى مرتفع وهو ما يدل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ **3,7717**، وذلك بانحراف معياري قيمته **0,56837**، في حين أن الأساتذة ممن

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

يتقاضون راتبا شهريا من 60000 دج إلى أقل من 80000 دج وكذا الذين يحصلون على 80000 دج فأكثر يعتبرون أقل درجة لإقامة العلاقات الإنسانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها 3,3547 و 3,5417 على الترتيب، وكذا بانحراف معياري بلغ على التوالي 1,05112 و 0,86284.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للراتب الشهري، مقبولة.

5.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي: يوضح الجدول الموالي رقم (23.3) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (23.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	,826	2	,413	,763	,468
	داخل المجموعات	68,729	127	,541		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1,548	2	,774	1,114	,331
	داخل المجموعات	88,229	127	,695		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	1,019	2	,509	,709	,494
	داخل المجموعات	91,230	127	,718		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	,301	2	,151	,229	,796
	داخل المجموعات	83,672	127	,659		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	1,301	2	,650	,892	,412
	داخل المجموعات	92,594	127	,729		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	,850	2	,425	,661	,518
	داخل المجموعات	81,658	127	,643		
	المجموع	82,508	129			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1,931	2	,966	1,721	,183
	داخل المجموعات	71,249	127	,561		
	المجموع	73,181	129			
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	بين المجموعات	1,004	2	,502	,743	,478
	داخل المجموعات	85,852	127	,676		
	المجموع	86,856	129			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3,465	2	1,733	2,675	,073
	داخل المجموعات	82,247	127	,648		
	المجموع	85,712	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (23.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، قد بلغ على التوالي: **0,331**؛ **0,468**؛ **0,494**؛ **0,796**؛ **0,412**؛ **0,518**؛ **0,183**؛ **0,478**؛ **0,073** وهي قيم كلها أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل لأساتذة القطب الجامعي تُعزى للمستوى التعليمي، وعليه فالفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي، مرفوضة.

**6.1.3.4.3. اختبار الفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لسنوات الخبرة: يوضح الجدول الموالي رقم**

(24.3) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد جودة حياة العمل والتي تُعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (24.3): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1,204	3	,401	,740	<b>,530</b>
	داخل المجموعات	68,351	126	,542		
	المجموع	69,555	129			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	3,010	3	1,003	1,457	<b>,229</b>
	داخل المجموعات	86,767	126	,689		
	المجموع	89,777	129			
تطوير المسار الوظيفي	بين المجموعات	1,863	3	,621	,866	<b>,461</b>
	داخل المجموعات	90,385	126	,717		
	المجموع	92,248	129			
التمكين	بين المجموعات	1,359	3	,453	,691	<b>,559</b>
	داخل المجموعات	82,614	126	,656		
	المجموع	83,973	129			
التعويضات	بين المجموعات	1,093	3	,364	,495	<b>,687</b>
	داخل المجموعات	92,801	126	,737		
	المجموع	93,894	129			
الصحة والسلامة المهنية	بين المجموعات	2,640	3	,880	1,388	<b>,249</b>
	داخل المجموعات	79,867	126	,634		
	المجموع	82,508	129			
المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	1,539	3	,513	,902	<b>,442</b>
	داخل المجموعات	71,642	126	,569		
	المجموع	73,181	129			
التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية	بين المجموعات	,756	3	,252	,369	<b>,776</b>
	داخل المجموعات	86,101	126	,683		
	المجموع	86,856	129			

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1,385	3	,462	,690	,560
داخل المجموعات		84,327	126	,669		
المجموع		85,712	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (24.3) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، قد بلغ على التوالي: **0,229**؛ **0,461**؛ **0,559**؛ **0,687**؛ **0,249**؛ **0,442**؛ **0,776**؛ **0,560** وهي قيم كلها أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى سنوات الخبرة، وعليه الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى لسنوات الخبرة، مرفوضة.

من خلال اختبار الفرضيات السابقة تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى إلى الجنس؛ العمر؛ الحالة العائلية؛ الراتب الشهري، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الأبعاد تُعزى إلى المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وعليه الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، مقبولة.

### 2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، أي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

**1.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس:** يوضح الجدول الموالي رقم (25.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى للجنس.

الجدول رقم (25.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	,060	1	,060	,130	
الأداء الوظيفي	داخل المجموعات	59,452	128	,464		,720
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (25.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,720 هي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى للجنس، وعليه فالفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للجنس، مرفوضة.

**2.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للعمر:** يوضح الجدول الموالي رقم (26.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى للعمر.

الجدول رقم (26.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,666	3	,222	,476	,700
	داخل المجموعات	58,846	126	,467		
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (26.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,700 هي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى للعمر، وعليه فالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للعمر، مرفوضة.

**3.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية:** يوضح الجدول الموالي رقم (27.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى للحالة العائلية.

الجدول رقم (27.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4,684	2	2,342	5,424	,005
	داخل المجموعات	54,829	127	,432		
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (27.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,005 هي قيمة أقل من 0,05، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

محل الدراسة تُعزى للحالة العائلية، وعليه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية، مقبولة. من أجل معرفة أي حالة عائلية تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي الذي يعزى للحالة العائلية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم (28.3).

الجدول رقم (28.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي يعزى للحالة العائلية

الأداء الوظيفي		الحالة العائلية
4,0250	المتوسط الحسابي	أعزب/ أعزباء
40	n	
0,78712	الانحراف المعياري	
4.0469	المتوسط الحسابي	متزوج (ة)
88	n	
0,78712	الانحراف المعياري	
2,5	المتوسط الحسابي	مطلق (ة)
02	n	
1,59099	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (28.3) أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية يعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة المتزوجين بأعلى متوسط حسابي مرتفع بلغ **4,0469** وانحراف معياري قيمته **0,78712**، في حين بلغ متوسط الأداء الوظيفي للأساتذة العزاب والمطلقين ما قيمته **4,0250** و **2,5** على التوالي، وكذا انحراف معياري بلغ **0,78712** و **1,59099** على الترتيب.

**4.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للراتب الشهري:** يوضح الجدول الموالي رقم (29.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى للراتب الشهري.

الجدول رقم (29.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للراتب الشهري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1,428	2	,714	1,562	,214
	داخل المجموعات	58,084	127	,457		
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (29.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,214 هي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى للراتب الشهري، وعليه الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للراتب الشهري، مرفوضة.

5.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي: يوضح الجدول الموالي رقم (30.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (30.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,788	2	,394	,852	,429
	داخل المجموعات	58,724	127	,462		
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (30.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,429 هي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى للمستوى التعليمي، وعليه الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للمستوى التعليمي، مرفوضة.

6.2.3.4.3. اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة: يوضح الجدول الموالي رقم (31.3) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of ANOVA) للفروق في الأداء الوظيفي والتي تُعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (31.3): تحليل ANOVA للفروق في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1,897	3	,632	1,383	,251
	داخل المجموعات	57,615	126	,457		
	المجموع	59,512	129			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (8).



الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

من خلال الجدول السابق رقم (31.3) يتضح أن مستوى الدلالة للأداء الوظيفي يساوي 0,251 هي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى لسنوات الخبرة، وعليه الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى لسنوات الخبرة، مرفوضة.

من خلال اختبار الفرضيات السابقة يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية ما عدا الحالة العائلية، وعليه الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في الأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، مقبولة.

### 5.3. اختبار أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي وتفسير النتائج

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر لجودة حياة العمل وأبعادها على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

#### 1.5.3. ملائمة نموذج الدراسة

إن الجدول التالي رقم (32.3) يبين نتائج التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو جودة حياة العمل في حين يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة.

الجدول رقم (32.3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variances) (المتغير التابع = الأداء الوظيفي)

معامل	معامل	مستوى	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	النموذج	1
(R) الارتباط	التحديد R <sup>2</sup>	دلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	الانحدار	
,389	,151	,016	2,380	1,001	9	9,013	الخطأ المتبقي	
				,421	120	50,499	المجموع	
					129	59,512		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول رقم (32.3) يتضح أن مستوى الدلالة F يساوي 0,016 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,389 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين جودة حياة العمل والأداء الوظيفي، في حين يتضح أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0,151 وهذا يعني أن 15,1% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) وما نسبته 84,9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن جودة حياة العمل، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مقبولة.

### 2.5.3. اختبار أثر أبعاد جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين فقط كما هو موضح في الجدول التالي رقم (33.3).

الجدول رقم (33.3): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي

الحالة	البيان	القرار المتخذ
01	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: ( $T \leq 0,05$ ) وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة، أي: ( $Beta > 0$ ).	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية ( $T > 0,05$ ).	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: فوزية مقاش، " أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 213.

وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة في الجدول السابق رقم (33.3) سيتم اختبار أثر كل بعد على مدى من أبعاد جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي رقم (34.3).

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

الجدول رقم (34.3): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد

جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ المعياري B		
,000	10,006		,330	3,300	ثابت Constant
,656	,447	,058	,120	,053	الثقافة التنظيمية
,111	-1,605	-,183	,093	-,149	العدالة التنظيمية
,042	2,057	,256	,100	,206	تطوير المسار الوظيفي
,944	-,071	-,009	,102	-,007	التمكين
,416	-,815	-,099	,096	-,078	التعويضات
,681	,412	,055	,112	,046	الصحة والسلامة المهنية
,057	-1,924	-,237	,111	-,214	المسؤولية الاجتماعية
,280	1,086	,109	,083	,090	التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية
,008	2,700	,252	,078	,210	العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول السابق رقم (34.3) يمكن تبيان ما يلي:

✓ ليس للثقافة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,656 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $T=0,656 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة؛

✓ ليس للعدالة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,111 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $T=0,111 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة؛

✓ إن لتطوير المسار الوظيفي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,042 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $T = 0,042 < 0,05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر

الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغت  $0,058$  أي ما نسبته  $5,8\%$ ، وهي تعد قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى لجودة حياة العمل، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لتطوير المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - بولاية جيجل، مقبولة ؛

✓ ليس للتمكين أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $0,944$  وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية  $0,05$  أي: ( $T= 0,944 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتمكين على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة ؛

✓ ليس للتعويضات أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $0,416$  وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية  $0,05$  أي: ( $T= 0,416 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتعويضات على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى  
- القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة؛

✓ ليس للصحة والسلامة المهنية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $0,681$  وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية  $0,05$  أي: ( $T=0,681 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للصحة والسلامة المهنية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة ؛

✓ ليس للمسؤولية الاجتماعية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $0,057$  وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية  $0,05$  أي: ( $T=0,057 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة ؛

✓ ليس للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي  $0,280$  وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية  $0,05$  أي:

### الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

( $T=0,280 > 0,05$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مرفوضة؛

✓ إن للعلاقات الإنسانية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,008 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 أي: ( $T = 0,008 < 0,05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت 0,252 أي نسبة أثر المتغير المستقل (تطوير المسار الوظيفي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تقدر بـ 25,2%، وهي تعد قيمة مرتفعة نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى لجودة حياة العمل، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية التاسعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للعلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، مقبولة.

#### 3.5.3. تفسير النتائج

سيتم فيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار الفرضيات، سواء تلك المتعلقة بمستوى كل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي، إضافة إلى تفسير نتائج اختبار الفروق، وأخيرا تفسير النتائج الخاصة بأثر جودة حياة العمل وأبعادها على الأداء الوظيفي على أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.

