

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الموضوع

دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة
الخدمية
دراسة حالة المؤسستين العموميتين الإستشفائيتين
جيجل - الطاهير

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

محمد البشير ميبروك

من إعداد الطالبة:

حنان زمور

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة جيجل

أمال كحيلية

مقررا

جامعة جيجل

محمد البشير ميبروك

عضوا

جامعة جيجل

حنان بوفروم

السنة الجامعية 2015/2014

شكر وتقدير

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تباركت
يا رب وتعاليت "سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك العليم
الحكيم"، ونصلي ونسلم على خير الأنام سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة
والسلام وعلى آله وصحبه الطاهرين.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "مبيروك محمد البشير"
على توجيهاته السديدة و إرشاداته ونصائحه العلمية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا
جزء من وقتهم وقبولهم مناقشة هذه الدراسة.

أتقدم كذلك بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد العون في إنجاز
هذا العمل من أساتذة وزملاء.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي:

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما، اللذان كانا سنداً لي في

طلب العلم

إلى جدي وجدتي حفظهما الله

إلى العائلة الكريمة الصغيرة والكبيرة.

إلى كل الزملاء والأصدقاء وكل من علمني حرفاً طيلة مساري الدراسي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
I-III	فهرس المحتويات
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
10	المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
15	المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
18	المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية
20	المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
21	المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية
27	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية
32	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الإجتماعية
38	المبحث الثالث: الجوانب العملية لجودة الحياة الوظيفية
38	المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها
41	المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية
47	المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية
47	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية
48	المطلب الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية
53	المطلب الثالث: نماذج لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية
56	خلاصة
الفصل الثاني : مكانة جودة الحياة الوظيفية ضمن مداخل تحفيز العاملين	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: أساسيات عن التحفيز
59	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
65	المطلب الثاني: عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز

68	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
72	المبحث الثاني: التطورات الفكرية في دراسة التحفيز
72	المطلب الأول: الأفكار الأولى في التحفيز
77	المطلب الثاني: التحفيز من خلال نظريات المحتوى
82	المطلب الثالث: التحفيز في النظريات المعرفية
86	المبحث الثالث: نظام التحفيز في المنظمة
86	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز ومتطلباتها
88	المطلب الثاني: مراحل إعداد نظام التحفيز
92	المطلب الثالث: ملامح نظام التحفيز الفعال
96	المبحث الرابع: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين
97	المطلب الأول: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية في تحفيز العاملين
99	المطلب الثاني: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية في تحفيز العاملين
102	المطلب الثالث: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية في تحفيز العاملين
105	خلاصة
الفصل الثالث: دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل - الطاهير	
107	تمهيد
108	المبحث الأول: تقديم المؤسستين محل الدراسة
108	المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية
111	المطلب الثاني: لمحة عن المؤسستين محل الدراسة
123	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
123	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها
125	المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسة للدراسة
134	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات
138	المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
138	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية

	والوظيفية
143	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور جودة الحياة الوظيفية
155	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور تحفيز العاملين
157	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
157	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
161	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
166	خلاصة
168	الخاتمة
173	قائمة المراجع
184	قائمة الجداول
187	قائمة الأشكال
189	الملخص

مقدمة

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة التي مست جميع مجالات الحياة المعاصرة سواء كانت اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، وحتى اجتماعية، ولا غرابة في ذلك فقد تشبّع هذا العصر بأحدث المكتشفات العلمية كما بلغت التقنية ذروتها، وتعددت مصادر الحصول على المعلومات وسرعة تدفقها. هذا ما أفرز في الواقع العملي أمام المنظمات بيئة ديناميكية غير مستقرة، وأسواق متقلبة، ومنتجات معقدة، وزبائن يتحلون بمزاجية عالية ويصعب إرضائهم.

فأصبح لزاماً على المنظمات البحث عن أفضليات تميزها عن باقي المنافسين وتحسن من مكانتها في هذه السوق المفتوحة من خلال العمل على تنمية وتحسين تنافسيتها، بالتركيز على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة .

وفي إطار ما يعرف باقتصاد المعرفة يظهر المورد البشري كأحد أهم محددات تنافسية المنظمة، هذا ما يفرض على هذه الأخيرة تحديات جديدة تتمثل في الاهتمام والعناية المتزايدة بالمورد البشري والعمل على تحقيق رضاه. وهذا لا يتم إلا من خلال تمتع هذا المورد بجودة الحياة الوظيفية، والتي تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب المتعلقة بطبيعة العمل وجعله على مستوى عالي من المسؤولية والإستقلالية، وتوفير فرص التدريب، وإتاحة المجال للترقية والتقدم الوظيفي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كذلك تقديم أجور كافية وعادلة بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة، وتحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية ، قصد توفير حياة وظيفية أفضل للموارد البشرية تشعرهم بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام في بيئة العمل.

إنّ سعي المنظمات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية لا يجعلها فقط تبحث عن السبل التي تجعل الفرد قادراً على العمل، بمعنى أن يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله، إنّما أيضاً البحث عن الكيفية التي تجعله متحمساً لأداء هذا العمل وراغباً فيه، وإثارة دوافعه وتحريك طاقاته وقدراته الكامنة ودفعه إلى تحسين أدائه والتعامل بكفاءة مع المهام الموكلة إليه، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال عملية التحفيز التي تحرك دوافع العاملين وتشبع حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم نحو الإنجاز الناجع الذي يخدم مصالح المنظمة.

1- إشكالية الدراسة

يزداد اهتمام المنظمات اليوم وخاصة الخدمية منها بجودة الحياة الوظيفية لأنّ نموها لا يتحقق إلا من خلال عملاء لديهم الولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، وحيث أنّ قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال العاملين فيجب أن يتمتع هؤلاء العاملين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم

منظمتهم، لما لها من دور كبير في إثارة الدوافع الكامنة لديهم وتوجيه سلوكهم نحو تبني ثقافة الإبداع والتطوير والأداء الجماعي وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تقديم خدمة مميزة تحسن من أداء المنظمة، وتحقق الإشباع لحاجات العاملين المختلفة. وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة الحياة الوظيفية، وفيما تتمثل أبعادها؟
- ما هي الأسباب والدوافع التي تعزز من التطبيق الحقيقي والإيجابي لهذا المفهوم؟
- ما هو واقع جودة الحياة الوظيفية في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل، والطاهير؟
- ما هو مستوى تحفيز العاملين في المؤسستين العموميتين الاستشفائيتين جيجل والطاهير؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة السابقة قسمنا فرضيات الدراسة إلى فرضيتين رئيسيتين، والفرضية الرئيسية الأولى بدورها مقسمة إلى فرضيات فرعية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية يساوي 0,05".

يندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05".

3- أسباب إختيار الموضوع

هناك مجموعة من الدوافع التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع وهي:

- إيماننا بمدى أهمية المورد البشري في المنظمة، فهو حجر الأساس الذي تتوقف عليه كفاءتها وفعاليتها.
- طبيعة تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف والأفكار فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية.

- الرغبة في معرفة الدور الذي قد تلعبه جودة الحياة الوظيفية في التخفيف من بعض السلوكيات السلبية في أوساط العاملين في المؤسسات الجزائرية كالغيابات واللامبالاة وفقدان الرغبة في العمل.
- الرغبة في الإطلاع على واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية الإستشفائية ومدى مساهمتها في تحفيز العاملين .

4- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا الموضوع من عدّة اعتبارات أهمها:

- حداثة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، و ندرة البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال.
- يستمد الموضوع أهميته من أهمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة لما تملكه من قدرات ومهارات تمثل العنصر الحاسم للوصول لأهداف المنظمة.
- توفير مادة نظرية وميدانية، تساهم في إثراء رصيد المكتبة.

5- أهداف الدراسة

- إنّ الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، و ينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:
- تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وإظهار كل المهام والنشاطات والأبعاد والبرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على عملية التحفيز، وكيفية إعداد نظام الحوافز في المنظمات.
- تحليل الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية وكيفية تهيئتها حتى يكون لها دور فعّال في إثارة دوافع العمال.
- التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العموميتين الاستشفائيتين جيجل والطاهير.
- تقديم نتائج فعلية عن جودة الحياة الوظيفية في كل من المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل والطاهير.
- والتعرف على أفضل الأساليب والإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، واعتماده كوسيلة لتحفيز العاملين.

6- حدود الدراسة

- يهدف معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تحديد المجالات التي يمكن اعتبارها كحدود لدراستنا هذه، والمتمثلة في:

المجال الموضوعي: جودة الحياة الوظيفية موضوع واسع، له أبعاد مختلفة ومتعددة، ولصعوبة تناول كل هذه الأبعاد سنقوم بحصر دراستنا في ثلاثة أبعاد رئيسية، وظيفية وتنظيمية، مادية، اجتماعية، وكل بعد يندرج تحته أبعاد فرعية، وسنحاول معرفة مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحفيز العاملين.

المجال المكاني: جودة الحياة الوظيفية ظاهرة ملازمة لمختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، لكننا قمنا بحصر دراستنا على المؤسسات الخدمية من خلال اختيارنا للمؤسستين العموميتين الاستشفائيتين جيجل و الطاهير بولاية جيجل.

المجال الزمني: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2015/2014.

المجال البشري: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الممرضين و الممرضات في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل والطاهير.

7- منهج الدراسة

من أجل تقديم المعلومات بصورة واضحة ومفصلة والإجابة على إشكالية البحث والتحقق من مدى صحة الفرضيات، إرتأينا أن يكون منهج دراستنا كالتالي:

الجانب النظري: إعتدنا فيه على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وإنتقاء الأفكار، لتحديد أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع بالإعتماد على مجموعة من المراجع متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات العلمية ، بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

الجانب التطبيقي: لندعيم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري، اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، من خلال إلقاء الضوء على دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحفيز العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية، واستخلاص النتائج التي تخدم أغراض البحث وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية.

8- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من بين الركائز الأساسية التي تساعد في تكوين الخلفية النظرية للبحث وتفسير نتائج الدراسة الميدانية ومعرفة مدى التشابه بين هذه الدراسات، ومن خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات والمراجع سواء باللغة العربية أو الأجنبية لم يتم العثور على دراسة تناولت دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، إلا أن هناك دراسات عالجت الموضوع من زوايا مختلفة، نذكر منها:

1- دراسة أيمن حسن ديوب سنة 2014 بعنوان "تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية"⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الإتصالات في سوريا، والمكون من الشركة السورية للاتصالات، المؤسسة العامة للاتصالات، شركتي سيرتل sirtel وأم تي أن MTN، بعينة بلغت 80 فرد من العاملين والإداريين في هذه المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات محل الدراسة دون المستوى المطلوب إجمالاً.
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة على مستوى المؤسسات محل الدراسة تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والعمل على تشجيعهم وتنمية إبداعاتهم، كذلك هناك عدالة في نظام الأجور والتعويضات في المؤسسات محل الدراسة، كما أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تأمين بيئة مشجعة على النمو والتعلم الذاتي.
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية الغير متوفرة على مستوى المؤسسات محل الدراسة تتمثل في عدم إتاحة فرص للتقني والنمو الوظيفي، كما أنّ ظروف العمل غير آمنة وصحية، وحياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام المؤسسات محل الدراسة.

2- دراسة خليل إبراهيم ماضي سنة 2014 بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي"⁽²⁾

تناولت هذه الدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة في: جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وكانت العينة مكونة من 344 عامل، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة مايلي :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين.
- أظهرت النتائج أنّ أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً في الأداء الوظيفي هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية غير المتوفرة على مستوى الجامعات الفلسطينية تتمثل في عدم إتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الأجور غير عادل، برامج التدريب غير متاحة للجميع، بالإضافة إلى عدم الموازنة بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

⁽¹⁾ أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، سوريا، 2014.

⁽²⁾ خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة على مستوى الجامعات الفلسطينية تتمثل في: الإستقرار الوظيفي، وجماعات العمل و الإلتزام التنظيمي.

3- دراسة عبد الحليم حايك سنة 2011 بعنوان " أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين" (1).