#### 1.3.5.3. تفسير النتائج المتعلقة بمستوى جودة حياة العمل والأداء الوظيفي

يتم فيما يلي تقديم تفسير مستوى كل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل:

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل بجامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل، حيث أن هذه النتيجة تختلف عما توصلت إليه كل من: دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014) وكذا دراسة (أسامة زياد يوسف البليسي سنة 2012) واللذان توصلا في دراستهما إلى وجود جودة حياة العمل بمستوى مرتفع، وعليه يمكن تفسير المستوى المتوسط لجودة حياة العمل إلى قلة اهتمام إدارة القطب الجامعي بتوفير بيئة عمل وأبعادها المختلفة بخصائص وشروط نوعية خصوصا تلك المرتبطة بالجانب المادي، الأمر الذي يرجع إلى ضعف الميزانية المخصصة للقيام وتنفيذ مختلف السياسات والعمليات التي تتضمنها جودة حياة العمل،

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

وهو ما يطرح استفهام كبير حول أحقية الاستثمار في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بدرجة أكبر من القطاعات الأخرى، وذلك عملاً بمختلف إستراتيجيات الجامعات الرائدة في الدول المتقدمة وبعض الدول العربية التي يكون الجزء الأكبر من استثمارها في مجال الموارد البشرية وبالأخص مؤسسات هذا القطاع الحيوي، والذي يتجسد ذلك في تخصيصها لميزانية معتبرة في سبيل إنجاح برامج جودة حياة العمل؛

✓ في حين أن الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي تاسوست محل الدراسة يتميز بكونه ذو مستوى مرتفع، وهو بذلك يتفق مع نتائج دراسة ( زهرة خلوف سنة 2015) وكذا دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014)، إضافة إلى دراسة ( محمد بن مسلم سعيد الشنفرى سنة 2007)، وعليه فإن تميز أداء الأساتذة بمستوى مرتفع يعد مؤشراً هاماً وإيجابياً، لأن الأداء الجيد للأساتذة يعتبر ميزة متلازمة للمؤسسات الجامعية الناجحة، فتحقيق هذا المستوى يرجع بالدرجة الأولى إلى سياسات إدارة القطب الجامعي التي تهدف إلى الاستفادة من المعارف، المهارات والخبرات الموجودة في سوق العمل من خلال التوظيف الخارجي الذي يضمن الحصول على كفاءات نوعية تحقق التوافق والانسجام بين ما يتمتع به الأساتذة من خصائص نوعية وبين الوظائف التي يمارسونها، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.

### 2.3.5.3. تفسير نتائج الفروق

لقد أظهرت نتائج اختبار الفروق وجود هذه الأخيرة في كل من جودة حياة العمل والأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

✓ توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تُعزى للجنس وذلك لصالح الأساتذة الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الذكور يعتبرون أكثر قدرة واستعداداً لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية وذلك لطبيعة البنية الجسدية للذكور التي تسمح لهم بالتنقل وممارسة الأعمال، إضافة إلى قلة التزاماتهم العائلية مقارنة بالإناث اللواتي يُعتبرن أقل قدرة من الذكور على القيام بما تقتضيه متطلبات العمل إلى جانب تحمل المسؤوليات العائلية، وهو ما قد يشكل ضغطاً متزايداً للعاملات منهن يتطلب ذلك كثيراً من الدعم والمساندة من طرف العائلة، إضافة إلى وعي من طرف إدارة الجامعة لهذه الوضعية يتجسد في مختلف الأساليب والإجراءات التي تسمح بتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية لكلا الجنسين خاصة الإناث منهم؛

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

- ✓ أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أيضا في بعد الصحة والسلامة المهنية تُعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية الممتدة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأساتذة ضمن هذا المجال يعتبرون في الغالب أكثر حرصا على صحتهم وسلامتهم مقارنة مع غيرهم من الفئات العمرية الأخرى، إذ يرتبط ذلك بمرحلة منتصف العمر التي تكون ضمن هذه الفئة العمرية التي صنعت الفروق، فهذه المرحلة العمرية تعد من أصعب المراحل العمرية التي يمر بها الأفراد، إذ تجعلهم يتخوفون بشكل كبير من حدوث أي حوادث غير متوقعة أو غير مخطط لها، خاصة إذا ارتبط ذلك بصحتهم وسلامتهم في العمل لأنه إذا حدث وحصل أمر سيئ فإنهم لا يستطيعون إعادة بناء أو تجديد حياتهم ولو تم ذلك فيكون بصعوبة كبيرة، فهم يركزون بشكل مباشر على ما تم تحقيقه من أعمال أو ما يشغلونه من وظائف لأنهم يعتبرون من أكثر الفئات العمرية التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي، إذ يصعب إيجاد وظائف عمل ضمن مؤسسات أخرى في أعمار تتدرج ضمن هذه الفئة؛
- ✓ كما تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الثقافة التنظيمية تُعزى للحالة العائلية لصالح الأساتذة المتزوجون، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأساتذة المتزوجون أكثر وعيا بمختلف ممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لتحسين الأداء الوظيفي، فالأساتذة المتزوجون يعدون أكثر نضجا وتحملا للمسؤولية من الحالات العائلية الأخرى؛
- ✓ كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التمكين تُعزى للحالة العائلية لصالح الأساتذة المتزوجون، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأساتذة المتزوجون يعتبرون أكثر استعدادا من غيرهم لتطوير أنفسهم والقيام باتخاذ قرارات مستقلة لأنهم مسؤولون عن عائلة وما يرتبط بذلك من قدرة على التعامل مع المشاكل المتكررة والتي لا تتماشى مع التطبيق العملي للتمكين؛
- ✓ كما توجد فروق أيضا فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات الإنسانية تُعزى للحالة العائلية لصالح الأساتذة المتزوجون، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الأساتذة المتزوجون هم أكثر من غيرهم لإنشاء مثل هذه العلاقات في العمل لأنهم لا يجدون صعوبة في تكوين أو تطوير علاقات إنسانية مع الزملاء في العمل، إذ تنطوي مثل هذه العلاقات على تبادل وتناقل أحداث ووقائع مرتبطة بالعمل وحتى خارجه؛
- ✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفروق وجود هذه الأخيرة في بعد العلاقات الإنسانية تُعزى للراتب الشهري لصالح الأساتذة الذين يحصلون على ما قيمته تتراوح بين 40000 دج إلى 8000 دج، وهو ما يُعبر عن أساتذة دائمين جدد تم ترقيتهم إلى وظائف أعلى أو تم توظيفهم خارجيا، حيث أن هذا الصنف من الأساتذة يرغبون في إنشاء علاقات إنسانية جيدة في مكان العمل من أجل الحصول على معلومات ترتبط بكيفية ممارسة العمل وأدائه وذلك لقلّة معرفتهم بمتطلبات الوظيفة الجديدة، كما أنه قد يُهدف من

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

تكوين مثل هذه العلاقات تحقيق طموحاتهم التي قد ترتبط بشغل وظائف أعلى مستقبلا من خلال حصولهم إلى الترقية أو الدعم؛

✓ كما أنه لا توجد فروق في كل من: العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التعويضات؛ المسؤولية الاجتماعية تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، ويُفسر ذلك بكون إدارة القطب الجامعي تعمل على القيام بمختلف الممارسات المرتبطة بأبعاد جودة حياة العمل سابقة الذكر بشكل موضوعي وحيادي بعيدا عن التحيز لجهة أو فئة معينة للأساتذة ذات خصائص أو خاصية شخصية أو وظيفية؛

✓ توصلت الدراسة إلى وجود فروق في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية لصالح الأساتذة المتزوجون، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هذه الفئة من الأساتذة تُعد أكثر قدرة ورغبة على أداء المهام المطلوب تنفيذها والالتزام بتأديتها وفقا لما هو مطلوب، إضافة إلى القيام بمهام إضافية من أجل الحصول على علاوات ومكافآت تتضمن توفير الجانب المادي بنسبة معتبرة من أجل تحقيق الاستقرار في هذا المجال بما يساهم في الوفاء بالالتزامات العائلية والمتطلبات الشخصية؛

✓ أظهرت نتائج اختبار الفروق أنه لا توجد فروق في الأداء الوظيفي تُعزى لكل من: الجنس؛ العمر؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة، وهذا ما يدل على أن الأساتذة بالقطب الجامعي يقومون بتأدية مهامهم الوظيفية بدرجة كبيرة من التجرد الذاتي لهذه الخصائص، كما أنهم يحققون مستويات مرتفعة من الأداء الوظيفي سابقة الذكر، الأمر الذي يمكن لإدارة الجامعة استغلاله بشكل إيجابي للتنمية وتطوير قدرتها على التميز والارتقاء بمكانتها مقارنة بالجامعات الأخرى.

### 3.3.5.3. تفسير النتائج الخاصة بأثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل، وهو ما عبرت عنه قيمة معامل التحديد الذي بلغت ما نسبته 15,1%، والتي ترجع أساسا إلى أثر كل من بعد تطوير المسار الوظيفي وبعد العلاقات الإنسانية، وتعتبر هذه النسبة منخفضة نوعا ما مقارنة مع ما توصلت إليه دراسة ( خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014 ) والتي بلغت نسبة التأثير 75,3%، في حين بلغت هذه النسبة في دراسة ( M.S Hayrol Azril et al ) ما يقدر بـ 64,5%، ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة الأبعاد التي تضمنها كل دراسة، إضافة إلى مدى وجودها في مكان إجراء الدراسة التطبيقية، وعليه يمكن



## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل على

الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة كما يلي:

✓ أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه ليس للثقافة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (زهرة خلوف سنة 2015)، وعلى الرغم من تحقيق هذه النتيجة إلا أن هذا المتغير مهم لما له من تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي بشكل عام، لكن بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في القطب الجامعي تبتعد كثيرا عن المكونات والأسس الصحيحة للبناء السليم للثقافة التنظيمية، والتي لا تدعم المشاركة والتعاون بين الأساتذة من أجل تحقيق الأهداف العامة للجامعة، كما أنها لا تعتبر الأساتذة مصدرا لتحقيق التميز لها على الرغم من أن مستواهم الأدائي مرتفع، إضافة إلى أنها تفقد لخاصية الوضوح والعلانية وذلك بسبب غياب سياسة واضحة للتحسين المستمر لأداء الأساتذة، إلى جانب ذلك عدم تحديدها لحقوقهم وواجباتهم بطريقة واضحة ومعلنة، ولهذا فإن كل أستاذ يقوم بأداء مهامه وأعماله الوظيفية وفق ما يعتقد ويراه مناسباً وذلك في ظل ضعف وجود ثقافة تنظيمية متجانسة، موحدة وقوية تُلزم الأساتذة بالعمل وفقا لها؛

✓ كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس للعدالة التنظيمية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن نتائج دراسة (محمد بن مسلم سعيد الشنفرى سنة 2007)، وهذه النتيجة تؤكد على ضعف مدركات الأساتذة لمختلف ممارسات العدالة التنظيمية والتي لا تتماشى بدرجة كبيرة مع تصوراتهم، إذ أنه ووفقا لإدراكهم لا تتاح لهم الفرص الكافية للاعتراض على هذه القرارات وما يرتبط بذلك من تعديل لها لاحقا، بحيث يُلمس غالبا لدى الأساتذة شكلية هذه الإجراءات خاصة تلك المرتبطة بتوزيع المهام والأعباء الوظيفية؛

✓ في حين أثبتت نتائج هذه الدراسة أن لتطوير المسار الوظيفي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة وذلك بما نسبته 5,8%، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014) وكذا نتيجة دراسة (Akmal Umar سنة 2015)، ويمكن تفسير ذلك إلى اهتمام إدارة القطب الجامعي بتخطيط جيد لتدرج الأساتذة ضمن مسارهم الوظيفي، إضافة إلى توفير فرص تكوينية تساعد على تحقيقهم للتقدم الوظيفي، وذلك مع حاجة الأساتذة إلى تطبيق نظام فعال للحوافز يحفزهم على تطوير مسارهم الوظيفي خاصة أن حوالي ثلثي الأساتذة نقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات وبالتالي تكون لديهم الرغبة في تطوير مسارهم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم المستقبلية؛

✓ أما فيما يخص التمكين فليس له أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصلت إليه دراسة (Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh سنة

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

(2014)، وعليه يمكن القول أن الممارسات الخاصة بالتمكين من قبل إدارة القطب الجامعي لا ترتقي إلى المستوى المطلوب الذي تؤثر فيه على أداء الأساتذة، إذ تعتمد بدرجة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي انخفاض السلطة الممنوحة للأساتذة في إطار أداء مهامهم، إضافة إلى نقص الجانب التشجيعي لإنجازات الأساتذة وكذا الأساليب التي من شأنها تحفيزهم على إبداء ملاحظاتهم، آرائهم واستشارتهم الهادفة إلى تحسين العمل؛

✓ كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه للتعويضات أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة ( عبد الحليم حايك سنة 2011) وتختلف مع نتيجة دراسة (M.S Hayrol Azril et al سنة 2010 )، وعليه يمكن القول أنه بالرغم من مختلف المزايا التي يستفيد منها الأساتذة إثر عملهم بالقطب الجامعي على غرار الضمان الاجتماعي، إلا أن الأجر الذي يعد مكونا أساسيا لنظام التعويضات يعتبره كثير من الأساتذة لا يتناسب مع ما يؤذونه من مهام وظيفية، خاصة إذا ما تم مقارنته بما هو سائد لدى الجامعات الأخرى، الأمر الذي يشكل لدى أغلب الأساتذة مشكلة ضعف الجانب التحفيزي للراتب اتجاه أدائهم لوظائفهم، إضافة إلى ذلك فإن القطب الجامعي يفتقد إلى نظام فعال لتقييم الكفاءات، الأمر الذي لا يحقق المستوى المطلوب للربط بين المكافآت الممنوحة للأساتذة ومستوى الأداء المتميز المبذول؛

✓ في حين أنه ليس للصحة والسلامة المهنية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014) وتختلف من جهة أخرى مع ما نتيجة دراسة (M.S Hayrol Azril et al سنة 2010 )، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ضعف واضح من طرف إدارة القطب الجامعي للتخطيط الجيد لمختلف برامج الصحة والسلامة المهنية، فهي تعاني من نقص في توفير مختلف الإمكانيات والموارد البشرية التي تدعم حماية الأساتذة وتحرص على سلامتهم وكذا غياب مختلف البرامج المساعدة للأساتذة والتي تقلل من الضغوط التي يتعرضون إليها، ويمكن الاستدلال في هذا الصدد إلى ما تشهده بيئة العمل حاليا بداية من السداسي الثاني من مظاهر غير مقبولة من طرف أشخاص لا تربطهم صفة رسمية بالقطب الجامعي، وذلك بسبب الغياب شبه الكلي لأعوان الأمن نتيجة انتهاء مدة تعاقدهم مع الإدارة، الأمر الذي جعل العديد من الأساتذة يتخوفون من هذا الوضع غير السليم والذي لا يتوقع أن يشجع على قيام الأساتذة بأداء مهامهم؛

✓ كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه ليس للمسؤولية الاجتماعية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة ( Inyong Shin ., Won-Moo Hur and )

## الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - في ولاية جيجل

Seongho Kang سنة 2016)، وعليه يمكن القول إن إدارة القطب الجامعي تهمل بشكل كبير الأساتذة ولا تعتبرهم طرفا مهما من أصحاب المصلحة، ويستدل بذلك في ضعف الممارسات التي تجسد هذا المفهوم على غرار النقص الواضح في توفير الخدمات الاجتماعية للأساتذة وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم في هذا المجال، إضافة إلى ضعف قيامها بدور التوعية اللازمة للتقليل من مظاهر الفساد من خلال محاولة تغيير الأفكار المرتبطة بالسلوكيات غير المرغوبة في بيئة العمل، مع نقص الممارسة الفعلية للتطبيقات العملية لتوفير هذه الأخيرة بخصائص نوعية، لكن يبقى الجانب المالي هو العامل المتحكم في الوفاء بهذه الالتزامات من قبل إدارة القطب الجامعي محل الدراسة؛

✓ كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه ليس للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي، وهذه النتيجة تختلف ما توصلت إليه دراسة كل من: (خليل إسماعيل إبراهيم ماضي سنة 2014) و (M.S Hayrol Azril et al سنة 2010)، وعليه فالأساتذة بالقطب الجامعي يجدون صعوبة في تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، وذلك على الرغم من أن عدد ساعات عملهم القانونية لا تتجاوز 9 ساعات أسبوعيا كما أن برامج العمل غير مضغوطة، إلا أن المشكل لا يكمن في ذلك بل يعود غالبا إلى أن توزيع ساعات العمل يتم دون استشارة الأساتذة فيه أو أن يتم في الغالب هذا الإجراء شكليا دون التطبيق الفعلي نتائجه، بحيث لا يراعى تنظيم توقيت العمل الظروف الشخصية للأساتذة كالبعد الجغرافي والتزامات الأساتذة العائلية خاصة أن 70% منهم متزوجون، مما يخلق لديهم نوع من الضغط الإضافي بسبب تعدد الأدوار التي يقومون بها، إذ أنهم ملزمون بتأدية التزاماتهم الوظيفية مع القيام بما تقتضيه متطلباتهم العائلية، خاصة أن جزء مهم من المهام الثانوية للأساتذة يمارسونها في المنزل الأمر الذي يزيد من صعوبة تحقيق هذا التوازن، إضافة إلى أنه يتم العمل بالإجراءات والقواعد الرسمية التي تحكم حركية الدخول والخروج للأساتذة، خاصة إذا ارتبط هذا الأخير بظروف عائلية تقتضي مغادرة مكان العمل، وعليه فالأساتذة يتحملون الجزء الكبير من مسؤولية الموازنة بين حياتهم الشخصية والوظيفية، الأمر الذي يؤكد ضعف عناصر بيئة العمل التي تدعم أداء الأساتذة لتحقيق هذا التوازن؛

✓ في حين أثبتت نتائج هذه الدراسة أن للعلاقات الإنسانية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة وذلك بما نسبته 25,2 %، وعليه فهذه النتيجة تؤكد على أن الأساتذة تجمعهم علاقات عمل جيدة في إطار رسمي تقوم على التفاهم والاحترام المتبادل، تجعلهم يتفاعلون بشكل إيجابي فيما بينهم نتيجة لوجود اهتمامات مشتركة، الأمر الذي يقلل من وجود توتر في بيئة العمل الاجتماعية ويجعلها مناسبة لأداء مهامهم بشكل جيد، وذلك مع العلم أن إدارة القطب الجامعي

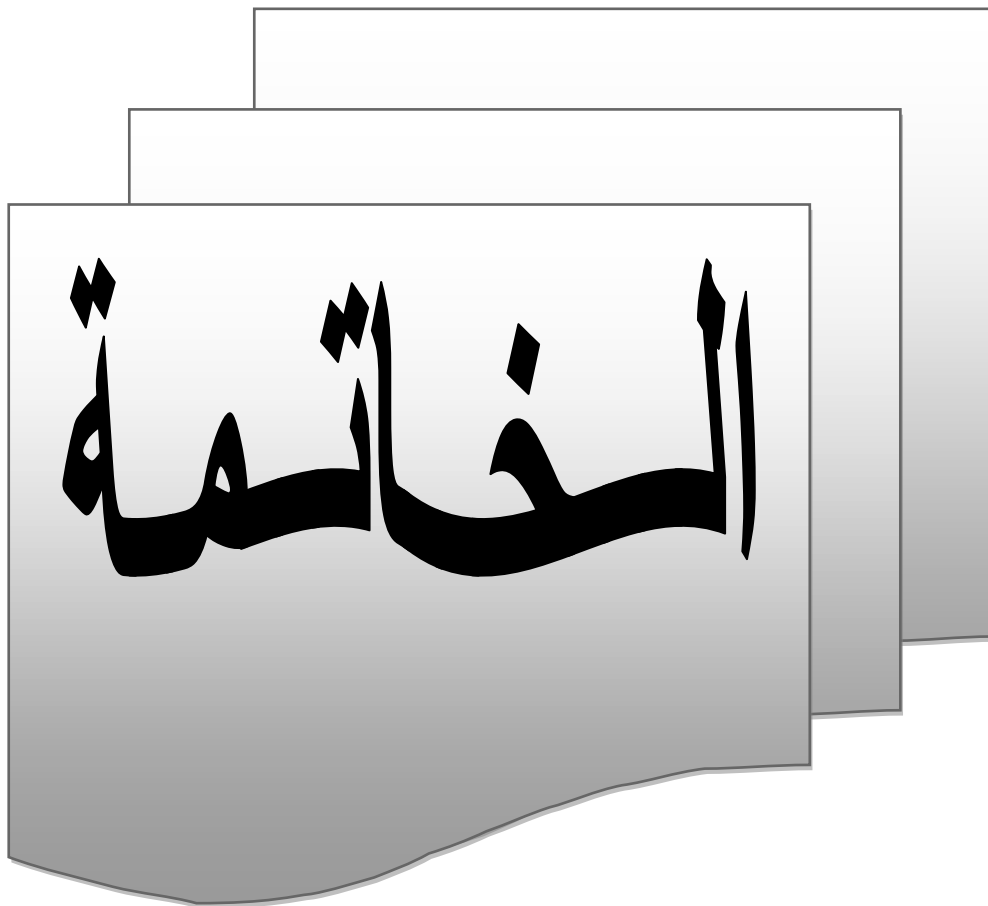
الفصل الثالث: واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي  
- القطب تاسوست - في ولاية جيجل

---

لا تقوم بما يلزم من أساليب وأنشطة في هذا المجال، إذ يسجل غياب كبير جدا للنوادي الاجتماعية للأساتذة والنشاطات الإنسانية التي تدعم الاستفادة من تكوين وبناء مثل هذه العلاقات في العمل بين الأساتذة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

## الخلاصة

لقد تم اختيار القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحيى مكانا لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على واقع جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة به، حيث يبلغ تعداد الأساتذة الدائمين الذين يمثلون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 510، وتأسيسا على ما جاءت به الباحثة " Uma Sekeran " تم تحديد حجم العينة الذي بلغ 130 أستاذا دائما واختيار العينة غير العشوائية القصدية أو الهادفة، أما أداة الدراسة فتنتمئ في الاستبانة التي تم تصميمها وفقا لمقياس **Likert** الخماسي والتي تمكن من الحصول على بيانات تعالج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Spss**) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري؛ الانحدار المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعاملي الالتواء والتفطح، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى متوسط لجودة حياة العمل بالقطب الجامعي محل الدراسة، والذي يتميز أداء الأساتذة الدائمين به بمستوى مرتفع، في حين تم اختبار الفروق التي تأكد من خلالها وجود فروق في كل من أبعاد جودة حياة العمل والأداء الوظيفي تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، إضافة إلى ذلك تم التأكد من وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي للأساتذة يرجع إلى كل من بعد تطوير المسار الوظيفي وبعد العلاقات الإنسانية، أما فيما يخص كل من: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، فليس لها تأثير على أدائهم.



اختبرت هذه الدراسة أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي من خلال تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة وفهم العلاقة بينها، إذ تم دراسة أبعاد مختلفة لجودة حياة العمل سواء تلك المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التمكين، أو ما ارتبط منها ببيئة العمل المادية على غرار التعويضات، الصحة والسلامة المهنية، في حين أن بيئة العمل الاجتماعية وفق هذا الإطار تشمل كل من: المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية؛ العلاقات الإنسانية، وعليه فإن هذه الدراسة توصلت إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناءا عليها تقديم اقتراحات لإدارة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

- ✓ إن جودة حياة العمل مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من السياسات، البرامج والعمليات المخططة، الديناميكية والمترابطة فيما بينها، التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل بمختلف أنواعها بما يساهم ذلك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للموظفين والمنظمة معا، إضافة إلى أهداف المتعاملين معها وأصحاب العلاقة من زبائن، موردين ونقابات عمالية، وهي بذلك كممارسة تعتبر امتدادا لتطبيق جودة الحياة بصورة عامة؛
- ✓ يتم دراسة جودة حياة العمل وفقا لمقاربة مدرسة الموارد البشرية، مقارنة إشباع الحاجات وكذا المقاربة التقنية-الاجتماعية، وهي تتمحور حول اعتبار برامج جودة حياة العمل استثمارا في رأس المال البشري؛
- ✓ إن الموقف السلبي للإدارة والنقابات العمالية اتجاه برامج جودة حياة العمل التي يعتبرونها تكلفة مالية، حتم على المنظمات العمل على تفعيل نظم المقترحات والاتصالات وكذا تطبيق أسلوب " الباب المفتوح" مع الحرص على القيام بتكوين مواردها البشرية؛
- ✓ يتم الاعتماد على معايير لقياس جودة حياة العمل تصنف إلى مجموعتين حسب طبيعتها: الأولى تتضمن معايير كمية مثل: معدلات الإنتاجية ودوران العمل والتغيب؛ معدل الشكاوي والإضراب؛ أما الثانية فهي تشمل معايير نوعية على غرار الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي؛
- ✓ الأداء الوظيفي يعد محصلة تفاعل السلوك والإنجاز معا، فهو يشكل من الموظف، الوظيفة والموقف؛
- ✓ إن تقييم الأداء تعد عملية ضرورية للحكم على أداء الموظفين لأنها تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، هذه الأخيرة يتم معالجتها عن طريق عملية تحسين الأداء الوظيفي التي تستهدف معالجة فجوة

## الختامة

الأداء، ولهذا وُجِدَت عدة نماذج مساعدة على ذلك على غرار نموذج "ISPI2000"، ونموذج هندسة السلوك لتنمية الأداء البشري؛

✓ إن جودة حياة العمل لها علاقة غير مباشرة بتحسين الأداء الوظيفي، حيث أن هذا الأخير يتأثر بشكل تدريجي ومرحلي بأبعاد جودة حياة العمل، حيث أنها ترتبط بتوفير بيئة عمل تتمتع بشروط وخصائص نوعية تؤثر إيجاباً على سلوكيات واتجاهات الموظفين، بما يؤدي ذلك إلى التقليل من الجوانب السلبية كإخفاض معدلات التغيب ودوران العمل، إضافة إلى تعزيز الجوانب المرغوبة في أداء الموظفين.