هذه الدراسة تناولت تأثير أربع أبعاد لجودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المادية،علاقات العمل، خصائص العمل، التعويضات) في مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات في مدينة حلب، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة تعدادها (334) فرداً يعملون بهذه المؤسسة.وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن ظروف بيئة العمل المادية تُؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في أداء العاملين.
- العلاقات السائدة في مكان العمل تُؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في أداء العاملين.
- في حين لم يجد الباحث للتعويضات الممنوحة للعاملين و طريقة تصميم خصائص العمل تأثيراً معنوياً في أداء العاملين.
- أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين مدركات العاملين لظروف بيئة العمل المادية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعد خصائص العمل ولبعد التعويضات تُعزى للمتغير الديموغرافي(المستوى التعليمي).
- عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعد علاقات العمل تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

من خلال ما سبق نلاحظ أنّ أغلب الدراسات تركز على معرفة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و متغير الأداء الوظيفي،بينما قدمت دراسات أخرى جودة الحياة الوظيفية باعتبارها المتغير التابع. تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولكننا نركز على الجانب التحفيزي لهذه الأبعاد.

9- مصطلحات الدراسة

يقوم البحث على بعض المفاهيم التي غالباً ما تتكرر،وبالتالي فهي تعد مصطلحات أساسية لا بد من توضيحها:

جودة الحياة الوظيفية: هي ذلك المستوى الذي يشعر فيه الأفراد بالرضا عن مختلف الجوانب التي تخص حياتهم الوظيفية، وأيضاً مدى موازنتها لحياتهم الشخصية.

(1) عبد الحليم حايك، أثر أدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين،رسالة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال،كلية الإقتصاد، جامعة حلب،سوريا،2011.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الوظيفية و التنظيمية: تتمثل هذه الأبعاد في تصميم العمل بشكل يسمح بنوع من الإثراء فيه، توفير برامج التدريب، إتاحة فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار. أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية: تتمثل هذه الأبعاد في توفير أجر عادل وكافي لتغطية الإحتياجات الأساسية للعامل، تقديم خدمات اجتماعية مرضية، توفير بيئة عمل آمنة و صحية. أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الإجتماعية: وتتمثل هذه الأبعاد في توفير الدعم والتشجيع لتكوين جماعات العمل، جعل العلاقة بين المشرف والمرؤوسين قائمة على التقدير والإحترام المتبادل، والعمل على إحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية. التحفيز: وهو العملية التي تسمح للمنظمة بإثارة دوافع الفرد وتحريكه لتبني سلوك مرغوب.

10- تقسيمات البحث

إنّ دراسة أي موضوع تستدعي ضرورة تقسيمه إلى مجموعة من المحاور وقد ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول كل فصل يعالج جوانب مختلفة للإمام بمحتواه. حيث جاء الفصل الأول بعنوان أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية خصص للتعرف على ماهية جودة الحياة الوظيفية، أبعادها، الجوانب العملية لها، جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية. أمّا فيما يخص الفصل الثاني فكان محتواه يندرج تحت عنوان مكانة جودة الحياة الوظيفية ضمن مداخل تحفيز العاملين، تطرقنا فيه إلى أساسيات عن التحفيز،التطورات الفكرية في دراسة التحفيز، نظام التحفيز في المنظمة، مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين. وقد حاولنا إثراء وتدعيم موضوعنا بفصل ثالث قمنا فيه بدراسة حالة كل من المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل والطاهير، وذلك بتقديم المؤسستين محل الدراسة، تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية، تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات. وختمنا بحثنا بمجموعة من النتائج بالإضافة إلى بعض الإقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

أساسيات حول

جودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

إنّ سعي المنظمات للتكيف مع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد المنافسة قادها إلى البحث عن الجودة وتبنيها كفلسفة وتطبيق، ليس فقط كمعيار للحكم على الأعمال، أو القيام بالقياسات الإحصائية للعيوب وإجراء عمليات الفحص على المنتج أو الخدمة لكسب رضا الزبون، إنما أيضا في إحداث تغييرات جذرية في مفاهيم الإدارة التقليدية وتشجيع استقلالية العاملين وكسر حواجز التقسيم الوظيفي، وخطوط السلطة الرسمية، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وتغيير أدوار القادة، وضمن هذا التوجه تبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يرى بأنّ الموارد البشرية هي أهم موارد المنظمة فهي موارد استراتيجية يساهم أداؤها بشكل أساسي في الأداء الكلي، حتى أنّ البعض يرى أنّ أداء المنظمات يعود إلى أداء مجموع الموارد البشرية المتواجدة بها. وهذا المورد بطبيعته يبحث عن الراحة الجسميّة، الاطمئنان النفسي، الشعور بالأمان والاحترام، لذا فالمنظمة مطالبة بتوفير بيئة عمل صالحة بمختلف جوانبها المادية، الاجتماعية، التنظيمية، وكذا الاهتمام بالعاملين حتى خارج إطار هذه البيئة من خلال السعي لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، وهذا ما يساهم في تقليل العديد من السلوكيات الغير مرغوبة كالغيابات، ترك العمل، أيضا تقليل معدلات دوران العمل والإصابات، وتحسين أداء العاملين وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمنظمة وتحقيقها لأهدافها الإستراتيجية. تزداد أهمية جودة الحياة الوظيفية في المنظمة الخدمية لزيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في هذا النوع من المنظمات، التي تسعى إلى تقديم خدمات تتناسب وتوقعات العملاء ما يمكنها من تحسين صورتها ويزيد من ربحيتها، لذلك فهي تسعى إلى توفير المناخ المناسب الذي يقلل من ضغوط العمل والتوتر والإجهاد المهني، ويخلق لدى العاملين التزاما عاطفيا اتجاه المنظمة، ما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة. وهذا ما سنعالجه في هذا الفصل وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثالث: الجوانب العملية لجودة الحياة الوظيفية.

المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.

يعتبر العمل أهم عنصر لمعيشة الأفراد باعتباره مصدر رزقهم وقوتهم، وهو عبارة عن نشاط إنساني هادف لسد الحاجات الشخصية بالنسبة للأفراد والعملية بالنسبة للمنظمات. إن الأفراد يقضون معظم وقتهم في أماكن العمل، يسخرون طاقتهم وجهدهم للمنظمة، وبالتالي لابد من توفير مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية، بالشكل الذي يسمح للفرد من تحقيق طموحاته الشخصية، الاجتماعية، وحتى النفسية، إن جودة الحياة الوظيفية مجال معرفي حديث يهتم بمختلف متطلبات المورد البشري، بما يسمح بالاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدرات هذا المورد، ومن خلال ما سيأتي سيتم تحديد ماهية جودة الحياة الوظيفية من خلال التطرق لتطورها التاريخي، مفهومها، وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية.

لقد كانت الثورة الصناعية التي حدثت في غرب أوروبا بداية لمرحلة جديدة في حياة الإنسان هي مرحلة الصناعة، وبداية ظهور التنظيمات الاقتصادية، كان العمال خلال تلك الفترة يعيشون أوضاعاً مزرية حيث كانت ظروف العمل قاسية وصعبة، ساعات العمل طويلة والأجور زهيدة، لكن تحسنت أوضاع العاملين مع تطور العلوم وظهور الحركات والثورات العمالية وتشكل النقابات، وإثبات الدراسات لأهمية العنصر البشري داخل التنظيم، وهذا ماسمح بتبلور ونشأة جودة الحياة الوظيفية، هذه الأخيرة مرت بثلاث مراحل أساسية سيتم توضيحها في هذا العنصر.

أولاً: نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي

قبل ذكر جودة الحياة الوظيفية كمصطلح كان هناك اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر بتحسين نوعية الحياة الوظيفية حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين لحماية العاملين من إصابات العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشيطة لاتحادات ونقابات العاملين من سنة 1930 إلى غاية 1940 وخلال هذه الفترة كان الاهتمام مركز على توفير مكان عمل صحي، وخالي من الأخطار بالإضافة إلى حماية المكاسب الاقتصادية للعمال⁽¹⁾.

وشهدت فترة الخمسينات والستينات تطوير علماء النفس لنظريات مختلفة مفترضين وجود علاقة إيجابية بين معنويات العاملين والإنتاجية، بمعنى أن توفير جو يسمح بتطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين في غير الإطار الرسمي من شأنه رفع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية⁽²⁾ وهذا ما ساهم في تبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتشير بعض المراجع إلى أن البدايات الأولى لحركة جودة الحياة

(1) N .Senthil Kumar and al, **Quality of work life, perception of collage teachers in Indian**, journal of commerce and management studies, 2011, p 49.

(2) Iokanadha Reddy.M, Mohan. Reddy. P, **quality of work life of employees, emerging dimensions**, asian journal of management research, 2010, p 828.

الوظيفية كانت في بريطانيا في مناجم الفحم لأكثر من خمسين عاما خلت، واعتبرت جودة الحياة الوظيفية كمتغير ركز على النتائج كالرضا عن العمل، الصحة العقلية للعاملين، الصحة النفسية، هذا من جهة ومن جهة أخرى التركيز على انعكاسات العمل على الفرد، أي إذا ما كان هناك تحسن أم لا في أداء العاملين لأعمالهم⁽¹⁾.

إن الظهور الفعلي لجودة الحياة الوظيفية كمصطلح ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين لتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي لهذا المفهوم خلال الفترة 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والدول الصناعية ينصب في أثر العمل على صحة العامل ووضع برامج للرعاية الصحية⁽²⁾، بعد ذلك زاد الاهتمام أكثر بجودة الحياة الوظيفية في الولايات الأمريكية المتحدة حيث قدمت عدّة دراسات من بينها الدراسات التي تمت في جامعة ميشغان حيث تم القيام بمسح لاتجاهات العمال ولفت الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف، وقد أوضح تقرير قسم الصحة والتربية والرفاهية الاجتماعية - في الجامعة في المجلد الخاص بالعمل - أنّ التغييرات التي تحدث في المجتمع الأمريكي تتم بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي، حيث أصبح هذا المجتمع يدرك بصورة جدية أهمية وفاعلية إبداعات وابتكارات العمل في أوروبا، خاصة مجموعات العمل المستقلة أو تلك التي تدار ذاتيا، أيضا المشاركة في اتخاذ القرارات ولذلك يركز التقرير على خبرة الأفراد في مكان العمل، والتي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية والنفسية لهم، أيضا لها نفس الآثار على الإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعملون بها⁽³⁾.

إنّ السبب الثاني لزيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في الولايات المتحدة الأمريكية كان نتيجة زيادة السلوكات غير المرغوبة والسلبية في بيئة العمل مثل زيادة معدلات التغيب، التخريب المعتمد للآلات، العلاقة السيئة بين المشرفين والعاملين، الاضرابات المتكررة، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الانتاج⁽⁴⁾. خلال هذه الفترة - أي نهاية الستينات من القرن الماضي - كانت جودة الحياة الوظيفية عبارة عن متغير لوصف مستوى الرضا الوظيفي بهدف زيادة الإنتاجية، من خلال مشاركة العمال في حل مشكلات العمل والمساهمة في صنع القرار بالإضافة إلى ذلك أصبحت الإدارات أكثر قلقا فيما يتعلق برفاهية الفرد، وتحسين ظروف العمل⁽⁵⁾. وبادرت مجموعة من الشركات إلى تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية إثر

(1) Iyle Grant Markham, **quality of work life as predictor of employees, 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.

(2) sayyed mohsen allameh and al, **effect of quality of work life on organizational commitment by SEM**, international journal of academic research in business and social sciences, vol 3, No10, 2013, p 136.

(3) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 15.

(4) أيمن حسن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 207.

(5) Iyle Grant Markham, **op.cit**, p 12.

استخدام هذا المصطلح خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد سنة 1972⁽¹⁾، ومن أهم هذه الشركات:

"United auto workers", "general motors".

وكان هدف هذه الشركات من برامج جودة الحياة الوظيفية ليس زيادة الإنتاجية فقط إنما أيضا تعزيز شعور الموظف بالانتماء والاعتزاز للمنظمة، وذلك بالإهتمام أكثر بمحتوى العمل، وعدم التركيز فقط على الأجور، ساعات الدوام، ظروف العمل المادية⁽²⁾.

شركة "Xerox" أيضا اعتمدت برامج جودة الحياة الوظيفية بسبب المشاكل التي كانت تعاني منها مثل: انخفاض حماس الموظفين، صعوبة تنفيذ المهام من قبل الأفراد، نقص التمويل، بالإضافة إلى انخفاض الإنتاج، وتمثلت هذه البرامج في:⁽³⁾

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين.

- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند القيام بعمليات التغيير.

- معالجة مشكلة تخفيض العمالة من خلال وضع سياسة للأجور تتناسب والأوضاع السائدة دون اللجوء إلى تقليص عدد العمال.

ثانيا: أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي

في أواخر السبعينات من القرن العشرين تعثرت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتراجع الاهتمام بها، وهذا ما زاد من مخاوف العمال ودفعهم لتفعيل دور النقابات أكثر لتعزيز جودة الحياة الوظيفية، وأصبح ينظر لها على أساس أنها بيان إيديولوجي حول طبيعة العمل وعلاقة العامل بالمنظمة⁽⁴⁾، والسبب في هذا التراجع يعود إلى عدّة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأيضا زيادة أزمة الطاقة الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية تنزعج من فواتير الطاقة المرتفعة التكاليف.

بالإضافة إلى زيادة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ما أدى إلى ارتفاع حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفاض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تأتي في المرتبة الثانوية خلال هذه الفترة⁽⁵⁾.

لكن لا يمكن الجزم بتوقف برامج جودة الحياة الوظيفية تماما خلال هذه الفترة، وذلك لأنّ أحد مصانع شركة جنرال موتورز في مدينة (Torry) استمر في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك خلال

⁽¹⁾ R.Gayathiri , lilitha Ramakrishnan, **quality of work life, linkage with job satisfaction and performance**, international journal of business and management invention, 2013, p02.

⁽²⁾ Mandira Dey, Pradyumna tripathy, **quality of work life, a fulcrum to employer, employee relationship**, abhinav international monthly referred journal of research in management and technology, volume4, 2015, p 14.

⁽³⁾ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

⁽⁴⁾ Iyle Gnant Makham, **op .cit**, p 23.

⁽⁵⁾ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفترة الممتدة من 1971 إلى 1978، فبعدها كان هذا المصنع هو الأسوأ في سلسلة مصانع جنرال موتورز، أصبح يحتل مرتبة متقدمة⁽¹⁾.

ثالثاً: منذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين

شهد منتصف الثمانينات من القرن الماضي عودة الاهتمام مرة أخرى بجودة الحياة الوظيفية ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها:⁽²⁾

- ضعف الموقف التنافسي للشركات الأمريكية على المستوى الدولي خاصة أمام الشركات اليابانية.
- التأكد من أنّ ولاء والتزام العاملين في أمريكا انخفض بكثير مقارنة بغيره في باقي دول العالم.
- زيادة عبء القوانين الفيدرالية في أمريكا.
- انخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي.
- اتخاذ المديرين في اليابان وأوروبا لاتجاهات فعالة أكثر مما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية.
- بمعنى أنّ زيادة الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية في الولايات الأمريكية كان كاستجابة لنجاح بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية.
- بحلول التسعينات من القرن العشرين قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول متعددة بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وقد ساهم في ذلك مجموعة من العوامل نذكر منها:⁽³⁾
- تغيير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات.
- تحديات العولمة ومتطلباتها المختلفة من نوعيات جديدة للمنظمات والأنماط الإدارية.
- التغيير في ذهنية العمال بسبب تطور مستوياتهم التعليمية والمهنية، وبالتالي أصبحوا يبحثون عن المزيد من المعنى في عملهم بالشكل الذي يساعدهم على إشباع الحاجات الأعلى من الحاجات المادية وحاجات الأمن.

إنّ جودة الحياة الوظيفية تطورت منذ البدايات الأولى لها في مصانع جنرال موتورز إلى البرامج التي حدثت في الثمانينات ثم برامج التسعينات حتى أصبحت مفهوماً واسعاً يضم جوانب متعددة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص 17.

⁽²⁾ نفس المرجع ، ص ص 18،19.

⁽³⁾ Aloys Nyogechi kiriago, Henry.M.Bwisa, **working environment factors that Affect quality of work life among attendants in petrol stations in Kenya**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol03, N o05, 2013, p291.

الجدول رقم (01): أجيال جودة الحياة الوظيفية

الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل الأول	الجيل البند
ليس هناك فصل بين جودة الحياة الوظيفية عن الهياكل التنظيمية القانونية، الهياكل التنظيمية أصبحت أكثر اتساعاً. لا مركزي.	حدث التكامل بين جودة الحياة الوظيفية والهياكل التنظيمية القانونية.	جودة الحياة الوظيفية تكون خارج أو موازية للهيكل التنظيمي الرسمي كبرنامج.	الهيكل: التكامل
يشمل كل الموظفين.	جزء مركزي وجزء غير مركزي.	هيكل جودة الحياة العمل يكون مركزياً.	المركزية
إعادة تحديد أدوار الإدارة وتؤخذ القرارات في الدوائر القريبة من العمل، ويتم إدارة المنظمة على كل المستويات.	يشمل معظم الموظفين.	يعتمد هيكل جودة الحياة الوظيفية على موظفين مختارين.	المشاركة (دمج العمالة)
يحصل كل موظف على المهارات اللازمة كمنسق، ثم يقوم بالدور المطلوب.	تتراوح من مسؤولية جودة الحياة العمل عن بعض القرارات الخاصة بالمديرين إلى مسؤولية المديرين عن كل القرارات اليومية.	صنع القرار إداري، وجودة الحياة الوظيفية تساهم في مدخلات القرارات الإدارية.	عملية صنع القرار
يحدد التدريب داخلياً ويتسع ليشمل أي عمل أو عمل مرتبط بالمهارة المطلوبة، وكل المهارات المطلوبة في عملية جودة الحياة الوظيفية وإدارة المنظمة بما فيها الجوانب المالية.	تتم بطريقة لا مركزية والرقابة داخلية.	تقدمها المصادر الخارجية وبطريقة مركزية.	التسهيلات
تتشكل علاقات التعاون بين الإدارة والنقابة ويعاد تحديد الأدوار بوضوح.	تحدد المجموعات برامج التدريب الخاصة بها وترتيبها حسب الحاجة وترتكز على المهارات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية لكل المشاركين.	تحديد التدريب والتعليم وتقديمه مركزياً وعن طريق المصادر الخارجية ويركز على التوجه وتقديم المهارات للمنظمين.	التدريب والتعليم
لا فرق بين قضايا جودة الحياة العمل والقضايا الأخرى تدرس كل الأفكار، يتم بناء العقد وسياسة الشركة على جودة حياة العمل.	تتسع لتتضمن بالإضافة إلى البيئة، النقابة، التخطيط السياسات، وقضايا العمل اليومي والقيود تتمثل في العقد وسياسة الشركة.	العلاقة رسمية وتكون بين النقابة والإدارة علاقة عداً ويمضي كثير من الوقت في بناء الثقة والاحترام عن طريق الاتصالات غير الرسمية.	علاقات الإدارة بالنقابة
		ترتبط بالعمل وترتكز على البيئة.	المكونات والمضمون: القضايا والاهتمامات

المصدر: سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص21.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ جودة الحياة الوظيفية عرفت ثلاثة أجيال، حيث تميز الجيل الأول لجودة الحياة الوظيفية بكون هذه الأخيرة منفصلة عن الهيكل التنظيمي تشمل فئة مختارة من الموظفين، انصب الاهتمام على ظروف العمل المادية، في إطار مركزية واضحة للتدريب يتم تقديمه مركزيا، ويركز على التوجيه وتقديم المهارات، أما الجيل الثاني لجودة الحياة الوظيفية فتميز بكون هذه الأخيرة متكاملة مع الهيكل التنظيمي تشمل أغلب العاملين، كما تحسنت العلاقة بين الإدارة والنقابة بحيث اتسع مجال التعاون بينهما بالرغم من عدم التوافق بين الطرفين، والاهتمام ليس فقط بالعوامل المادية، بل أيضا التخطيط، قضايا العمل اليومي، قيود في العقد. أما الجيل الثالث لجودة الحياة الوظيفية، فقد تميز بالارتباط مع الهيكل التنظيمي الذي أصبح أكثر اتساعا، جودة الحياة الوظيفية أصبحت تشمل كل العاملين، واتسمت العلاقة بين الإدارة والنقابة بالوضوح، كما أنّ قضايا جودة الحياة الوظيفية أصبحت تشمل مختلف المواضيع المتعلقة بالعاملين.

استنادا لما سبق نصل إلى أنّ جودة الحياة الوظيفية هو مصطلح حديث نسبيا احتاج ولا يزال إلى الكثير من البحوث والدراسات لفك الغموض عنه، وقد تنوعت البرامج والمجهودات التي قامت بها الشركات لتجسيد هذا المفهوم.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام العديد من العلماء والباحثين، ينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة بمختلف جوانبها التنظيمية، المادية، الاجتماعية من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، هذا ما جعل من مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوما شاملا يمكن إدخال أمور كثيرة فيه، لذلك كان هناك اختلاف حول هذا المفهوم، وذلك لاختلاف الزوايا التي يتم من خلالها تناول الموضوع، ومن خلال هذا العنصر سنحاول إعطاء مفهوم شامل لجودة الحياة الوظيفية.

أولا: الجودة والحياة الوظيفية

يمكن تجزئة مصطلح جودة الحياة الوظيفية إلى مصطلحين هامين في إدارة المنظمات المعاصرة هما: الجودة والحياة الوظيفية، فلاستيعاب أكثر مضمون جودة الحياة الوظيفية ارتأينا التطرق أولا لمفهوم كل من الجودة والحياة الوظيفية.

1- الجودة

تعتبر الجودة أحد أهم سمات منظمات القرن الواحد والعشرين، حيث أصبحت مطلبا ضروريا في كل المنظمات سواء في العالم المتقدم أو النامي، وعرفت الجودة بأنها "إستراتيجية عمل أساسي تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية

والصريحة⁽¹⁾، ركز هذا التعريف على المنتج أو الخدمة بمعنى أنّ الجودة تتحقق في حالة ما إذا كان المنتج أو الخدمة محققا لتوقعات العملاء أي نظر للجودة نظرة ضيقة وتقليدية، في حين أنّ مفهوم الجودة قد تطور ولم يعد يتعلق فقط بالمنتج أو الخدمة.

أمّا المعهد الفيدرالي الأمريكي فقد عرّف الجودة بأنها "أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المدة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة التحسن في الأداء"⁽²⁾. اعتبر هذا التعريف أنّ شرط تحقيق الجودة هو القيام بالعمل بشكل صحيح، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنّه ركز على كيفية أداء المهام في حين أهمل جوانب أخرى كالظروف التي يتم فيها أداء هذه المهام. عموماً الجودة هي "قابلية مجموعة من الخصائص الباطنية لنظام أو منتج أو سياسات لإرضاء متطلبات أطراف معينة كالأفراد العاملين، المالكين، الموردين، الزبائن، شركاء المجتمع...."⁽³⁾.

2- الحياة الوظيفية

لقد قدمت عدة تعاريف للحياة الوظيفية من بينها ما يلي:

الحياة الوظيفية هي "سلسلة متعاقبة من التجارب والتغييرات الوظيفية التي تحدث للفرد خلال عمره الوظيفي"⁽⁴⁾، هذا التعريف عبّر عن الحياة الوظيفية للفرد من خلال المناصب التي يشغلها، في حين أنّ الحياة الوظيفية أكبر من ذلك فالفرد يعيش تجارب مختلفة خلال عمله لا تتعلق بمهام منصبه فقط. وهذا ما ذهب إليه Jayakumar.A and Kalaiselvi حيث عرف الحياة الوظيفية بأنها "نتائج التجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية، بالإضافة إلى التسهيلات التي تقدم للعامل، وجميع ما يمر به الفرد خلال ساعات الدوام الرسمي حين كان يعمل في المنظمة"⁽⁵⁾.

إنّ الربط بين الجودة والحياة الوظيفية هو محاولة الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تجعل من الحياة الوظيفية للفرد حياة مثرية ذات جودة تتوافق مع توقعاته وطموحاته ورغباته؟.

ثانياً: تعريف جودة الحياة الوظيفية

قدم الكثير من الباحثين تعاريف مختلفة لجودة الحياة الوظيفية كون هذا المصطلح متعدد الجوانب، ويصعب حصره في دائرة ضيقة فهو يشمل أبعاداً مختلفة تضم مفاهيم فنية، إدارية، سلوكية واجتماعية، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

(1) بريري محمد أمين، بكحل عبد القادر، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 02.