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل، تم التوصل إلى مجموعة نتائج تطبيقية يتم تلخيصها على النحو التالي:

✓ يسود مستوى متوسط لجودة حياة العمل في جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل؛

✓ يتميز الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست- بولاية جيجل بمستوى مرتفع؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد جودة حياة العمل تُعزى للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة؛  
✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية تُعزى للجنس، وذلك لصالح الأساتذة الذكور؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الصحة والسلامة المهنية تُعزى للعمر، وذلك لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية؛ التمكين؛ العلاقات الإنسانية تُعزى للحالة العائلية، وذلك لصالح الأساتذة المتزوجون؛

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات الإنسانية تُعزى للراتب الشهري، وذلك لصالح الأساتذة الذين يحصلون على راتب تتراوح قيمته ما بين 40000 دج وأقل من 60000 ؛

✓ كما أنه لا توجد فروق في كل من الأبعاد التالية: العدالة التنظيمية؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التعويضات؛ المسؤولية الاجتماعية، تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؛

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تُعزى للحالة العائلية، وذلك لصالح الأساتذة المتزوجون؛



## الختامة

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للجنس؛ العمر؛ الراتب الشهري؛ المستوى التعليمي؛ سنوات الخبرة؛
- ✓ يوجد أثر إيجابي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل؛
- ✓ لتطوير المسار الوظيفي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة؛
- ✓ للعلاقات الإنسانية أثر إيجابي على الأداء الوظيفي لأساتذة القطب الجامعي محل الدراسة؛
- ✓ ليس لكل من الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية؛ العدالة التنظيمية؛ التمكين؛ التعويضات؛ الصحة والسلامة المهنية؛ المسؤولية الاجتماعية؛ التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، أثر على الأداء الوظيفي لأساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل.
- ✓ استنادا للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة اقتراحات على إدارة الجامعة من أبرزها:
- ✓ تنظيم ندوات وملتقيات علمية من أجل توعية وتحسيس متخذي القرار والأساتذة بأهمية توافر بيئة العمل بمختلف أبعادها بخصائص وشروط نوعية، إضافة إلى توضيح كيفية الممارسة الصحيحة لتطبيق جودة حياة العمل مع تحديد واضح لمختلف الطرق والإمكانيات اللازمة لإنجاحها؛
- ✓ تدعيم الاهتمام من قبل إدارة القطب الجامعي بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل واعتبارها مكونا فكريا لا تقل أهميته أبدا عن المكونات المادية الأخرى، إضافة إلى تشجيع الممارسات في هذا الصدد والتي تركز على نشر ثقافة أداء متميزة وقوية من خلال التوجيه الجيد للأساتذة نحو تحقيق أهداف الجامعة وتعزيز درجة الالتزام والمسؤولية الذاتية على أعمالهم ؛
- ✓ تفعيل العمل بنظام المقترحات لأنه يسمح بالتعرف على مختلف انشغالات الأساتذة وكذا وجهات نظرهم التي تتضمن أحكاما تعكس الواقع الفعلي حول شروط بيئة العمل ومدى توافرها وتوافقها مع توقعاتهم ورغباتهم، ويكون ذلك بعيدا عن الأمور والإجراءات الشكلية التي لن تحقق النتائج المرجوة من هذا النظام؛
- ✓ التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات المتعلقة بالأساتذة، مما يتطلب الابتعاد عن تحقيق المصالح الشخصية أو تغليب الانحياز لفئة معينة على حساب فئة أخرى؛
- ✓ تفعيل دور الرئيس المباشر بالعمل فيما يخص تطوير المسار الوظيفي للأساتذة، لأن دوره لا يقل أهمية عن الممارسات المتبعة في هذا الصدد، إذ أن الرئيس المباشر أدري بالكفاءات التي يمتلكها الأساتذة ومدى قدراتهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية، حيث يمكنه تنميتها من خلال عملية

## الختام

الإشراف، التأطير وتقديم التوجيهات البناءة التي يكون لها الأثر البالغ الأهمية في تحقيق التقدم الوظيفي للأساتذة؛

✓ الحرص بدرجة أكبر على ربط مضمون البرنامج التكويني مع الطموحات المستقبلية للأساتذة وهو ما يرتبط بتقدمهم الوظيفي، وعليه فإن زيادة فعالية هذا الأخير يعتمد بدرجة كبيرة بما يمتلكه من معارف، مهارات وخبرات والتي يمكن إكسابها للأساتذة وتتميتها من خلال وجود تنوع وشمول في التكوين المقدم للأساتذة في هذا المجال؛

✓ الاهتمام بدرجة كبيرة بالأساتذة وما يحققونه من إنجازات في العمل، إضافة إلى إتاحة الفرص لديهم للتعبير عن آرائهم وتجسيد أفكارهم بنوع من الحرية وما يصاحب ذلك من توفير للمعلومات اللازمة لتأديتهم للعمل، الأمر الذي يُكسب الأساتذة استقلالية لتنفيذ مهامهم التدريسية؛

✓ تعزيز مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بممارسة أعمالهم وذلك مع إظهار الثقة في قدراتهم على أداء مهامهم بشكل جيد؛

✓ تحسين بيئة العمل المادية من خلال الحرص على ربط ما يحصل عليه الأساتذة من راتب ومكافآت مع مستوى أدائهم، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في جهودهم المبذولة، مع عدم إهمال تأثير المتغيرات البيئية وبالأخص الاقتصادية منها، وذلك كله من أجل دفع تعويضات مناسبة تحقق على الأقل الاكتفاء الذاتي للأساتذة وتمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم المادية؛

✓ ضرورة وجود نظام لتقييم الكفاءات قائم على معايير ومقاييس موضوعية وقابلة للقياس والتحقق، تكون معلنة وواضحة للأساتذة مع توضيح لأسباب الفشل أو الإخفاق التي قد تتعرض بعض الأساتذة خصوصا حديثي الالتحاق بالعمل في الجامعة وممارستهم للوظيفة التدريسية؛

✓ التخطيط الجيد لمختلف برامج الصحة والسلامة المهنية وما تتضمنه من توفير لمختلف الموارد المادية، التجهيزات والموارد البشرية لحماية الأساتذة والحفاظ على سلامتهم في مكان العمل واتخاذ الإجراءات المناسبة في سبيل ذلك، إضافة إلى اعتبار ذلك من أولويات إدارة الجامعة لأن تفشي مختلف المظاهر غير المحبذة لدى جميع الأساتذة في بيئة العمل ينجر عنه آثار سلبية تنعكس بشكل أساسي في انخفاض أدائهم الوظيفي، بل أن استمرارها وتفاقمها قد يؤدي إلى ترك معظمهم للعمل بالقطب الجامعي كخيار نهائي لا بد منه؛

✓ العمل على نشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وبالأخص الأساتذة، مع الحرص على تطبيق ممارساته في هذا الصدد والتي تشمل عدة جوانب على غرار التحسين المستمر للخدمات

## الختام

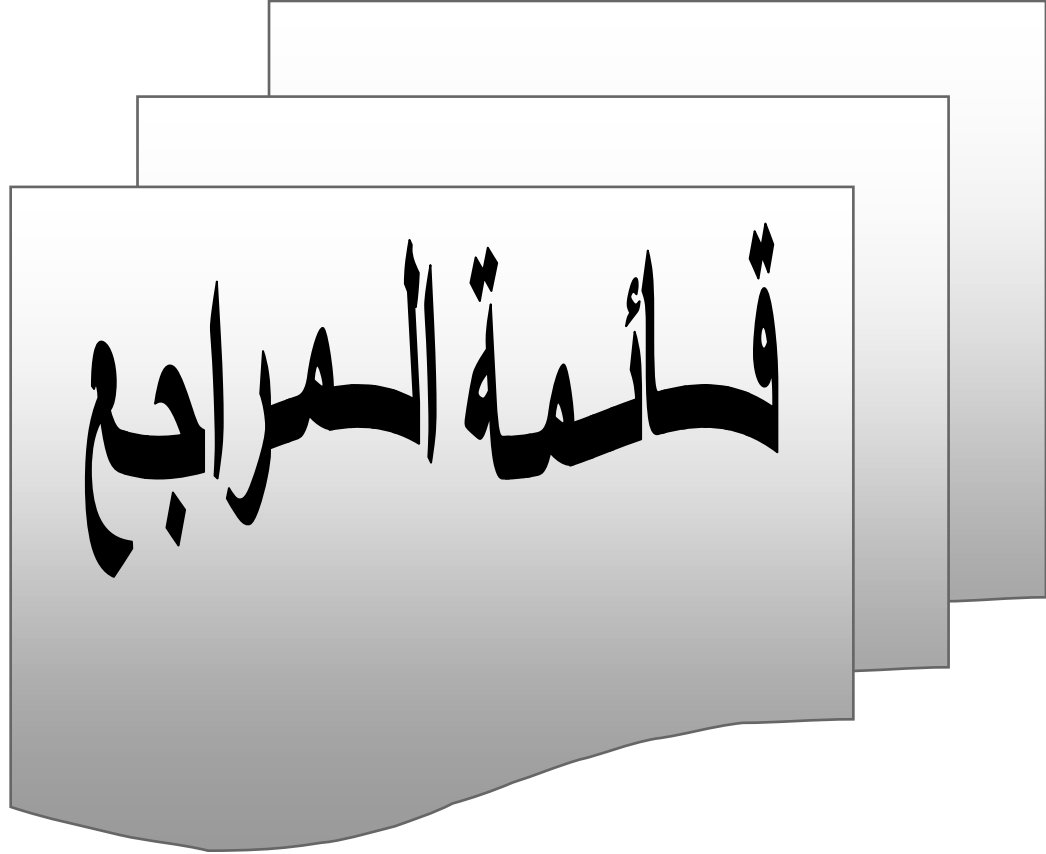
الاجتماعية وتوفيرها بالمستوى المطلوب وبما يلبي حاجات الأساتذة لما لها من آثار إيجابية على مستوى أدائهم نظرا لأنها تعكس أهمية وقيمة الأساتذة في الجامعة؛

✓ نظرا لصعوبة تطبيق الأساليب الحديثة في تنظيم العمل على غرار جداول العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط والعمل عن بعد يُلتَمَس من الإدارة مراعاة وتفهم الظروف الشخصية والوظيفية للأساتذة وكذا مراعاة المرونة في تطبيق الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل بتكييفها مع وضعية الأساتذة إذا ارتبطت بهذا الجانب، مع مشاركتهم في إعداد برنامج عمل تدريسي لا يتعارض مع التزاماتهم العائلية، وعليه فمختلف أوجه الدعم الفعالة تسمح بمواجهة الصعوبات التي تؤثر سلبا وتحول دون تحقيق الأساتذة للتوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية؛

✓ تعزيز الاستفادة من المستوى المرتفع لوجود علاقات إنسانية جيدة في العمل من خلال عقد اجتماعات وندوات فكرية وتظاهرات ثقافية تسمح بتبادل المعلومات، المعارف والمهارات، إضافة إلى جعلهم يتعاملون إنسانيا وتنظيميا واجتماعيا من أجل تحقيق المصلحة العامة والمشاركة، وهذا كله بغرض التحسين المستمر للأداء الوظيفي للأساتذة بالقطب الجامعي محل الدراسة.