(2) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 28.

(3) إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 03، الجزائر، 2007، ص ص 47، 48.

(4) صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 02،

سوريا، 2004، ص 34.

(5) Jayakumar.A, Kalaiselvi, **Quality of work life, An overview**, International journal of marketing, financial service and management research, vol.1, 2012, p 141.

عرف "yolandi vander berg" "جودة الحياة الوظيفية بأنها: "عبارة عن نشاط يعتمد أساسا على عملية ديمقراطية تدعو إلى مشاركة الأفراد في جميع المستويات، وإبداء رأيهم فيما يخص عملهم، وهذا ما يساعد في معرفة الفرد لنتائج ما قام به، ويحسسه بمساهمته في تحقيق النتائج"⁽¹⁾. أعطى هذا التعريف للمورد البشري أهمية كبيرة، واعتبره موردا مؤثرا في المنظمة، ولا بد من إعطائه دورا مهما في صنع القرار فيها وتحديد مختلف الجوانب التي تخص عمله، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنه ربط الأنشطة التي تخص جودة الحياة الوظيفية بالمشاركة في حين أنها تخص جوانب متعددة وليس المشاركة فقط.

أما "lewis and al" فعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: "الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحسين الحياة الوظيفية للعاملين وتحسين الإنتاجية التنظيمية"⁽²⁾. هذا التعريف اعتبر أن تحسين مستوى الحياة الوظيفية لا بد أن يقترن بتحسين مستوى الإنتاجية، وما يعاب عليه نظرية المحدودة لجودة الحياة الوظيفية حيث حدد هدف جودة الحياة الوظيفية في الإنتاجية فقط دون الاهتمام بأهداف أخرى كالرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف الشخصية للفرد.

وقد عرف "Dessler" "جودة الحياة الوظيفية بأنها: "الدرجة التي يكون فيها الأفراد قادرين على تلبية مختلف احتياجاتهم من حيث المسائل المادية، الأمن، وتحقيق الذات"⁽³⁾. ركز هذا التعريف على إشباع الحاجات الإنسانية لكنه لم يحد الآليات التي تسمح بإشباع هذه الحاجات.

أما "Kavatha" فقد عرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: "توفير بيئة عمل آمنة، وممارسات إدارية تسمح بتوفير الإنصاف، الديمقراطية الداخلية، الاستقلالية والمسؤولية في العمل"⁽⁴⁾. هذا التعريف عرف جودة الحياة الوظيفية من خلال أبعادها لكن لم يحدد الكيفية التي من خلالها يمكن توفير هذه الأبعاد بالمستوى المطلوب.

بصفة عامة يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من البرامج والتقنيات والأساليب الإدارية، والعمليات المخطط لها والمستمرة، والتي تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا، وبذلك يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.

(1) yolandi vander berg, **the relationship between organizational trust and quality of work life**, submitted in accordance with the requirements for the degree of master of arts in the subject industrial and organizational psychology, university of south Africa, 2011, p 29.

(2) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

(3) Mohammad Baitul Islam, **Factors Affecting of work life, an analysis on employees of private limited companies in bangladesh**, global journal of Management and business research, 2012, p 24.

(4) kavitha and al, **A study on quality of work life among employees in it sector**, IOSR journal of business and management, p 58.

ثالثاً: خصائص جودة الحياة الوظيفية

تتميز جودة الحياة الوظيفية بعدة خصائص منها: (1)

- 1- جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل التنظيم، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر فيه على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- 2- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة- سواء في الأجل القصير أو الطويل- تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.
- 3- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية جميع الجوانب المادية والمعنوية المرتبطة بالعاملين.
- 4- تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
- 5- مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوماً شاملاً يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة، والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأيضاً تلبية مطالب العملاء والمجتمع.
- 6- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه- مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم- من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: أهداف جودة الحياة الوظيفية

لاشك أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تختلف من منظمة إلى أخرى، تبعاً لخصوصية كل منظمة وأولوياتها، ولكن بالرغم من ذلك يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي تهدف أي منظمة لتحقيقها عند تبنيها لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

أولاً: الأهداف المتعلقة بالمنظمة

تتمثل هذه الأهداف في:

1- تحسين الإنتاجية

إن جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى زيادة الأجور والمكافآت، والحفاظ على حقوق العاملين وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية من خلال الحفاظ على السلامة المهنية للعاملين، ومنحهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، لأن العاملين

(1) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 09، 10.

سيسعون إلى بدل جهودهم في سبيل تحقيق أرباح عالية للمنظمة كمقابل لسعيها لإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم⁽¹⁾.

2- تحقيق الفعالية التنظيمية

جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب، ودوران العمل، بالإضافة إلى تقليل الحوادث وزيادة الرضا عند العاملين، وهذا ما يساهم في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبالتالي يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية⁽²⁾.

3- جذب الموظفين والحفاظ عليهم

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى جعل بيئة العمل صالحة وجذابة ما يحسن من صورة المنظمة في مجال التوظيف ويدفع الموظفين أصحاب الكفاءة لاختيار العمل بالمنظمة⁽³⁾، هذا من جهة، من جهة أخرى المحافظة على الموظفين أطول وقت ممكن وخاصة المدربين والمؤهلين منهم، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق الانتماء الداخلي لدى الموظف اتجاه المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى تمسكه بها وعدم هجرته لها⁽⁴⁾.

4- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة

جودة الحياة الوظيفية تساهم في توفير المستلزمات الضرورية التي تساعد العاملين في الوصول إلى طرق إنتاج جديدة، وأساليب تسويق متميزة وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة تعزز من التفوق النوعي للمنظمة وتجعلها رائدة في مجال عملها⁽⁵⁾.

ثانيا: الأهداف المتعلقة بالعاملين

تتمثل هذه الأهداف في:

1- تحقيق الأمن الوظيفي

جودة الحياة الوظيفية تهدف لتوفير فرص عمل دائمة ومستمرة للعاملين بغض النظر عن التغيرات في بيئة العمل⁽⁶⁾.

2- تعزيز التعلم والتطور في بيئة العمل

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى توفير بيئة العمل التي تساعد الفرد على تعلم معارف وخبرات

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

(2) Manouchehr jofreh and al, **the relationship between quality of work life with staff performance of iranian gaz engineering and development company**, research journal of applied sciences, engineering and technology, 2012, p2809.

(3) lokanadha reddy.M,Mohan.Reddy.P, **op.cit**,p832.

(4) أيمن حسن ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 210.

(5) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 253.

(6) lokanadha Reddy.M, Mohan. Reddy. P, **op.cit**, p 832.

جديدة واكتساب مهارات متنوعة⁽¹⁾.

3- تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين

جودة الحياة الوظيفية تسعى لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، خالية من الأخطار والأمراض المهنية بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تقليل القلق والإجهاد المهني، وهذا ما يشعر العامل بالرفاهية في مكان العمل⁽²⁾.

المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية حيث وجد كل من "Skimer" و "Jvancevich" بأن جودة الحياة الوظيفية تتحقق بتوفر مجموعة من الأبعاد مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية وآمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، ومرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل والتعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعّالة، وقد أضاف "Walton" عوامل أخرى لجودة الحياة الوظيفية، كالتمسك بقوانين العمل والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في مكان العمل وهناك من اعتمد متغيرات أخرى كالرضى الوظيفي، الالتزام التنظيمي والاستقرار المهني، وأضاف "Cahanarna" أن جودة الحياة الوظيفية تتواجد في مكان العمل حيث تتوفر عناصر كالمشاركة في المكاسب، فيما قسم كل من "suryanaryans" و "parbalo" أبعاد جودة الحياة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي:

- أبعاد كلاسيكية تشمل ظروف العمل المادية ورفاهية العاملين ودعم الموظفين وعوامل وظيفية وعوامل مالية.

- أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية وآمنة والمشاركة في اتخاذ القرارات والمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، ودوائر الجودة وإجراءات تقويم المظالم والتوازن بين الحياة والعمل⁽³⁾.

أمّا في دراستنا هذه سنتناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية وفقاً للتقسيم التالي:

الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية: وتشمل تصميم العمل، برامج التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية.

الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية: وتشمل الأجور والخدمات الاجتماعية وظروف العمل الفيزيائية.

الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية: وتتضمن جماعات العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية.

⁽¹⁾ hend almuftah, hanan lafi, **impact of quality of work life on employee satisfaction, case of oil and gaz industry in Qatar**, advances in Management and applied economics, Vol 01, No 02, p 110.

⁽²⁾ J.vignesh.shunkar, **study on quality of wok life and employee motivational strategies**, international journal of scientific research and management, volume2, 2014, p 901.

⁽³⁾أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص 08.

المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية

إنَّ جودة الحياة الوظيفية تتوقف بشكل كبير على خصائص العمل بحد ذاته وانعكاسه على الأفراد فلا بد على المنظمة من توفير الشروط اللازمة في الوظيفة لجعل الأفراد أكثر تحكما وسيطرة عليها، بالإضافة إلى مساعدتهم على تطوير أنفسهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريب تساهم في تنمية مهاراتهم، كما لا بد من إتاحة فرص الترقى أمامهم وجعلهم يساهمون بفعالية في نجاح المنظمة من خلال إشراكهم في صنع القرار، وسنتطرق لكل ما سبق في هذا العنصر.

أولاً: تصميم العمل

إنَّ تصميم العمل وفقاً لمنظور جودة الحياة الوظيفية يقود إلى إحداث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة وكذا العوامل المتعلقة بالتفويض ومنح السلطات والمسؤولية، وتحقيق التكامل بين الفرد ومتطلبات عمله.

1- مبادئ تصميم العمل وفقاً لمنظور جودة الحياة الوظيفية

هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي الاسترشاد بها لتصميم الوظائف وفقاً لمنظور جودة الحياة الوظيفية وهي كما يلي:

أ- فيما يتعلق بالمهام: يجب أن: (1)

- تشكل المهام عملاً متكاملًا.

- توفر المهام تنوعاً في الخطوات والأسلوب والمهارات.

- توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.

- تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

ب- فيما يتعلق بالعمل والمنظمة: يجب أن: (2)

- يكون الأفراد قادرين على تحديد أهداف عملهم.

- تكون أهداف العمل واضحة، وتوفر قدراً من التحدي للموظف.

- أن توفر الموارد بالقدر الكافي لشاغل الوظيفة لأداء العمل.

2- آليات تصميم العمل وفقاً لمنظور جودة الحياة الوظيفية

هناك مجموعة من النماذج والأساليب تخدم المبادئ التي يركز عليها تصميم العمل وفقاً لمنظور جودة الحياة الوظيفية ومن بينها ما يلي:

أ- توسيع الوظيفة: بموجب هذا الأسلوب تضاف مهام ومسؤوليات إلى المهام الفعلية في الوظائف، وخاصة بالنسبة للوظائف ذات التخصص العالي، إذ تؤدي هذه الوظائف إلى حصول الملل وانخفاض الدافعية والرضا والأداء، إن أسلوب التوسيع الوظيفي يؤدي إلى تنويع المهارات وبذلك فإن هذا الأسلوب

(1) بغول زهير، مدخل نوعية الحياة الوظيفية كاستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 30، الجزائر، 2008، ص 95.

(2) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001، ص 168.

يضيف بعدا سلوكيا مهما، ولكن في نفس الوقت فإن هذه الإضافة والتنوع في نفس المستوى، أي إضافة مهام ومسؤوليات أفقية، وهذا ما قد يؤدي إلى تقليل عنصر التشويق⁽¹⁾.

ب-التناوب الوظيفي: يتمثل هذا الأسلوب في انتقال الأفراد العاملين بين الأعمال والوظائف المختلفة في المنظمة لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع أو أغلب الوظائف في المنظمة، هذا الأسلوب من شأنه أن يقلل الملل والضجر الراجع لقيام الفرد بعمل تخصصي واحد، فضلا عن منح العامل الفرصة لاستثمار قدراته وقابلياته ومهاراته في القيام بالأعمال المختلفة والتعرف على مختلف أنواع الوظائف الموجودة في المنظمة، ويتسم هذا الأسلوب في التصميم الوظيفي بعدم إضافة مهام ومسؤوليات جديدة للعاملين وإنما يقتصر على عملية المناقلة (المناوبة) بين الوظائف لإنجاز مختلف المهام⁽²⁾.