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لإدارة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل، تقتضي المنهجية العلمية أن تقوم الدراسة أكاديمية مجالاً البحث العلمي المستمر، وحرصاً على ذلك يمكن تقديم عدد من المواضيع التي قد تكون آفاقاً مستقبلية للدراسة، والتي من بينها ما يلي:

- ✓ أثر جودة حياة العمل على المواطنة التنظيمية؛
- ✓ أثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ أثر جودة حياة العمل على الإبداع التنظيمي؛
- ✓ أثر جودة حياة العمل على الاغتراب الوظيفي؛
- ✓ أثر أبعاد جودة حياة العمل على تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين.



### 1. المراجع باللغة العربية

#### 1.1 . الكتب

1. إبراهيم توهامي، وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي ( بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، 2013.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.
4. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة ( مداخل لبناء المهارات البحثية)، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.
5. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005.
6. خالد فتحي ماضي، وأحمد راغب الخطيب، السلامة المهنية العامة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2010.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
8. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
9. زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 (كيف تقيم أداء الشركات والعاملين)، دار قباء، مصر، 2001.
10. سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
11. سليمان محمود حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، 1998.
12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2006.
13. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء ( الأطر المنهجية والتطبيقات العملية)، دار الوفاء لندنيا، مصر، 2009.
14. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية OWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.

## قائمة المراجع

15. صديق محمد العفيفي، وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2003.
16. صفاء نواف بني حمدان، الإدارة والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2014.
17. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
19. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام SPSS)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
20. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، الجزائر، 2011.
21. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين (مدخل للتحسين والتطوير المستمر)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
22. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.
23. علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، مصر، 1998.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001.
25. علي غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2007.
26. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2003.
27. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنيباب، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
28. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر، 2008.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل، الأردن، 2006.
30. فيصل عبد الرؤوف الدحل، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.

## قائمة المراجع

31. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2007.
32. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، مصر، 2006.
33. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2012.
34. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2002.
35. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية، مصر، 2008.
36. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2009.
37. وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (توجيه الأداء الاستراتيجي: الرصف والمحاذة)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.
38. يوسف حليم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.

### 2.1. المجالات العلمية

1. احمد علي حسين، "برامج السلامة والصحة المهنية وإنتاجية العاملين / العلاقة والأثر (دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية مصفى بيجي - محافظة صلاح الدين)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 12، جامعة تكريت، العراق، 2009.
2. أيمن حسن ديوب، " تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30، العدد الأول، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2014.
3. جميلة بن زاف، " العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ديسمبر 2015.
4. خالد أحمد الصرايرة، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

## قائمة المراجع

5. زكية مقري، وشوقي مانع، " أهمية المسؤولية المجتمعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة الحاج خيضر، الجزائر، 2015.
6. سعد العنزي، وسما سعد خير الله الفضل، " فلسفة نوعية العمل في منظمات الألفية الثالثة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، جامعة بغداد، العراق، 2007.
7. صلاح الدين الهيتي، " أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين (دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية)"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
8. سورية زاوي، وميلود تومي، " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.
9. عامر علي حسين العطوي، " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007.
10. عبد الكريم بن خالد، " فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 20، جامعة أحمد دراية، الجزائر، سبتمبر 2015.
11. عبد الملوك مزهوده، " الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، الجزائر، نوفمبر 2001.
12. علي يونس ميا، وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، الأردن، 15 جانفي 2009.
13. فؤاد يوسف عبد الرحمن، وسمية عباس مجيد، " بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد 91، جامعة المستنصرية، العراق، أكتوبر 2012.
14. قاسم نايف علوان، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري (دراسة ميدانية في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة التحدي، ليبيا، 2007.



## قائمة المراجع

15. قوي بوحنية، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ( دراسة طبيعة العلاقة بين معدلات الثقافة وكفاءة الأداء)"، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003.
16. مبارك بشرى عناد، " جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات عن الزواج"، مجلة كلية الآداب، العدد99، جامعة ديالي، الأردن، 2006.
17. محمد العيفة، " أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين ( دراسة ميدانية في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق في ولاية تبسة)"، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015.
18. محمد عبد اشتوي، " اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد20، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، جوان 2011.
19. محمود عبد الرحمان الشنطي، " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية (دراسة تطبيقية على وزارات الصحة الفلسطينية)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.
20. مديحة بخوش، " دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية في المصارف التجارية)"، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي تبسي، الجزائر، 2013.
21. مرفت محمد السعيد مرسي، " أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، الجامعة الأردنية، الأردن، 2013.
22. ندى عبد باقر، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية"، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2012.
23. نماء جواد العبيدي، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، العراق، 2012.
24. هاجر قريشي، وفهيمه باديسي، " جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد مهري في ولاية قسنطينة)"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2016.

### 3.1. الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أسامة زياد يوسف البليسي، " جودة حياة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012.
2. حليلة بن طري، " أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2006.
3. خالد بن حمدي الحميدي الحربي، " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية) دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2003.
4. خالد جمال أبو سلطان، " سياسات وإجراءات العمل المؤثرة في تحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
5. خالد محمد البراهمه، " أثر تحديد المسار الوظيفي والإحلال الوظيفي على مستوى الأداء العام في مؤسسات القطاع العام الأردني ( دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع العام الأردني)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية للتطوير الإداري، الأردن، 2015.
6. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، فلسطين، 2014.
7. زهرة خلوف، " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ( دراسة حالة جامعة الجزائر)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2015.

## قائمة المراجع

8. زياد سعيد الخليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء ( دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان المسلحة السعودية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الإدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
9. شبلي إسماعيل مرشد السويطي، " أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
10. عبد الحليم حايك، " أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة للاتصالات بحلب)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.
11. عبد الرحمان صبحي يوسف، " جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الفلسطينية)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
12. عماد منصور أحمد حلاوة، " غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.
13. فريدة زيني، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي ( دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس- الجزائر -المغرب) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2013.
14. فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ( دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
15. محمد إبراهيم محمد منصور، " جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم المساءلة الذكية"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

## قائمة المراجع

16. محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، " العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان)"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
17. مروان حسن البربري، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

### 4.1.1. الملتقيات والمؤتمرات

1. حسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013.
2. سعد بن مرزوق العتيبي، " جوهر تمكين العاملين (إطار مفاهيمي)"، مداخلة مقدمة في الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 17 و18 أبريل 2005.
3. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2015.
4. طارق راشي، " دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، اسطنبول، تركيا، يومي 9 و10 سبتمبر 2013.
5. عائشة شتاتحة، " ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الأول لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، يومي 14 و15 أبريل 2009.
6. عمر عبو، وهودة عبو، "دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء بالمؤسسة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010.

## قائمة المراجع

7. محمود عبد الرحمان كامل، وأحمد جمال الغزالي، " دور إدارة استمرارية الأعمال في تحسين جودة الحياة الوظيفية (مدخل تحسين الإدارة) "، مداخلة مقدمة في المؤتمر السنوي الحادي والعشرون حول جودة الحياة في مصر بين الواقع والمأمول، جامعة عين شمس، مصر، يومي 10 و 11 ديسمبر 2016.
8. نصر الدين بن مسعود، ومحمد كنوش، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية "، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012.

### 2. المراجع باللغة الإنجليزية

#### 2.1. The Books

1. Uma Sekaran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York, 2004.

#### 2.2. The Periodicals

1. Akmal Umar, "The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia ", International Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 9, 2015.
2. Amir Babak Marjani and Fatemeh Alizadeh, "The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol 3, No 4, July 2014.
3. Devappa Renuka Sawamy et al, "Quality of work: Scale Development and validation", international Journal of caring, vol 8, Issue2, May-August 2015.
4. Inyong Shin .,et al, "Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model", Journal Sustainability, Vol. 8, 2016.
5. Ladislav Sojka, "Specification of the Quality of work life characteristics in the Slovak Economic Environment" , Sociologia 46, vol 46, No 3, 2014.
6. M.S Hayrol Azril et al, "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia", Journal of Social Sciences, Vol 6, No 1, 2010.

7. Nanjunde Swaras Wamy, "Quality of work life of Employees in private technical institutions", International Journal for Quality Research, Vol 7, N°3, August 2013.
8. Sandhya Nair, "A study On The Effect of Quality of work Life (QWL) on organizational Citizen slip behaviour (OBC)", with special Reference to college Teachers Thrissur District, Integral Review-Journal of Management, Vol6, June 2013.
9. Senthil Kumar et al, " Quality of work life, perception of college teachers in India" , Journal of commerce and management Studies, Vol 03, No 10, 2011.
10. Shefali Srivastava et Rooma Kanpur, "**A study on Quality of work life: key elements & It's Implications**", IOSR Journal of Business and Management ( IOSR- JBM), Vol 16, Issue3, March 2014.
11. Zohurul Islam and Sununta Siengthai, "**Quality of work life organization performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone**", International Journal of service Industry Management, Vol 11, N° 5, 2006.

### 2.3. The Thesis

1. Lyle Grant Markham, "**Quality of Work Life as predictor of employee' mental health** ", in fulfillment of the requirement for the degree magister artium in the department of industrial psychology, Faculty of humanities, University of the free state Bloemfontein, 2010.

الملاحق

الملحق رقم (2): قائمة الأستادة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	عبد الفتاح بوخمخم	1
جامعة جيجل	عيسى نجيمي	2
جامعة جيجل	محمد عبد اللوش	3
جامعة جيجل	وداد عزيزي	4
جامعة جيجل	كريمة شابونية	5



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### استبانة بحث

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي نقوم بإعدادها والمعنونة بـ: "أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي - دراسة حالة أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - القطب تاسوست - بولاية جيجل"، والمقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة واهتمام، فمشاركتكم ضرورية وفعالة ورأيكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، كما نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

\* شاكرين لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالب:

\*مسعود هريش

السنة الجامعية: 2016/2017

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

• أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية:  أعزب/ عذباء  متزوج(ة)  
 مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 4- الراتب الشهري:  من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج  من 60000 دج إلى أقل من 80000 دج  
 من 80000 دج فأكثر
- 5- المستوى التعليمي:  مهندس  ماجستير  دكتوراه
- 6- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

تتضمن الاستبانة محورين: الأول خاص بجودة حياة العمل، أما الثاني فيتعلق بالأداء الوظيفي.