ج-إثراء الوظيفة: يعتبر الإثراء الوظيفي من أكثر أساليب تصميم العمل خدمة لمدخل جودة الحياة الوظيفية، ويقصد به مقدار الحرية ومدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد مهام العمل الذي يقوم به ونتائجه، وكذلك يقصد به إعطاء الوظيفة قدرا أكبر من السلطة والمسؤولية⁽³⁾.

ويتضمن أسلوب الإثراء الوظيفي مجموعة من الأبعاد، يمكن تحديدها فيما يلي:⁽⁴⁾

- تعميق مهام الأعمال والوظائف عن طريق تنويعها وجعلها أكثر صعوبة من أجل خلق عنصر الإثارة والتحدي في ممارستها واكتساب شاغلها مهارات متنوعة.

- تعميق وتوسيع نطاق مسؤولية الوظائف عن طريق سحب بعض صلاحيات المشرف المباشر وإسنادها إلى شاغلي الوظائف، وبموجب ذلك يكون بإمكانهم أن يخططوا ويجدولوا مهامهم المكلفين بها، مما يشعرهم بالحرية والمرونة في ممارسة أعمالهم، ويكونوا أكثر جدية ورغبة في العمل.

- توفير مناخ مادي واجتماعي ايجابي في مكان العمل لتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم بفعالية.
- توفير تغذية عكسية لشاغلي الوظائف عن نتائج ممارساتهم وبشكل مستمر ليعرفوا جوانب الضعف والقوة في أدائهم في مسعى لتطوير أدائهم الذاتي.

- توفير درجة من الاستقلالية في ممارسة الأعمال والوظائف من أجل إتاحة الفرصة لممارستها للإبداع والابتكار وتحسين أدائهم وهذا يتطلب إعطائهم درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم.

إذن تستطيع المنظمة أن تؤثر إيجابا في جودة الحياة الوظيفية وذلك بجعل العاملين أكثر استقلالا في

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 84.

(2) خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 70.

(3) بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص 98.

(4) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 158، 159.

وظائفهم، لديهم مسؤوليات أكبر في إنجاز مهامهم، يحصلون على المعلومات اللازمة فيما يتعلق بإنجازهم لأعمالهم.

ثانياً: برامج التدريب

إنّ تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية يستوجب على المنظمة ضرورة التركيز على تنمية قدرات ومهارات الموظف، واكتسابه مهارات جديدة ومتنوعة تساعده على تحسين مستوى أدائه⁽¹⁾ وعليه فإنّه لتحقيق هذا الهدف لابد على المنظمة من وضع برامج التدريب في مقدمة المستلزمات الأساسية الواجب تحقيقها باعتبارها الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل وتقنيات العمل بكفاءة وفعالية.

1- مفهوم برامج التدريب

لقد اختلفت وتباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية حول تحديد مفهوم واضح لبرامج التدريب إلا أنّها أكدت على أنه مسار وخطة موضوعة من قبل مختصين في التخطيط التدريبي تهدف إلى تدارك النقائص والفجوات في الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتلبية الطموحات المهنية للموظفين⁽²⁾. إنّ إعداد المنظمات لبرامج تدريبية بصفة مستمرة يساعد في الرفع من جودة الحياة الوظيفية وتحقيق فوائد كثيرة أهمها:⁽³⁾

- أ- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل وتساعدهم على الثقة بالنفس.
- ب- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- ج- تقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية وفتح المجال نحو ترقيتهم وتقديمهم الوظيفي وتقليل الأخطاء وحوادث العمل.
- د- تتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل وتعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- هـ- تساعد على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة، وتأمين العلاقات وتوفيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها⁽⁴⁾.

2- فعالية برامج التدريب

حتى تستطيع برامج التدريب أن تؤثر إيجاباً في جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الأهداف التي صممت من أجلها سواء كان هذا يتعلق بإضافة معارف ومعلومات أو اكتساب خبرات ومهارات، أو تغيير

(1) R.Gayathiri, lalitha ramackrishnan, **op.cit** , p 04.

(2) pascal leleu, le développement du potentiel des managers, **la dynamique de coaching**, edition l'harmattan, paris, 1995, p 225.

(3) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 190، 191.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 274.

اتجاهات الأفراد نحو العمل والمنظمة لابد من مراعاة ما يلي:⁽¹⁾

أ- جعل البرنامج التدريبي مشوقا باستخدام أساليب تعليمية وتقنية مثالية وتوفير جو هادى ومريح لإنجازه ومعاملة المتدربين بطريقة جيدة.

ب- التركيز على التعليم التجريبي أي إتاحة الفرصة للمتدرب أن يمارس ما يتعلمه بنفسه لترسيخ المعلومات لديه وتعليمه أشياء جديدة تخدم أعماله الحالية والمستقبلية.

ج- إطلاع المتدرب على الأخطاء التي وقع فيها أثناء تدريبه، وماهي الأسباب التي أدت إلى وقوعها وكيف عليه أن يعالجها.

د- التأكد من صحة تطبيق المتدربين لما قدم لهم خلال البرنامج التدريبي، وذلك في أعمالهم التي يمارسونها.

ومنه نصل إلى أنّ برامج التدريب تساعد على الرفع من جودة الحياة الوظيفية في المنظمة باعتبار أنّها الوسيلة المناسبة التي تمكن من تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتطوير قابليتهم للابتكار والابداع.

ثالثا: فرص الترقية

إنّ من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هو إتاحة الفرصة للعمال من أجل التقدم الوظيفي وعليه يجب على المنظمة وضع المسارات الوظيفية بالشكل الذي يسمح للعمال بالترقية والصعود في السلم الإداري وعدم البقاء في وظيفة واحدة.⁽²⁾

1- مفهوم الترقية

تعرف الترقية على أنّها تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ونقصد بالأفضل هنا العمل أو الوظائف ذات مسؤوليات أعلى ومركز اجتماعي أكبر، وتحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها⁽³⁾. تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية لتحقيق الآتي:⁽⁴⁾

أ- رفع الروح المعنوية للعاملين.

ب- ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

ج- نقص الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

د- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

2- معايير الترقية

إنّ الترقية لا تتم بشكل عشوائي بل تتحقق في العادة باستخدام معيارين رئيسيين أو جمعها معا: الأقدمية، الكفاءة، أو الأقدمية والكفاءة معا.

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 475، 476.

(2) lokanadha Reddy.M, Mohan. Reddy. P, op.cit, p 834.

(3) مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 358.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 496، 497.

أ- **الترقية على أساس الأقدمية:** وفقا لهذا المعيار تتم الترقية بطريقة آلية على أساس مدة أقدمية الموظف، فتكون الأولوية في الترقية للموظف صاحب أكبر سنوات من الخدمة على افتراض أن هناك علاقة بين مدة خدمة الموظف وكفاءته وأن الموظف سيستمر في التعلم على رأس العمل، ويصبح أكثر كفاءة في عمله كلما طالت مدة خدمته فيه⁽¹⁾.

ب- **الترقية على أساس الكفاءة:** بالرغم من المزايا التي يتمتع بها أسلوب الترقية على أساس الأقدمية فإن هناك اتجاها متزايدا لتقليل الاعتماد عليه، من حيث كونه أساسا لترقية والاعتماد على الكفاءة كأساس للترقية، ووفقا لهذا الأسلوب تكون ترقية الأفراد على أساس ما يتمتعون به من معارف ومهارات وقدرات مطلوبة لأداء العمل⁽²⁾.

ج- **الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية:** وتعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة معا في ترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل أسلوب، ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب:⁽³⁾

- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الكفاءة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات وصفات شخصية ضرورية.

- ضرورة استعمال أسلوب الكفاءة والأقدمية في الترقية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي، أي الجمع بين متطلبات الجدارة والأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين للترقية.
- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية والروتينية) بسبب عدم اشتراط اكتساب المتقدم للترقية خبرات ومهارات معينة.

رابعاً: المشاركة في القرارات

إن جودة الحياة الوظيفية جعلت من مفهوم المشاركة مفهوماً واسعاً لا يكفي بإتباع أساليب محددة وضيقة في المشاركة بل إتباع أساليب تنمية المنظمة كالإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة وتطوير هيكل التنظيم وإجراءاته بحيث يعكس فلسفة المشاركة⁽⁴⁾.

1- مفهوم المشاركة في صنع القرار

المشاركة في صنع القرار هي إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى⁽⁵⁾.

(1) مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 932.

(2) نفس المرجع، ص 934.

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 499.

(4) زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 98.

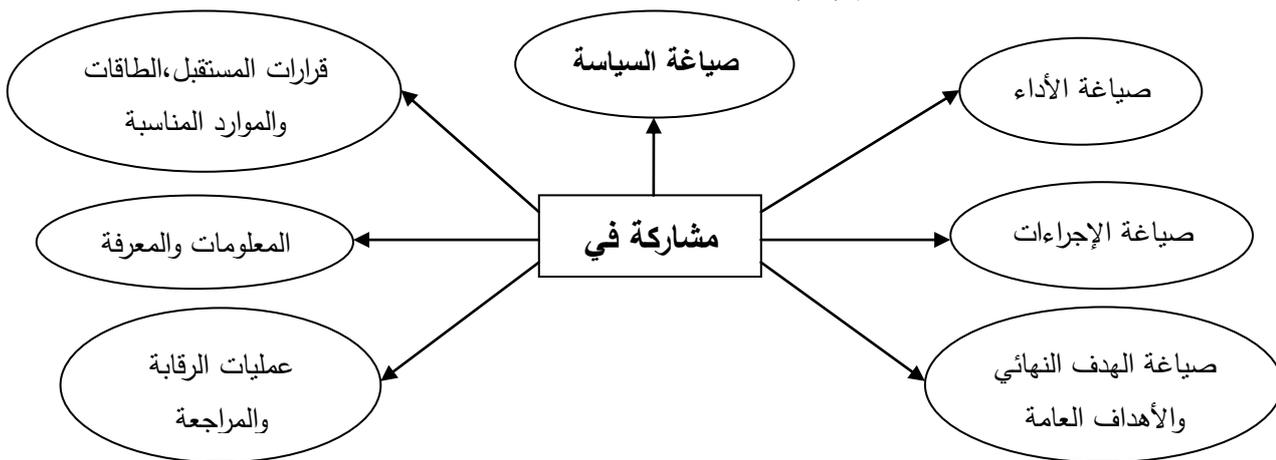
(5) عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، ص 02، تم التصفح يوم 2015/04/11، على الساعة 18:20، متاح على:

- والمشاركة في صنع القرار أهمية كبيرة تتمثل في:⁽¹⁾
- أ-الرفع من معنويات العاملين مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.
 - ب- جعل العاملين أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.
 - ج- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.
 - د- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار، مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
 - هـ- ارتفاع مستوى الزمن الوظيفي للعاملين والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم، والحد من مظاهر الصراع.

2- إدارة بالأهداف كألية لتفعيل المشاركة في المنظمة

إنّ المشاركة وفقا لمدخل جودة الحياة الوظيفية لا تعني إجراء اجتماعات مع العمال والسماع لأرائهم وتفعيل نظام للاقتراحات وتشكيل ممثلين للعمال في مجالس الإدارة، وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك وتلزم المنظمة اتخاذ خطوات متقدمة لإيجاد الأرضية المناسبة التي تسمح بمشاركة فعلية وفعّالة للعمال في اتخاذ القرار، ومن بين أهم الأساليب التي تتيح نطاق واسع للمشاركة نجد الإدارة بالأهداف. وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوسين الذاتية عن عملهم، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر⁽²⁾. من خلال التعريف نجد أنّ أسلوب الإدارة بالأهداف يلزم ضرورة إشراك الرؤساء للمرؤوسين في وضع الأهداف، وتشجيعهم على إبداء آرائهم في المشاكل المعروضة واقتراح أساليب الحل المناسبة، والشكل الموالي يبين مفهوم المشاركة في أسلوب الإدارة بالأهداف:

شكل رقم (01): المشاركة وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف



المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 48.

⁽¹⁾ نفس المرجع، ص 04.