المحور الأول: جودة حياة العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى جودة حياة العمل لأساتذة القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (V) في الخانة المناسبة:

درجات التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد	المتغيرات
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تُعتبر مصدرا مهما لتحقيق التميز للجامعة.	1	الثقافة التنظيمية	بيئة العمل التنظيمية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تطبق الجامعة سياسة واضحة لتوجيه أدائك نحو الأفضل.	2		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحدد الجامعة حقوقك وواجباتك بطريقة واضحة ومعلنة.	3		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تشارك في صنع القرارات التي تخص وظيفتك.	4		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقدم اقتراحاتك لإدارة الجامعة بحرية.	5		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يسود التعاون بين الأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة.	6		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالأساتذة بطريقة عادلة استنادا للمعلومات الرسمية.	1	العدالة التنظيمية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يمكنك الاعتراض على بعض القرارات بالجامعة.	2		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوزع عبء العمل على الاساتذة بشكل عادل.	3		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تطبق إجراءات العمل من طرف إدارة الجامعة بعدالة.	4		

الملحق رقم ( 03 ): إستبانة الدراسة

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	تضع الجامعة خططا واضحة للتدرج في مسارك الوظيفي.	تطوير المسار الوظيفي	بيئة العمل المادية
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	توفر الجامعة التكوين اللازم لتطوير مسارك الوظيفي.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	يدعم نظام الحوافز تطوير مسارك الوظيفي.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	يساعدك الرئيس المباشر بشكل كبير في تطوير مسارك الوظيفي.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	تمنحك الجامعة السلطة لاتخاذ قرارات مستقلة في وظيفتك.	التمكين	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	توفر الجامعة المعرفة التي تجعلك تحسن من إجراءات العمل.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	تشجعك الجامعة على المبادرة في حل المشكلات.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تدعم الجامعة إنجازات الأساتذة وتشجعهم على ذلك.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	يحفزك راتبك على العمل بجدية أكثر.	التعويضات	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	تتم مكافأتك على أساس الكفاءة التي تجسدها في العمل.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	تتحصل على التعويض المناسب مقابل العمل الذي تنجزه.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تضمن لك الجامعة تعويضا صحيا مناسباً.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	تعتبر سلامتك من أولى اهتمامات الجامعة.	الصحة والسلامة المهنية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	توفر الجامعة شروط عمل مريحة تسمح بأدائك للعمل بطريقة جيدة.		
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	تتوفر في بيئة الجامعة شروط صحية تتوافق مع توقعاتك.		

الملحق رقم ( 03 ): إستبانة الدراسة

					بيئة العمل الاجتماعية	
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تشعر بالأمن التام عند أداء الوظيفة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	تهتم الجامعة بتحقيق رفاهيتك.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	تحرص الجامعة على التحسين المستمر في الخدمات الاجتماعية للأساتذة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	تهتم الجامعة بالتقليل من مختلف مظاهر الفساد.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تتصرف الجامعة بمسؤولية اتجاه البيئة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	يتم استشارتك في تنظيم برنامج العمل قبل إعلانه.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	تسمح لك الإدارة باتخاذ الترتيبات اللازمة عند حدوث ظروف طارئة ترتبط بعائلتك.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	يمكنك تغيير ساعات العمل عند حاجتك لذلك.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تحقق التوازن بين متطلبات عملك والتزاماتك الشخصية بسهولة.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	1	يسود الاحترام المتبادل علاقات العمل بين الزملاء.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	2	تهتم بأراء الزملاء لتحسين العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	3	تبلغ زملاءك بالمستجدات ذات العلاقة بمجال العمل.
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	4	تجد سهولة في بناء علاقات جيدة مع الزملاء في العمل.

**المحور الثاني: الأداء الوظيفي**

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي لأساتذة القطب تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (V) في الخانة المناسب للاختيار:

درجات التقييم					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تقوم بتأدية وظيفتك بأفضل طريقة.	1
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تلتزم بتنفيذ الواجبات الموكلة لك في العمل.	2
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تلتزم بتوقيت العمل الرسمي.	3
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتحمل المسؤولية الناتجة عن التصرفات الخاطئة.	4
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تهتم بتحسين مستوى أدائك للعمل بشكل مستمر.	5
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تساعد الزملاء على القيام ببعض المهام الموكلة لهم.	6
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتجز عملك في الوقت المحدد له.	7
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تحقق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.	8

**\*\* شكرا لكم على حسن تعاونكم \*\***

الملحق رقم (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

Correlations								
		culture1	culture2	culture3	culture4	culture5	culture6	culture
culture1	Pearson Correlation	1	,242**	,298**	,172*	,243**	,202*	,521**
	Sig. (2-tailed)		,005	,001	,050	,005	,021	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture2	Pearson Correlation	,242**	1	,558**	,436**	,429**	,514**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture3	Pearson Correlation	,298**	,558**	1	,307**	,420**	,577**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture4	Pearson Correlation	,172*	,436**	,307**	1	,424**	,369**	,661**
	Sig. (2-tailed)	,050	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture5	Pearson Correlation	,243**	,429**	,420**	,424**	1	,450**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture6	Pearson Correlation	,202*	,514**	,577**	,369**	,450**	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130
culture	Pearson Correlation	,521**	,763**	,757**	,661**	,713**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations						
		justice1	justice2	justice3	justice4	justice
justice1	Pearson Correlation	1	,327**	,272**	,302**	,630**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
justice2	Pearson Correlation	,327**	1	,541**	,741**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000

الملحق رقم (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	N	130	130	130	130	130
justice3	Pearson Correlation	,272**	,541**	1	,582**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
justice4	Pearson Correlation	,302**	,741**	,582**	1	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
justice	Pearson Correlation	,630**	,850**	,764**	,842**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		career1	career2	career3	career4	cereer
career1	Pearson Correlation	1	,425**	,422**	,372**	,742**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
career2	Pearson Correlation	,425**	1	,306**	,493**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
career3	Pearson Correlation	,422**	,306**	1	,533**	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
career4	Pearson Correlation	,372**	,493**	,533**	1	,783**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
cereer	Pearson Correlation	,742**	,736**	,755**	,783**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						



Correlations						
		empowerment1	empowerment2	empowerment3	empowerment4	empowerment
empowerment1	Pearson Correlation	1	,502**	,478**	,380**	,766**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
empowerment2	Pearson Correlation	,502**	1	,507**	,564**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
empowerment3	Pearson Correlation	,478**	,507**	1	,497**	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
empowerment4	Pearson Correlation	,380**	,564**	,497**	1	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
empowerment	Pearson Correlation	,766**	,823**	,774**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		rewards1	rewards2	rewards3	rewards4	rewards
rewards1	Pearson Correlation	1	,570**	,581**	,423**	,802**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
rewards2	Pearson Correlation	,570**	1	,592**	,414**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130

الملحق رقم (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

rewards3	Pearson Correlation	,581**	,592**	1	,594**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
rewards4	Pearson Correlation	,423**	,414**	,594**	1	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
rewards	Pearson Correlation	,802**	,786**	,863**	,765**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		security1	security2	security3	security4	security
security1	Pearson Correlation	1	,577**	,442**	,406**	,778**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
security2	Pearson Correlation	,577**	1	,583**	,449**	,818**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
security3	Pearson Correlation	,442**	,583**	1	,456**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
security4	Pearson Correlation	,406**	,449**	,456**	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
security	Pearson Correlation	,778**	,818**	,776**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		responsibility1	responsibility2	responsibility3	responsibility4	responsibility
responsibility1	Pearson Correlation	1	,471**	,484**	,304**	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
responsibility2	Pearson Correlation	,471**	1	,410**	,264**	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	130	130	130	130	130
responsibility3	Pearson Correlation	,484**	,410**	1	,367**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
responsibility4	Pearson Correlation	,304**	,264**	,367**	1	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
responsibility	Pearson Correlation	,747**	,734**	,785**	,664**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		balance1	balance2	balance3	balance4	balance
balance1	Pearson Correlation	1	,371**	,335**	,328**	,694**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
balance2	Pearson Correlation	,371**	1	,601**	,434**	,773**

الملحق رقم (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
balance3	Pearson Correlation	,335**	,601**	1	,590**	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
balance4	Pearson Correlation	,328**	,434**	,590**	1	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
balance	Pearson Correlation	,694**	,773**	,816**	,768**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		relations1	relations2	relations3	relations4	relations
relations1	Pearson Correlation	1	,583**	,542**	,598**	,824**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
relations2	Pearson Correlation	,583**	1	,683**	,563**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130
relations3	Pearson Correlation	,542**	,683**	1	,614**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130
relations4	Pearson Correlation	,598**	,563**	,614**	1	,846**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130
relations	Pearson Correlation	,824**	,835**	,835**	,846**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations										
		performance1	performance2	performance3	performance4	performance5	performance6	performance7	performance8	performance9
performance1	Pearson Correlation	1	,524**	,413**	,412**	,355**	,333**	,533**	,618**	,720**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance2	Pearson Correlation	,524**	1	,632**	,622**	,483**	,356**	,695**	,582**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance3	Pearson Correlation	,413**	,632**	1	,599**	,542**	,480**	,650**	,476**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance4	Pearson Correlation	,412**	,622**	,599**	1	,512**	,339**	,571**	,501**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance5	Pearson Correlation	,355**	,483**	,542**	,512**	1	,518**	,516**	,365**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance6	Pearson Correlation	,333**	,356**	,480**	,339**	,518**	1	,381**	,332**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130

performance7	Pearson Correlation	,533**	,695**	,650**	,571**	,516**	,381**	1	,545**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance8	Pearson Correlation	,618**	,582**	,476**	,501**	,365**	,332**	,545**	1	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
performance	Pearson Correlation	,720**	,802**	,785**	,757**	,719**	,643**	,804**	,745**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

## الملحق رقم (5): معامل الثبات Cronbach's Alpha

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,782	6

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,769	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

## Cronbach's Alpha :معامل الثبات (5) رقم الملحق

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,745	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,789	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0



## Cronbach's Alpha معامل الثبات (5): الملحق رقم

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,784	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

## Cronbach's Alpha معاملات الثبات (5): الملحق رقم

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,709	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,753	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

## الملحق رقم (5): معامل الثبات Cronbach's Alpha

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,851	4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	130	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	130	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,879	8

Statistics															
		organizational	culture	justice	career	empowerment	phisc	rewards	security	social	responsibility	balance	relations	performance	quality
N	Valid	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,7769	2,8692	2,8808	2,7538	2,6038	2,3865	2,3846	2,3885	3,1179	2,4769	3,2750	3,6019	4,0163	2,7605
Std. Deviation		,66187	,73429	,83423	,84564	,80682	,74684	,85315	,79975	,58951	,75319	,82055	,81513	,67922	,57558
Skewness		,181	-,094	,092	,117	,311	,338	,481	,127	-,488	,342	-,731	-1,118	-2,168	,135
Std. Error of Skewness		,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212	,212
Kurtosis		,048	-,302	-,624	-,167	-,197	,114	-,079	-,319	,170	-,119	,293	1,246	6,178	,503
Std. Error of Kurtosis		,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422	,422
Minimum		1,19	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,42	1,00	1,00	1,25	1,25	1,26
Maximum		4,62	4,50	4,75	5,00	4,75	4,38	4,50	4,25	4,50	4,75	5,00	5,00	4,88	4,31

الملحق رقم (7): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	70	53,8	53,8	53,8
	2	60	46,2	46,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	5,4	5,4	5,4
	2	97	74,6	74,6	80,0
	3	23	17,7	17,7	97,7
	4	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

situation					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	40	30,8	30,8	30,8
	2	88	67,7	67,7	98,5
	3	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

income					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	69	53,1	53,1	53,1
	3	43	33,1	33,1	86,2
	4	18	13,8	13,8	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

الملحق رقم (7): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

education					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2,3	2,3	2,3
	3	92	70,8	70,8	73,1
	4	35	26,9	26,9	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	20	15,4	15,4	15,4
	2	77	59,2	59,2	74,6
	3	22	16,9	16,9	91,5
	4	11	8,5	8,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

• حسب الجنس

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	1	70	2,8190	,81142	,09698	2,6256	3,0125	1,00	4,50
	2	60	2,9278	,63436	,08190	2,7639	3,0917	1,67	4,50
	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	1	70	2,8607	,83475	,09977	2,6617	3,0598	1,00	4,75
	2	60	2,9042	,84006	,10845	2,6872	3,1212	1,25	4,50
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	1	70	2,6964	,86905	,10387	2,4892	2,9036	1,00	4,75
	2	60	2,8208	,81964	,10581	2,6091	3,0326	1,25	5,00
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	1	70	2,4786	,74057	,08852	2,3020	2,6552	1,00	4,50
	2	60	2,7500	,86112	,11117	2,5275	2,9725	1,00	4,75
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	1	70	2,2679	,80231	,09589	2,0766	2,4592	1,00	4,50
	2	60	2,5208	,89643	,11573	2,2893	2,7524	1,00	4,50
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	1	70	2,3964	,76553	,09150	2,2139	2,5790	1,00	4,25
	2	60	2,3792	,84434	,10900	2,1611	2,5973	1,00	4,25
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25

responsibility	1	70	2,4786	,74545	,08910	2,3008	2,6563	1,00	4,75
	2	60	2,4750	,76842	,09920	2,2765	2,6735	1,00	4,25
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	1	70	3,4250	,69983	,08365	3,2581	3,5919	1,00	4,75
	2	60	3,1000	,91735	,11843	2,8630	3,3370	1,25	5,00
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	1	70	3,6214	,82064	,09809	3,4258	3,8171	1,25	5,00
	2	60	3,5792	,81497	,10521	3,3686	3,7897	1,25	5,00
	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	1	70	3,9964	,63737	,07618	3,8445	4,1484	1,25	4,88
	2	60	4,0396	,72977	,09421	3,8511	4,2281	1,38	4,88
	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	,382	1	,382	,707	,402
	Within Groups	69,173	128	,540		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	,061	1	,061	,087	,768
	Within Groups	89,716	128	,701		
	Total	89,777	129			
cereer	Between Groups	,500	1	,500	,698	,405



	Within Groups	91,748	128	,717		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	2,380	1	2,380	3,734	,056
	Within Groups	81,593	128	,637		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	2,068	1	2,068	2,882	,092
	Within Groups	91,827	128	,717		
	Total	93,894	129			
security	Between Groups	,010	1	,010	,015	,903
	Within Groups	82,498	128	,645		
	Total	82,508	129			
responsibility	Between Groups	,000	1	,000	,001	,979
	Within Groups	73,180	128	,572		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	3,412	1	3,412	5,235	,024
	Within Groups	83,444	128	,652		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	,058	1	,058	,086	,769
	Within Groups	85,654	128	,669		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	,060	1	,060	,130	,720
	Within Groups	59,452	128	,464		

	Total	59,512	129			
--	-------	--------	-----	--	--	--

• حسب العمر

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	1	7	2,5238	1,05158	,39746	1,5513	3,4964	1,33	4,00
	2	97	2,8574	,65351	,06635	2,7257	2,9891	1,33	4,50
	3	23	2,9855	,94803	,19768	2,5755	3,3955	1,00	4,50
	4	3	3,1667	,60093	,34694	1,6739	4,6594	2,50	3,67
	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	1	7	3,1071	1,10733	,41853	2,0830	4,1313	2,00	4,75
	2	97	2,7990	,80980	,08222	2,6358	2,9622	1,00	4,75
	3	23	3,1196	,84231	,17563	2,7553	3,4838	1,25	4,50
	4	3	3,1667	,80364	,46398	1,1703	5,1630	2,25	3,75
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	1	7	2,7143	1,43925	,54398	1,3832	4,0454	1,00	4,75
	2	97	2,7165	,81060	,08230	2,5531	2,8799	1,00	4,50
	3	23	2,9130	,83805	,17474	2,5506	3,2754	1,25	5,00
	4	3	2,8333	,52042	,30046	1,5405	4,1261	2,25	3,25
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	1	7	2,4286	1,08699	,41084	1,4233	3,4339	1,50	4,75

	2	97	2,6134	,77814	,07901	2,4566	2,7702	1,00	4,25
	3	23	2,6630	,90330	,18835	2,2724	3,0537	1,00	4,50
	4	3	2,2500	,25000	,14434	1,6290	2,8710	2,00	2,50
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	1	7	2,1429	1,24881	,47201	,9879	3,2978	1,00	4,50
	2	97	2,3273	,77507	,07870	2,1711	2,4835	1,00	4,25
	3	23	2,6522	1,02730	,21421	2,2079	3,0964	1,00	4,50
	4	3	2,7500	,66144	,38188	1,1069	4,3931	2,00	3,25
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	1	7	1,8929	,87627	,33120	1,0824	2,7033	1,00	3,25
	2	97	2,3351	,75509	,07667	2,1829	2,4872	1,00	4,00
	3	23	2,7391	,89022	,18562	2,3542	3,1241	1,00	4,25
	4	3	2,5833	,62915	,36324	1,0204	4,1462	2,00	3,25
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25
responsibility	1	7	2,1429	,89974	,34007	1,3107	2,9750	1,00	3,75
	2	97	2,4897	,71527	,07262	2,3455	2,6338	1,00	4,25
	3	23	2,5870	,88101	,18370	2,2060	2,9679	1,25	4,75
	4	3	2,0000	,43301	,25000	,9243	3,0757	1,75	2,50
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	1	7	3,1786	1,40471	,53093	1,8794	4,4777	1,50	5,00
	2	97	3,2706	,79523	,08074	3,1103	3,4309	1,25	4,50
	3	23	3,3261	,77765	,16215	2,9898	3,6624	1,00	4,75

	4	3	3,2500	,66144	,38188	1,6069	4,8931	2,50	3,75
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	1	7	3,8214	,83808	,31677	3,0463	4,5965	2,50	5,00
	2	97	3,5747	,86540	,08787	3,4003	3,7492	1,25	5,00
	3	23	3,7174	,56561	,11794	3,4728	3,9620	2,00	4,50
	4	3	3,0833	,72169	,41667	1,2906	4,8761	2,25	3,50
	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	1	7	4,1607	,64029	,24201	3,5685	4,7529	3,12	4,75
	2	97	4,0129	,62643	,06360	3,8866	4,1391	1,38	4,88
	3	23	3,9402	,91923	,19167	3,5427	4,3377	1,25	4,88
	4	3	4,3750	,25000	,14434	3,7540	4,9960	4,12	4,62
	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	1,425	3	,475	,879	,454
	Within Groups	68,130	126	,541		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	2,565	3	,855	1,235	,300
	Within Groups	87,212	126	,692		
	Total	89,777	129			

cereer	Between Groups	,748	3	,249	,343	,794
	Within Groups	91,500	126	,726		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	,680	3	,227	,343	,794
	Within Groups	83,293	126	,661		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	2,775	3	,925	1,279	,285
	Within Groups	91,120	126	,723		
	Total	93,894	129			
security	Between Groups	4,938	3	1,646	2,674	,050
	Within Groups	77,569	126	,616		
	Total	82,508	129			
responsibility	Between Groups	1,758	3	,586	1,034	,380
	Within Groups	71,423	126	,567		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	,129	3	,043	,062	,980
	Within Groups	86,727	126	,688		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	1,522	3	,507	,759	,519
	Within Groups	84,190	126	,668		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	,666	3	,222	,476	,700

	Within Groups	58,846	126	,467		
	Total	59,512	129			

• حسب الحالة العائلية

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	1	40	2,6958	,71101	,11242	2,4684	2,9232	1,33	4,00
	2	88	2,9659	,71302	,07601	2,8148	3,1170	1,33	4,50
	3	2	2,0833	1,53206	1,08333	-11,6817	15,8484	1,00	3,17
	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	1	40	2,7688	,89405	,14136	2,4828	3,0547	1,00	4,75
	2	88	2,9290	,80760	,08609	2,7579	3,1001	1,00	4,75
	3	2	3,0000	1,06066	,75000	-6,5297	12,5297	2,25	3,75
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	1	40	2,6750	,95105	,15037	2,3708	2,9792	1,00	4,75
	2	88	2,8011	,79434	,08468	2,6328	2,9694	1,00	5,00
	3	2	2,2500	1,06066	,75000	-7,2797	11,7797	1,50	3,00
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	1	40	2,3688	,80660	,12753	2,1108	2,6267	1,00	4,75

	2	88	2,7244	,77593	,08271	2,5600	2,8888	1,00	4,50
	3	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	1	40	2,2875	,85401	,13503	2,0144	2,5606	1,00	4,50
	2	88	2,4375	,84779	,09037	2,2579	2,6171	1,00	4,50
	3	2	2,0000	1,41421	1,00000	-10,7062	14,7062	1,00	3,00
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	1	40	2,2188	,69841	,11043	1,9954	2,4421	1,00	4,00
	2	88	2,4773	,82754	,08822	2,3019	2,6526	1,00	4,25
	3	2	1,8750	1,23744	,87500	-9,2429	12,9929	1,00	2,75
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25
responsibility	1	40	2,2938	,74008	,11702	2,0571	2,5304	1,00	4,25
	2	88	2,5682	,74252	,07915	2,4109	2,7255	1,00	4,75
	3	2	2,1250	1,23744	,87500	-8,9929	13,2429	1,25	3,00
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	1	40	3,1625	,88895	,14055	2,8782	3,4468	1,50	5,00
	2	88	3,3438	,75364	,08034	3,1841	3,5034	1,25	4,75
	3	2	2,5000	2,12132	1,50000	-16,5593	21,5593	1,00	4,00
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	1	40	3,5625	,81404	,12871	3,3022	3,8228	1,25	5,00
	2	88	3,6648	,76834	,08191	3,5020	3,8276	1,25	5,00
	3	2	1,6250	,53033	,37500	-3,1398	6,3898	1,25	2,00

	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	1	40	4,0250	,78712	,12445	3,7733	4,2767	1,38	4,88
	2	88	4,0469	,56867	,06062	3,9264	4,1674	1,25	4,88
	3	2	2,5000	1,59099	1,12500	-11,7945	16,7945	1,38	3,62
	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	3,260	2	1,630	3,123	,047
	Within Groups	66,294	127	,522		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	,735	2	,367	,524	,593
	Within Groups	89,042	127	,701		
	Total	89,777	129			
cereer	Between Groups	,953	2	,477	,663	,517
	Within Groups	91,295	127	,719		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	4,220	2	2,110	3,360	,038
	Within Groups	79,753	127	,628		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	,919	2	,460	,628	,535
	Within Groups	92,975	127	,732		



	Total	93,894	129			
security	Between Groups	2,373	2	1,187	1,881	,157
	Within Groups	80,134	127	,631		
	Total	82,508	129			
responsibility	Between Groups	2,323	2	1,161	2,081	,129
	Within Groups	70,858	127	,558		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	2,123	2	1,062	1,591	,208
	Within Groups	84,733	127	,667		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	8,226	2	4,113	6,741	,002
	Within Groups	77,486	127	,610		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	4,684	2	2,342	5,424	,005
	Within Groups	54,829	127	,432		
	Total	59,512	129			

• حسب الراتب الشهري

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	2	69	3,0048	,68895	,08294	2,8393	3,1703	1,50	4,50
	3	43	2,6860	,77682	,11846	2,4470	2,9251	1,00	4,50
	4	18	2,7870	,73165	,17245	2,4232	3,1509	1,33	4,33
	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	2	69	2,9203	,88647	,10672	2,7073	3,1332	1,00	4,75
	3	43	2,8023	,73509	,11210	2,5761	3,0286	1,25	4,50
	4	18	2,9167	,88284	,20809	2,4776	3,3557	1,25	4,50
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	2	69	2,7971	,87161	,10493	2,5877	3,0065	1,00	4,75
	3	43	2,6860	,82211	,12537	2,4330	2,9391	1,00	5,00
	4	18	2,7500	,83578	,19700	2,3344	3,1656	1,00	4,25
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	2	69	2,5688	,81562	,09819	2,3729	2,7648	1,00	4,75
	3	43	2,6453	,80222	,12234	2,3985	2,8922	1,00	4,50
	4	18	2,6389	,82347	,19409	2,2294	3,0484	1,50	4,50
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	2	69	2,3804	,80965	,09747	2,1859	2,5749	1,00	4,50

	3	43	2,3198	,86142	,13136	2,0547	2,5849	1,00	4,50
	4	18	2,5556	1,01299	,23876	2,0518	3,0593	1,00	4,50
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	2	69	2,5036	,74692	,08992	2,3242	2,6831	1,00	4,00
	3	43	2,1512	,80390	,12259	1,9038	2,3986	1,00	4,25
	4	18	2,5139	,90127	,21243	2,0657	2,9621	1,00	4,25
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25
responsibility	2	69	2,5978	,79546	,09576	2,4067	2,7889	1,00	4,75
	3	43	2,3081	,71096	,10842	2,0893	2,5269	1,00	4,00
	4	18	2,4167	,62426	,14714	2,1062	2,7271	1,50	3,50
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	2	69	3,3043	,82901	,09980	3,1052	3,5035	1,25	5,00
	3	43	3,0872	,87947	,13412	2,8165	3,3579	1,00	4,50
	4	18	3,6111	,48675	,11473	3,3691	3,8532	3,00	4,75
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	2	69	3,7717	,56837	,06842	3,6352	3,9083	2,25	5,00
	3	43	3,3547	1,05112	,16029	3,0312	3,6781	1,25	5,00
	4	18	3,5417	,86284	,20337	3,1126	3,9707	1,25	4,50
	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	2	69	3,9728	,77051	,09276	3,7877	4,1579	1,25	4,88
	3	43	3,9767	,61676	,09406	3,7869	4,1666	1,38	4,88
	4	18	4,2778	,31957	,07532	4,1189	4,4367	3,62	4,88