⁽²⁾ سنان كاظم الموسوي وآخرون، لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 68.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ العمال وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف يشاركون في وضع السياسة العامة للمنظمة، وصياغة أهدافها النهائية كما يتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم فيما يخص قرارات تشغيل الطاقات والموارد المناسبة، ووضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية والتخطيط لأدائهم وعملهم وإعلامهم بكل ما يتعلق بالمنظمة من خلال توفير المعلومات الكافية لهم، بالإضافة إلى إشراكهم في عمليات الرقابة والمراجعة كل هذا ينمي من درجة الرقابة الذاتية للفرد والتزامه بتحقيق أهداف المنظمة لأنه يشارك في وضعها.

إنّ توفير وظائف مثيرة وإتاحة فرص للتطور والتعلم في مكان العمل بالإضافة إلى الرفع من إمكانية التقدم الوظيفي وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من التطبيق الفعلي لمدخل جودة الحياة الوظيفية، ويرفع من درجات الرضا في مكان العمل.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية

تعتبر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية من أكثر الأبعاد أهمية لما لها من دور أساسي في تقبل العامل لعمله ورضاه عنه، وقد بدأ الاهتمام بها منذ بدء الحديث عن جودة الحياة الوظيفية وتطبيقها في جنرال موتورز، ويحتل الأجر الصدارة بين هذه الأبعاد المتضمنة أيضا لبعض الخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى ظروف العمل الفيزيائية المناسبة والتي لا يمكن تجاهل تأثيرها على مستوى جودة الحياة الوظيفية، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى مختلف هذه الأبعاد.

أولا: الأجر

يعتبر الأجر أهم العوامل تأثيرا على جودة الحياة الوظيفية في المنظمة لما له من تأثير مباشر على المستوى المعيشي للأفراد لذا لا بد من وضع سياسة رشيدة للأجر تضمن تلبية الاحتياجات المتنوعة للأفراد.

1- مفهوم الأجر

لقد قدمت عدة تعاريف للأجر من بينها ما يلي: عرفه أحمية سليمان بأنه " ذلك المقابل أو المقدار الذي يلزم صاحب العمل بدفعه للعامل مقابل أدائه للعمل"⁽¹⁾ من خلال التعريف نلاحظ أنّه وفقا للمنظور القانوني فإن الأجر يأخذ الصفة النقدية ولا يعنى بمجموع المنافع غير النقدية، والتي يحصل عليها الفرد جراء ما يقدمه من أداء في خدمة المنظمة.

وقد خالف بعض الباحثين هذا الرأي، حيث اعتبرت وسيلة حمداوي الأجر بأنه "مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته بمجهوده، طاقته، أفكاره، خدمة للمنظمة ويشمل الأجر كل ما يدفع للفرد بالساعة أو الأسبوع أو الشهر في مقابل قيامه بالعمل"⁽²⁾، نلاحظ أن الباحثة اعتبرت أن كل ما يدفع للفرد

(1) أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 30.

(2) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 139.

خلال مدة معينة بصفة منتظمة مقابل ما يقدمه هذا الفرد للمنظمة عبارة عن أجر بغض النظر إذا كان ذو طبيعة نقدية أم لا.

بصفة عامة يمكن القول أن الأجر هو عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة. ويتكون الأجر من حيث المحتوى من عنصرين أساسيين هما: (1)

أ- **العنصر الثابت:** ويعرف أيضا بأجر المنصب أو الأجر الأساسي، يحدد على أساس الرقم الاستدلالي، أو على أساس اتفاق الطرفين.

ب- **العنصر المتغير:** والذي يتكون من مجموع التعويضات المرتبطة إما بالإنتاج أو بالأقدمية أو بالظروف الاجتماعية.

2- مبادئ الأجر وفقا لمدخل جودة الحياة الوظيفية

إن تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية يقتضي على المنظمة توفير أجر يتسم بالعدالة والكفاية والتناسب مع ما يقدمه الفرد من أداء ومجهود. (2) ويمكن توضيح ذلك وفقا لما يلي: (3)

أ- **الكفاية:** يعني أن يكون الأجر كافيا لمساعدة الفرد على مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجر بعض الأسس مثل مستوى المعيشية، معدل الأسعار... إلخ.

ب- **العدالة:** وتشير إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة.

ج- **المساواة:** لا بد أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجر للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتناسب في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

هـ- أن تدفع للعمال أجور نظير ما يقدمونه من أداء وليس نظير أو فائدة أدائهم في العملية الإنتاجية بمعنى أن يكون هناك ارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل وبين أدائه الفعلي (4).

إذن على الإدارة أن تضع نظام للأجر يحقق العدالة والكفاية والمساواة ما ينعكس إيجابا على جودة الحياة الوظيفية ويحقق الرضا للعاملين، ويشبع حاجاتهم المختلفة.

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

(2) R.Gayathiri, lahitha ramakishman, op.cit, p 04.

(3) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 349.

(4) نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 201.

ثانياً: الخدمات الاجتماعية

من بين أهم الأبعاد ذات التأثير في مستوى جودة الحياة الوظيفية نجد الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعاملين، والتي تهدف لرفع المستوى المادي والصحي والمعنوي لهم، وإيجاد التكيف الملائم بينهم وبين عملهم، وتستطيع المنظمة تقديم خدمات متنوعة نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

1-خدمات التغذية

يتطلب أي عمل من الأفراد بدل مستوى معين من الطاقة والجهد سواء كان هذا الجهد فكرياً أو بدنياً، لذا تسعى المنظمات إلى توفير خدمات التغذية، التي تساهم في كفاءة صحة العاملين وتعويضهم عما يبذلونه من طاقة وجهد في أعمالهم، وإكسابهم قوة ونشاط تمكنهم من النهوض بأعباء مهامهم بكفاءة وفعالية. وتستطيع المنظمة أن توفر مطاعم خاصة بها لتقديم الوجبات الغذائية لعمالها كما يمكنها أن تتعاقد مع مؤسسات أخرى توفر هذه الخدمات بحيث تتولى المؤسسة تسديد ثمنها، وتقدمها للعاملين بأسعار رمزية.

2-خدمات النقل

يعاني الكثير من العاملين من الإرهاق والإجهاد عند انتقالهم من وإلى أماكن عملهم، لذا إذا ما أرادت المنظمة ضمان راحة ورفاهية عمالها فعليها أن توفر خدمات للنقل تساعدهم في الوصول إلى مكان العمل، ويكون ذلك باعتماد وسائل نقل خاصة بالمنظمة أو التعاقد مع شركات متخصصة يتم الاتفاق معها على تنظيم مواعيد ملائمة لنقل العاملين.

3- توفير غرف خاصة

على المنظمة توفير مجموعة من الغرف الخاصة بالموظفين لإشعارهم بالرفاهية في مكان العمل وكمثال على هذه الغرف نجد توفير قاعات لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة، وتوفير أماكن نظيفة وملائمة للاستحمام، وأخرى لإيداع الأمانات وغرف لاستبدال الملابس بالنسبة للوظائف التي تقتضي طبيعة عملها ارتداء ملابس خاصة بالعمل.

4-خدمات السكن

إنّ الاهتمام بالموظف ومراعاة ظروفه أهم ما تدعوا إليه جودة الحياة الوظيفية، من هذا المنطلق يمكن للمنظمة أن تساعد العاملين ذوي مستويات الأجر المتدنية - والذين لا يمكنهم تأجير أو شراء مساكن خاصة بهم- على توفير مساكن لهم من خلال إسكانهم في مساكن تابعة للمنظمة، أو عن طريق منحهم مخصصات لدفع أجور السكن⁽²⁾.

⁽¹⁾ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر، ص 557-559.

⁽²⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 437.

5-خدمات ترويجية

تقدم بعض المنظمات خدمات لموظفيها تتمثل في أخذهم وأسرهم في سفريات مختلفة وتغطية نفقات إقامتهم في فنادق أو شاليهات للتمتع بإجازتهم، كما قد تنظم حفلات للعاملين خلال الأعياد والمناسبات أو حتى خلال تقاعد كبار الموظفين، تساهم هذه الخدمات في زيادة الرفاهية في مكان العمل وتزيد من رضا الأفراد عن منظماتهم⁽¹⁾.

إن توفير المنظمة للخدمات الاجتماعية لعمالها هو دليل على إهتمامها الإنساني والاجتماعي بالعنصر البشري، وهذا ما ينعكس عنه زيادة ولاء العمال لمنظمتهم ورفع معنوياتهم وانخفاض مستوى التوتر لديهم، وبهذا تحسّن جودة الحياة الوظيفية للعامل.

ثالثاً: الظروف الفيزيائية

بدأ الاهتمام في المنظمات بجودة الحياة الوظيفية عند الاهتمام ببعض ظروف العمل الطبيعية، هذا لأن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل الفيزيائية كالإضاءة، التهوية، الضوضاء... إلخ، يؤثر في أداء الفرد وسلامته وصحته، إذ كلما كانت ظروف العمل الفيزيائية مناسبة قلت نسبة تعرضه للأمراض المهنية وبالتالي تحقيق مستوى مرضي لجودة الحياة الوظيفية، ومن أهم ظروف العمل الفيزيائية والتي تحتاج إلى تحسين نجد:

1-مكان العمل

وهو المكان الذي يقوم فيه العامل بتأدية عمله المكلف به، وهذا المكان لا بد وأن تتوافر فيه الظروف السليمة والمأمونة من حيث:⁽²⁾

أ- مساحة المكان المخصص للعمل: لا بد أن يكون الارتفاع مناسب وذلك وفقاً لخصوصية كل عمل.

ب- الأرضيات: لا بد أن تكون من النوع الغير زلق وأن تكون مستوية ومناسبة.

ج- المعدات والآلات في مكان العمل: لا بد أن تكون سليمة وآمنة أثناء تشغيلها حيث لا ينتج عنها أي خطر يمكن أن يؤثر على العاملين، والعمل على صيانتها في أوقات تحدد دورياً بحيث يمكن الوقوف على جميع أعطالها المتوقعة.

د- النظافة والترتيب: لا بد من ترتيب الآلات والمعدات في مكان العمل وإجراء النظافة اليومية له.

2- مناخ مكان العمل

ونعني به ما يميز مكان العمل من حيث الإضاءة، الحرارة، الضوضاء... إلخ، ويمكن شرحها فيما يلي:
أ-الإضاءة: قد تبين في الكثير من الدراسات أنّ هناك علاقة بين الإضاءة والألوان والتي تؤثر على انفعالاتنا وأحاسيسنا والألوان يمكن أن تساعد على الرؤية الصحيحة إن أحسن استخدامها، كما يمكن

⁽¹⁾ نفس المرجع ، ص 439.

⁽²⁾ يوسف الطيب، إدارة السلامة والصحة المهنية، ط1، سيفوي لاستشارات السلامة والصحة المهنية والتدريب والجودة والبيئة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 06-08.

القول أن التحسين في الإضاءة يعتبر من بين العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للأفراد والتقليل من معدل حوادث العمل⁽¹⁾، فمعدل الحوادث يزيد عندما يعمل الأفراد في مكان ليس فيه إضاءة كافية و قد دلت الاستقصاءات التي أجريت على عدد من الوظائف، أن الإضاءة غير الكافية قد تسبب زيادة في معدل حوادث العمل بنسبة 25 % عن الإضاءة العادية، خصوصا الحوادث المتعلقة بسقوط الأفراد عن الآلات والأماكن نتيجة لضعف الإضاءة⁽²⁾.

إذن لابد على المنظمة من العمل على توزيع الضوء بشكل جيد ومتماثل لا يسبب الإجهاد للعين.

ب-الضوضاء: مما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدرة الفرد على العمل والإنتاج، خاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتت الذهن وعدم تركيزه، وإلى الإجهاد العصبي، وقد يصل الأمر إلى الإضرار بالأذن وضعف السمع خاصة في الأعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جدا⁽³⁾، وللحفاظ على سلامة الفرد لا بد من الحفاظ على الحد المسموح به للضوضاء الذي يستطيع الفرد العمل فيه لمدة 8 ساعات يوميا والمقدر بـ 90 ديسبل (وحدة قياس الضوء)⁽⁴⁾. وللوقاية من آثار الضوضاء على صحة العاملين لا بد من:⁽⁵⁾

- محاولة التخلص من الضوضاء ومصادرها وذلك بتعديل تصميم الآلات ووضعها في حالة اتزان ما يسمح بتقليل الاهتزازات.

- تخفيض حدة الضوضاء بالمواد العازلة وذلك باستخدام الفلين أو المطاط الإسفنجي.