	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88
--	-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	2,833	2	1,417	2,696	,071
	Within Groups	66,721	127	,525		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	,396	2	,198	,281	,755
	Within Groups	89,381	127	,704		
	Total	89,777	129			
cereer	Between Groups	,327	2	,164	,226	,798
	Within Groups	91,921	127	,724		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	,181	2	,090	,137	,872
	Within Groups	83,792	127	,660		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	,708	2	,354	,482	,618
	Within Groups	93,186	127	,734		
	Total	93,894	129			
security	Between Groups	3,620	2	1,810	2,914	,058

	Within Groups	78,888	127	,621		
	Total	82,508	129			
responsibility	Between Groups	2,299	2	1,149	2,060	,132
	Within Groups	70,882	127	,558		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	3,609	2	1,805	2,753	,068
	Within Groups	83,247	127	,655		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	4,684	2	2,342	3,671	,028
	Within Groups	81,028	127	,638		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	1,428	2	,714	1,562	,214
	Within Groups	58,084	127	,457		
	Total	59,512	129			

• حسب المستوى العلمي

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	2	3	2,8889	,78764	,45474	,9323	4,8455	2,00	3,50
	3	92	2,9185	,69513	,07247	2,7745	3,0624	1,00	4,50
	4	35	2,7381	,83165	,14057	2,4524	3,0238	1,33	4,50
	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	2	3	3,5000	1,39194	,80364	,0422	6,9578	2,00	4,75
	3	92	2,8995	,83375	,08692	2,7268	3,0721	1,00	4,75
	4	35	2,7786	,78771	,13315	2,5080	3,0492	1,25	4,50
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	2	3	3,1667	1,25831	,72648	,0409	6,2925	2,00	4,50
	3	92	2,7826	,81640	,08512	2,6135	2,9517	1,00	5,00
	4	35	2,6429	,89789	,15177	2,3344	2,9513	1,00	4,50
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	2	3	2,9167	,62915	,36324	1,3538	4,4796	2,25	3,50
	3	92	2,5951	,79735	,08313	2,4300	2,7602	1,00	4,75
	4	35	2,6000	,85792	,14502	2,3053	2,8947	1,00	4,50
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	2	3	2,8333	,52042	,30046	1,5405	4,1261	2,25	3,25

	3	92	2,3288	,83282	,08683	2,1563	2,5013	1,00	4,50
	4	35	2,4929	,92252	,15594	2,1760	2,8098	1,00	4,50
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	2	3	2,8333	,87797	,50690	,6523	5,0143	2,00	3,75
	3	92	2,4049	,75214	,07842	2,2491	2,5607	1,00	4,25
	4	35	2,3071	,91773	,15512	1,9919	2,6224	1,00	4,25
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25
responsibility	2	3	3,0000	,50000	,28868	1,7579	4,2421	2,50	3,50
	3	92	2,5217	,77269	,08056	2,3617	2,6818	1,00	4,75
	4	35	2,3143	,69489	,11746	2,0756	2,5530	1,00	4,00
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	2	3	3,8333	,28868	,16667	3,1162	4,5504	3,50	4,00
	3	92	3,2500	,86603	,09029	3,0707	3,4293	1,00	5,00
	4	35	3,2929	,71611	,12104	3,0469	3,5388	1,75	4,75
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	2	3	2,5833	1,37689	,79495	-,8371	6,0037	1,25	4,00
	3	92	3,6549	,79735	,08313	3,4898	3,8200	1,25	5,00
	4	35	3,5500	,77838	,13157	3,2826	3,8174	1,50	5,00
	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	2	3	3,7083	,26021	,15023	3,0619	4,3547	3,50	4,00
	3	92	3,9851	,71480	,07452	3,8370	4,1331	1,25	4,88
	4	35	4,1250	,59640	,10081	3,9201	4,3299	1,50	4,88

	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88
--	-------	-----	--------	--------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	,826	2	,413	,763	,468
	Within Groups	68,729	127	,541		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	1,548	2	,774	1,114	,331
	Within Groups	88,229	127	,695		
	Total	89,777	129			
cereer	Between Groups	1,019	2	,509	,709	,494
	Within Groups	91,230	127	,718		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	,301	2	,151	,229	,796
	Within Groups	83,672	127	,659		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	1,301	2	,650	,892	,412
	Within Groups	92,594	127	,729		
	Total	93,894	129			
security	Between Groups	,850	2	,425	,661	,518
	Within Groups	81,658	127	,643		
	Total	82,508	129			



responsibility	Between Groups	1,931	2	,966	1,721	,183
	Within Groups	71,249	127	,561		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	1,004	2	,502	,743	,478
	Within Groups	85,852	127	,676		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	3,465	2	1,733	2,675	,073
	Within Groups	82,247	127	,648		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	,788	2	,394	,852	,429
	Within Groups	58,724	127	,462		
	Total	59,512	129			

• سنوات الخبرة

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
culture	1	20	2,9917	,77512	,17332	2,6289	3,3544	1,50	4,50
	2	77	2,8030	,68437	,07799	2,6477	2,9584	1,33	4,50
	3	22	3,0227	,88834	,18939	2,6289	3,4166	1,00	4,50
	4	11	2,8030	,69048	,20819	2,3392	3,2669	1,50	3,67

	Total	130	2,8692	,73429	,06440	2,7418	2,9967	1,00	4,50
justice	1	20	3,0625	,96271	,21527	2,6119	3,5131	1,00	4,75
	2	77	2,7597	,80033	,09121	2,5781	2,9414	1,00	4,75
	3	22	3,1136	,82997	,17695	2,7456	3,4816	1,75	4,50
	4	11	2,9318	,77533	,23377	2,4109	3,4527	2,00	4,00
	Total	130	2,8808	,83423	,07317	2,7360	3,0255	1,00	4,75
cereer	1	20	2,9750	,95249	,21298	2,5292	3,4208	1,00	4,50
	2	77	2,6656	,80868	,09216	2,4820	2,8491	1,00	4,75
	3	22	2,7841	,98288	,20955	2,3483	3,2199	1,25	5,00
	4	11	2,9091	,56206	,16947	2,5315	3,2867	2,00	4,00
	Total	130	2,7538	,84564	,07417	2,6071	2,9006	1,00	5,00
empowerment	1	20	2,6875	,88435	,19775	2,2736	3,1014	1,25	4,75
	2	77	2,5422	,78052	,08895	2,3651	2,7194	1,00	4,25
	3	22	2,7955	,90841	,19367	2,3927	3,1982	1,00	4,50
	4	11	2,5000	,64226	,19365	2,0685	2,9315	1,75	4,25
	Total	130	2,6038	,80682	,07076	2,4638	2,7439	1,00	4,75
rewards	1	20	2,3500	,95422	,21337	1,9034	2,7966	1,00	4,50
	2	77	2,3279	,72916	,08310	2,1624	2,4934	1,00	4,25
	3	22	2,5114	1,13776	,24257	2,0069	3,0158	1,00	4,50
	4	11	2,5909	,88933	,26814	1,9934	3,1884	1,00	4,25
	Total	130	2,3846	,85315	,07483	2,2366	2,5327	1,00	4,50
security	1	20	2,5625	,92436	,20669	2,1299	2,9951	1,00	4,00

	2	77	2,2792	,69535	,07924	2,1214	2,4370	1,00	4,00
	3	22	2,6136	,98720	,21047	2,1759	3,0513	1,00	4,25
	4	11	2,3864	,80128	,24159	1,8481	2,9247	1,00	3,75
	Total	130	2,3885	,79975	,07014	2,2497	2,5272	1,00	4,25
responsibility	1	20	2,5500	,94451	,21120	2,1080	2,9920	1,00	4,75
	2	77	2,4221	,70040	,07982	2,2631	2,5810	1,00	4,25
	3	22	2,6818	,84931	,18107	2,3053	3,0584	1,25	4,25
	4	11	2,3182	,47554	,14338	1,9987	2,6377	1,75	3,25
	Total	130	2,4769	,75319	,06606	2,3462	2,6076	1,00	4,75
balance	1	20	3,2250	,95594	,21375	2,7776	3,6724	1,25	5,00
	2	77	3,2792	,79158	,09021	3,0996	3,4589	1,25	4,75
	3	22	3,1932	,94154	,20074	2,7757	3,6106	1,00	4,75
	4	11	3,5000	,50000	,15076	3,1641	3,8359	2,50	4,25
	Total	130	3,2750	,82055	,07197	3,1326	3,4174	1,00	5,00
relations	1	20	3,8250	,62355	,13943	3,5332	4,1168	2,50	4,75
	2	77	3,5519	,89529	,10203	3,3487	3,7552	1,25	5,00
	3	22	3,6364	,75090	,16009	3,3034	3,9693	1,50	4,25
	4	11	3,4773	,64667	,19498	3,0428	3,9117	2,25	4,50
	Total	130	3,6019	,81513	,07149	3,4605	3,7434	1,25	5,00
performance	1	20	4,0938	,54392	,12162	3,8392	4,3483	3,00	4,88
	2	77	4,0065	,64980	,07405	3,8590	4,1540	1,38	4,88
	3	22	3,8295	,92143	,19645	3,4210	4,2381	1,25	4,75

	4	11	4,3182	,45540	,13731	4,0122	4,6241	3,50	4,88
	Total	130	4,0163	,67922	,05957	3,8985	4,1342	1,25	4,88

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
culture	Between Groups	1,204	3	,401	,740	,530
	Within Groups	68,351	126	,542		
	Total	69,555	129			
justice	Between Groups	3,010	3	1,003	1,457	,229
	Within Groups	86,767	126	,689		
	Total	89,777	129			
cereer	Between Groups	1,863	3	,621	,866	,461
	Within Groups	90,385	126	,717		
	Total	92,248	129			
empowerment	Between Groups	1,359	3	,453	,691	,559
	Within Groups	82,614	126	,656		
	Total	83,973	129			
rewards	Between Groups	1,093	3	,364	,495	,687
	Within Groups	92,801	126	,737		
	Total	93,894	129			
security	Between Groups	2,640	3	,880	1,388	,249

	Within Groups	79,867	126	,634		
	Total	82,508	129			
responsibility	Between Groups	1,539	3	,513	,902	,442
	Within Groups	71,642	126	,569		
	Total	73,181	129			
balance	Between Groups	,756	3	,252	,369	,776
	Within Groups	86,101	126	,683		
	Total	86,856	129			
relations	Between Groups	1,385	3	,462	,690	,560
	Within Groups	84,327	126	,669		
	Total	85,712	129			
performance	Between Groups	1,897	3	,632	1,383	,251
	Within Groups	57,615	126	,457		
	Total	59,512	129			

الملحق رقم (9): تحليل التباين للانحدار المتعدد

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,389 <sup>a</sup>	,151	,088	,64871	1,616
a. Predictors: (Constant), relations, rewards, balance, justice, responsibility, cereer, empowerment, culture, security					
b. Dependent Variable: performance					

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,013	9	1,001	2,380	,016 <sup>a</sup>
	Residual	50,499	120	,421		
	Total	59,512	129			
a. Predictors: (Constant), relations, rewards, balance, justice, responsibility, cereer, empowerment, culture, security						
b. Dependent Variable: performance						

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	3,300			,330	
	culture	,053	,120	,058	,447	,656	,422	2,368
	justice	-,149	,093	-,183	-1,605	,111	,543	1,842
	cereer	,206	,100	,256	2,057	,042	,457	2,190
	empowerment	-,007	,102	-,009	-,071	,944	,482	2,074
	rewards	-,078	,096	-,099	-,815	,416	,484	2,064
	security	,046	,112	,055	,412	,681	,403	2,481
	responsibility	-,214	,111	-,237	-1,924	,057	,464	2,154
	balance	,090	,083	,109	1,086	,280	,701	1,427
	relations	,210	,078	,252	2,700	,008	,813	1,231
a. Dependent Variable: performance								