- الوقاية الشخصية للأذن وذلك باستخدام سدادات أو سماعة واقية للأذن حسب شدة الضوضاء.

ج-الحرارة والبرودة: درجة الحرارة في مكان العمل سواء في الصيف أو الشتاء عامل يؤثر على صحة العاملين، فارتفاعها يؤثر في الحالة المزاجية والعصبية للإنسان، ويجعله متوترا، هذا إلى جانب أنها تؤثر على جهازه التنفسي، وقلبه مع مرور الوقت، أما فيما يخص البرودة فهي تؤدي إلى أمراض روماتزمية وإلى انتشار الأنفلونزا والتهابات الرئة... إلخ.

لذلك على المنظمة أن توفر الوسائل التي تسمح بتلطيف درجة الحرارة في مكان العمل وذلك باستعمال التبريد المركزي، والتدفئة المركزية لحماية العاملين من الأمراض الناشئة عن ارتفاع وانخفاض درجة الحرارة وأشعارهم بالراحة وعدم الخوف على صحتهم في مكان العمل⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص ص 208، 209.

⁽²⁾ رمضان عموض، حمزة معمري، حوادث العمل، أسبابها وأساليب خفضها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول

المعاناة في العمل، الجزائر، ص 555.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 581.

⁽⁴⁾ يوسف الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁽⁵⁾ نفس المرجع، ص 11.

⁽⁶⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 582-589.

د-التهوية: غالبا ما يتسم مكان العمل بوجود الأدخنة والغازات، بالإضافة إلى الروائح غير المرغوبة، وهذا ما يؤثر على أداء العاملين⁽¹⁾، لذا يجب على المنظمات البحث عن السبل التي تسمح بتوفير الهواء النقي للتنفس، ومن بين هذه السبل ما يلي:⁽²⁾

-تجديد الهواء الداخلي كل فترة زمنية.

-تركيب أجهزة فنية لشطف الهواء الفاسد والأبخرة السامة إلى خارج مكان العمل.

- الإكثار من فتحات التهوية.

- عزل العمليات التي تحدث درجة تلوث عالية عن العمليات الأخرى.

إذن على المنظمة أن تعمل جاهدة على تهيئة الظروف المناسبة التي تسمح بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية من خلال تجهيز مكان العمل ليكون مناسباً وتوفير درجة الإضاءة المثلى والحرارة المعتدلة، والتهوية الجيدة والتقليل قدر الإمكان من الضوضاء لضمان راحة العامل، والرفع من روحه المعنوية، وتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية

تعتبر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية من أهم الأبعاد تحقيقاً لجودة الحياة الوظيفية وهذا للتأثير الإيجابي لهذه الأبعاد على الأفراد حيث كلما كانت العلاقة بين الفرد والمشرف وجماعة العمل جيدة، وكان هناك اهتمام ومراعاة لظروف الفرد الخاصة كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد، وزادت درجة ولاء هذا الفرد للمنظمة، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والمتمثلة في جماعة العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة العملية والمهنية.

أولاً: جماعة العمل

إن جماعات العمل من أهم الأساليب المساعدة على تعزيز العلاقات بين الأفراد من جهة والاستخدام الأمثل للمورد البشري من جهة أخرى لذلك يمكن القول أنها مهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، ورفع مستوى جودة الحياة الوظيفية.

1- تعريف جماعة العمل

لقد قدمت عدة تعاريف لجماعة العمل لاختلاف الزاوية التي يعالج بها كل باحث الموضوع لكن بصفة عامة جماعة العمل هي "مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون

⁽¹⁾ يوسف الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 590.

بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي⁽¹⁾. وتتسم جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في:⁽²⁾

أ- العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور.

ب- إن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد.

ج- لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن، الخبرة، المؤهل، الاستعداد والقدرات، وبناء الشخصية.

2- أنواع جماعة العمل

يوجد نوعين رئيسيين للجماعات داخل المؤسسة هما:⁽³⁾

أ- **الجماعات الرسمية:** وتضم كافة الجماعات التي تكوّن وفقاً لطبيعة التنظيم الرسمي الذي يتحدد بموجب العمل المناط بالجماعات داخل الوحدات الإدارية، أو خطوط الإنتاج المعينة ويتم الإشراف على هؤلاء الأفراد من قبل رؤساء الأقسام أو المدراء وفقاً لطبيعة البناء الهيكلي للتنظيم، وتعتبر الجماعات الرسمية من أكثر الجماعات تأثيراً على مشاعر وسلوك الأعضاء، سلباً أو إيجاباً، حيث أنّ الجماعات الرسمية غالباً ما تمارس أداء متماثلاً أو متشابهاً، ويجمعها القرب المادي في المكان ولهذا فإن قدرات التأثير التي تتمتع بها غالباً ما تكون عالية بشكل عام.

ب- **الجماعات غير الرسمية:** وتضم الأشخاص الذين يتم تفاعلهم اجتماعياً وفقاً لاعتبارات التماثل في الجنس أو البناء النفسي العقائدي أو البيولوجي والمادي، أو في القربى والمحابة والمصالح المشتركة...إلخ، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة في التأثير على الأفراد في إطار السلوك العام لأي تنظيم. وبعكس جماعات العمل الرسمية تكوّن هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أنّ الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة ما بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري.

3- حلقات الجودة

إنّ تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية يعني ضرورة الاهتمام بالعمل الجماعي وإتاحة الفرصة للعاملين لتكوين جماعات يعملون في إطارها بشكل مشترك وأهم برنامج لجودة الحياة الوظيفية يحقق ذلك هو اعتماد حلقات الجودة.

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 143.

(2) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص 89، 99.

(3) لطفي دنبري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، الباحث الاجتماعي، عدد 10، الجزائر، 2010، ص 337-339.

ويمكن تعريف حلقات الجودة بأنها "مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا ويجتمعون اختياريًا بشكل منتظم بغرض توضيح وتحليل وحل مشكلات العمل"⁽¹⁾. وتهتم حلقات الجودة بكل ما يمس أداء العمال داخل جميع أجزاء المنظمة، وقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروف باسم Juse بترتيب نطاق اهتمام حلقات الجودة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): نطاق اهتمام حلقات الجودة حسب juse

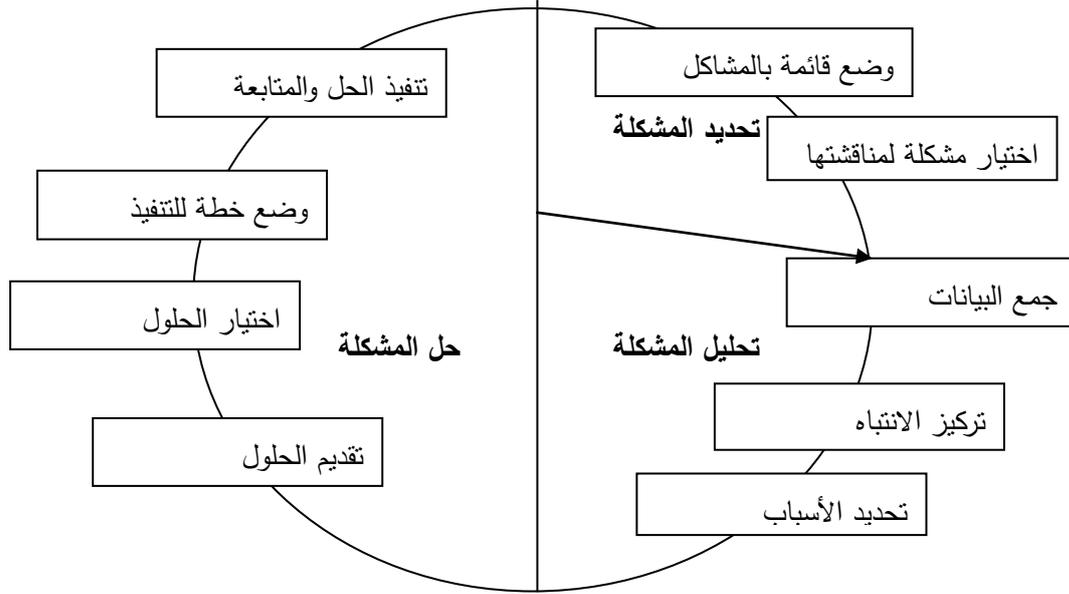
ترتيب مستوى الأهمية	نوع النشاط أو الفعالية
1	خفض التكاليف
2	رقابة جودة المنتجات
3	تحسين الخدمات داخل القسم أو ورشة العمل
4	السلامة المهنية
5	رفع الروح المعنوية للعاملين
6	الرقابة على التلوث
7	التدقيق المستمر للعاملين

المصدر: خير الدين جمعة، حسين ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، تجارب بعض الدول، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، 2011، ص 123.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ حلقات الجودة تهتم بالأساس بالبحث عن السبل التي تسمح بتخفيض التكاليف، والعمل أيضا على الرقابة على جودة المنتجات، بالإضافة إلى معالجة القضايا التي تخص تحسين الخدمات داخل القسم أو ورشة العمل، والمحافظة على السلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك الرقابة على التلوث والعمل على توفير الآليات التي تسمح بالتنسيق المستمر للعاملين. أمّا فيما يخص آلية عمل دوائر الجودة فيمكن توضيحها في الشكل الموالي:

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 259.

شكل رقم (02): طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر: خير الدين جمعة، حسين ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، تجارب بعض الدول، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، 2011، ص 126.

من خلال الشكل يتضح لنا أنه في بادئ الأمر يقوم أعضاء حلقات الجودة بعملية تحديد المشكلة وذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم في العمل ثم اختيار مشكلة لمناقشتها وفق الأولوية ودرجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء الحلقة بتحليل هذه المشكلة، وذلك بجمع البيانات الضرورية وتحديد أسباب المشكلة، ثم تبدأ مرحلة حل المشكلة بتقديم مجموعة من الحلول واختيار الحل الأمثل ووضعه في خطة قابلة للتنفيذ.

إذن إذا ما أرادت المنظمة الحفاظ على مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية عليها تشجيع العمل الجماعي وتوفير المستلزمات الضرورية التي تسمح بتكوين جماعات عمل مدارة ذاتيا كحلقات الجودة.

ثانيا: أسلوب الإشراف

تعتبر علاقة الإشراف من بين أهم المواضيع التي كان ولازال الاهتمام بها قائما لما لها من دور كبير في تفسير علاقات التفاعل التي تربط الرئيس بالمرؤوس، وهي بهذا تؤثر بطريقة مباشرة وأساسية على جودة الحياة الوظيفية.

1- مفهوم الإشراف

يعرف الإشراف على أنه عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز كما وكيفا، وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية

- أو المادية⁽¹⁾، أما المشرف فهو ذلك الرئيس المسؤول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل بناءً على السلطة المخولة إليه⁽²⁾. وتكمن أهمية عملية الإشراف في النقاط التالية:⁽³⁾
- أ- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية.
 - ب- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - ج- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - د- رعاية الأفراد وتمييزهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة .

2- أنماط الإشراف

قسمت الأنماط الإشرافية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي:

- أ- **النمط الإشرافي التسلطي:** ويعرف أيضاً بالأوتوقراطي، هنا يحاول المشرف تركيز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته، حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء، ولا يشترك معه أحد، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل ولا يفوض سلطاته ويسعى دائماً إلى توسيع سلطاته⁽⁴⁾.
- في هذا النمط الإشرافي لا يشارك أعضاء التنظيم مشاركة فعلية في مباشرة مهامهم، حيث أن المشرف هو الذي يملئ أساليب العمل، وهو الذي يحدد كل أوجه النشاط دون استشارة المرؤوسين، وفي هذا النمط الإشرافي يتم التركيز على العمل والإنجازات دون الاهتمام لمشاكل العمال وحالتهم النفسية، ما يظهر نوع من عدم الرضا والتذمر، وانخفاض الروح المعنوية مما يؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية.
- ب- **النمط الإشرافي الديمقراطي:** في هذا النمط يقوم المشرف باستشارة مرؤوسيه، ويأخذ بآرائهم ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويفوض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المكلفين بأدائها، وبصفة عامة هذا الأسلوب في الإشراف يؤكد على أهمية العاملين في المنظمة، ويسعى لرفع معنوياتهم وإثارة حماسهم، وإتاحة فرص التعامل بروح الفريق الواحد⁽⁵⁾.
- هذا النوع من الإشراف يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات وزيادة الحكم الذاتي للعمل، حيث أن المشرف يتفاعل مع أفراد الجماعة ويأتي القرار على أساس تفكير ومساهمة الجميع، وهذا ما يساعد على رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في أنفسهم وزيادة التعاون بين المرؤوسين من جهة والمرؤوسين والرؤساء من جهة أخرى، مما يؤدي إلى الرفع من جودة الحياة الوظيفية في المنظمة⁽⁶⁾.
- ج- **نطاق الإشراف غير الموجه:** في هذا النوع من الإشراف يتنازل المشرف على سلطة اتخاذ القرار ويعطي المرؤوسيين الحرية المطلقة في ممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات حيث يقوم المشرف بموجب هذا

(1) جبر سعيد صايل السبحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 11.

(2) السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 13.

(3) بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 21.

(4) جبر سعيد صايل السبحاني، مرجع سبق ذكره، ص 22.

(5) حمود خيضر كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 308.

(6) R.Gayathiri, lalitha Ramakrishnan, op.cit, p04.

الأسلوب بإخبار المجموعة بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يترك الحرية لها في اختيار السبل التي تمكن من تحقيق هذا الهدف ولا يتدخل بأي أمر أو توجيه في أي شيء⁽¹⁾. هذا النوع من الإشراف قليل الاستخدام لما فيه من مخاطر كبيرة وإضاعة للكثير من الوقت.

على المنظمة إذا ما أرادت تحسين جودة الحياة الوظيفية أن تعتمد على أسلوب الإشراف الديمقراطي لما له من دور كبير في تعزيز العلاقة الإيجابية بين المشرف والمرؤوس.

ثالثاً: التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية

إن جودة الحياة الوظيفية تقضي ضرورة البحث عن السبل التي تمكن الفرد من تحقيق التوازن بين حياته الشخصية والمهنية كذلك أصبحت أنظمة العمل اليوم تبحث عن كيفية تنظيم ساعات العمل بالشكل الذي يعطي حرية للعاملين في تنظيم ساعات عملهم يضمن لهم تسيير وقتهم وفقاً لظروفهم⁽²⁾.

ومن بين الأساليب التي تساعد على تحقيق هذا التوازن نجد:

1- الأسبوع المضغوط

وفي هذا النظام فإن عدد ساعات العمل اليومية تكون كثيرة بينما عدد أيام العمل في الأسبوع تكون قليلة، حيث يقوم كل موظف بأداء حوالي عشر ساعات يومياً ولمدة أربعة أيام فقط ومزايا هذا النظام هو تخفيض الغياب والتأخر في العمل من جهة، وإتاحة وقت مناسب للأعمال الخاصة بالأفراد خارج المنظمة من جهة أخرى⁽³⁾.

2- جداول العمل المرنة

وفي هذا النظام يمكن للموظفين تحديد جداول العمل اليومية الخاصة بهم، بحيث يختاروا بداية ونهاية الوقت، وقت الحضور والانصراف وذلك اعتماداً على حاجاتهم وظروفهم الشخصية⁽⁴⁾.

3- مكان العمل المرن

وفقاً لهذا الأسلوب يمكن للفرد تأدية عمله وهو في بيته أو أي مكان آخر، ليس بالضرورة أن يتواجد في المنظمة⁽⁵⁾.

4- تقاسم العمل

وفقاً لهذا الأسلوب يتقاسم زميلان العمل الأسبوعي بحيث يداوم أحدهما أياماً معينة والآخر أيام الأسبوع الباقية⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 21.

⁽²⁾ R.Gayathiri, Lalitha Ramakrishnan, op.cit, p04

⁽³⁾ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مطبعة العشري، 2009، ص 61.

⁽⁴⁾ سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005، ص 74.

⁽⁵⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 293.

⁽⁶⁾ نفس المرجع، ص 293.

وعليه لتحقيق مستوى مرضي لجودة الحياة الوظيفية لا بد من مراعاة مختلف الأبعاد السابقة الذكر، وإحداث التفاعل والترابط بينها بالشكل الذي يساهم في تلبية توقعات العاملين.

المبحث الثالث: الجوانب العملية لجودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمة مؤشرا هاما للمناخ الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، لذا فتحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة يشكل مسؤولية أخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمة، ويتفق كتاب إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة في تهيئة النوعية المناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها على إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا.

لذلك على المنظمة أن تبذل جهودا حقيقية للتطبيق الفعلي والفعال لجودة الحياة الوظيفية من خلال مراعاة مجموعة من الخطوات وتهيئة الأرضية المناسبة والدعم من جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة بهدف تحقيق مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية، واعتبار أنها تحتاج للتطوير والتحسين المستمر، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها، وكيفية قياسها.

المطلب الأول: مراحل جودة الحياة الوظيفية ومتطلبات نجاحها

حتى تستطيع المنظمة وضع البرامج الكفيلة لإزالة كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم للعمل وتوفير الظروف المناسبة لهم، والتعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم وكفاءاتهم، وبالتالي تحقيق مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية، عليها أن تتبع مجموعة من المراحل وتراعي مجموعة من المتطلبات لتحقيق الهدف المنشود من جودة الحياة الوظيفية.

أولا: مراحل جودة الحياة الوظيفية

إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمر وفق مجموعة من المراحل نلخصها في الشكل الموالي:

شكل رقم (03): مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 28.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 274.

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمر بمراحل متسلسلة يمكن إيجازها فيما يلي:

المرحلة الأولى تتمثل في النظرة المبدئية للإدارة والنقابة لجودة الحياة الوظيفية، وفيها تقوم المنظمة بتحديد رؤيتها فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، ولتحديد هذه الرؤية لابد من معرفة التغيرات الاجتماعية الحاصلة في بيئتها والتي تتمثل أساساً في التغيرات في مستويات المعيشة في المجتمع، التغيرات الحاصلة على مستوى الأفراد فيما يخص الجانب التعليمي والثقافي، بالإضافة إلى ضرورة معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المنافسة، على المنظمة أيضاً أن تعي ضرورة إشراك النقابة في تحديد

رؤيتها لجودة الحياة الوظيفية، لما تلعبه من دور كبير في معرفة حاجات ورغبات العمال، وتقديم اهتماماتهم للإدارة، فالهدف الأساسي من جودة الحياة الوظيفية هو إشباع حاجات العاملين المختلفة.

المرحلة الثانية هي التخطيط لبرنامج جودة الحياة الوظيفية وإعداده، في هذه المرحلة يتم تشكيل لجنة مشتركة لوضع برنامج جودة الحياة الوظيفية وتتضمن جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة (الإدارة، العمال، النقابة، أصحاب رأسمال...) وبهذا الشكل يتم تحديد أهداف برامج جودة الحياة الوظيفية بشكل يعتمد على المشاركة، ويخدم جميع الأطراف، ثم يتم تشخيص الوضع الحالي لمستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ومقارنته مع الوضع المرغوب والذي تسعى المنظمة للوصول إليه لتحديد الفجوة ودراسة كيفية معالجتها، بعد ذلك يتم تصميم برنامج جودة الحياة الوظيفية وذلك بتحديد الأبعاد التي يحتويها البرنامج، الهيكل التنظيمي الذي يخدم هذه الأبعاد ويساعد على تجسيدها، الميزانية اللازمة لتطبيق البرنامج، كما لا بد أن يتم خلال هذه المرحلة تدريب المشرفين على تطبيق البرنامج لتعزيز فرص نجاحه.

المرحلة الثالثة هي تنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية، في هذه المرحلة يتم تقديم البرنامج للعمال لاستيعاب مختلف مضامينه من خلال القيام بإعلانات، اجتماعات جماعية، مقابلات... ثم يتم تجريب البرنامج للتأكد من سلامته وملاءمته للتطبيق والتعرف على ردود فعل العمال، ليتم بعدها نقل البرنامج لجميع المستويات في المنظمة في ظل حدوث اتفاق جماعي على البرنامج.

المرحلة الأخيرة هي المتابعة والتقييم، في هذه الخطوة تقوم المنظمة بمتابعة برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، وتقييم النتائج بشكل موضوعي عن طريق الإنتاجية، الاتصالات، الأداء، الرضا... إلخ، وتصحيحه في حالة انحرافه عن الهدف المسطر، وتوفير التغذية المرتدة للاستمرار في تطويره واعتباره مفهوم قائم بحد ذاته ولا بد من الاستمرار فيه في الأجل الطويل.

يتضح لنا من خلال ما سبق أنّ تنفيذ جودة الحياة الوظيفية يعتبر عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الأطراف في المنظمة ومشاركة العاملين ابتداءً من أصغر موظف وحتى أكبر موظف في الهرم الوظيفي لتحقيق المراد والغاية من تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: متطلبات نجاح جودة الحياة الوظيفية

تتعرض برامج جودة الحياة الوظيفية إلى الفشل في بعض الأحيان الأمر الذي يحمل المنظمة تكاليف إضافية، وجهد ووقت مهدورين، وتعزى الأسباب الأساسية لهذا الفشل إلى عدم تهيئة المتطلبات الضرورية لتطبيق هذه البرامج، وتتمثل هذه المتطلبات في:

1- إنّ أهم عنصر لنجاح برنامج جودة الحياة الوظيفية هو الثقة بمعنى أن يثق الأفراد في برامج جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال بدل الإدارة لجهود فعلية لتطبيق البرنامج، وليس مجرد مصادقة ودعم

بلاغي فقط، بالإضافة إلى إشراك العاملين من كافة المستويات في وضع برامج جودة الحياة الوظيفية⁽¹⁾.
2- على النقابة أن تلعب دوراً مهماً في جهود جودة الحياة الوظيفية من خلال الاتجاه نحو العمل التعاوني البناء جنباً إلى جنب مع المنظمة خدمة لمصالح العمال، والتقليل من مشاعر الخصومة والصراع والابتعاد عن افتراض حتمية عدم التوافق في العلاقة التي تربط المنظمة والنقابة⁽²⁾.

3- إدراك الأفراد العاملين لأهمية البرنامج وإبدائهم الاستعداد لتقديم الجهود التي تكفل نجاح البرنامج وتحقيقه لأهدافه المسطرة، فكما هو معروف فإن أغلب برامج جودة الحياة الوظيفية تتطلب الكثير من التغييرات البنائية في المنظمة الأمر الذي يتطلب إجراء تعيينات جديدة، منح صلاحيات إضافية، أو حجب صلاحيات أخرى، وبالتالي على العامل أن يتقبل هذه التغييرات ولا يحاول عرقلتها. كما تتطلب استعداد الفرد العامل للتوعية وللتوجيه من قبل الإدارة أو القسم المختص كبرامج التوعية الصحية، الأمن والسلامة المهنية. وعليه فإن درجة استعداد العامل لتقبل عملية التغيير وإدراك عملية التوجيه والتوعية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أو فشل برامج جودة الحياة الوظيفية⁽³⁾.

4- الدعم المعنوي والمالي لبرنامج جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا يشكل حجر الزاوية في نجاح البرنامج، فمنح الإدارة المالية صلاحيات الإنفاق المعقولة لإدارة الموارد البشرية يساهم في زيادة رغبة المستفيدين من البرنامج وتقديم التسهيلات الضرورية لنجاحه⁽⁴⁾.

5- يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية توفير تكلفة رأسمالية معتبرة، لذلك حتى لا تواجه المنظمة مصاريف تفوق قدرتها المالية، لا بد عليها من أن تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب القليلة والبدء بها في أقسام معينة بدلاً من المنظمة ككل والتوسع فيها فيما بعد تدريجياً لتشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة⁽⁵⁾.

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية

اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال الإدارة بالبحث عن كيفية قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمات فاستند كل باحث إلى مجموعة من المعايير وفقاً لدراسته، ولا يمكن الجزم أنّ هذه المعايير ترجع إلى جودة الحياة الوظيفية فقط، لكن يمكن التأكيد على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب فيها، ومن خلال دراستنا هذه سنقدم مجموعة من المعايير يمكن الاعتماد عليها لقياس جودة الحياة الوظيفية وفقاً لما يلي:

(1) سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 243.

(2) shineychid, **quality of work life and organizational performance parameters at work place**, EGIREVIEW, vol5, 2012, p 37.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005، الأردن، ص ص 302، 303.

(4) نفس المرجع، ص 303.

(5) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

أولاً: المعايير النوعية

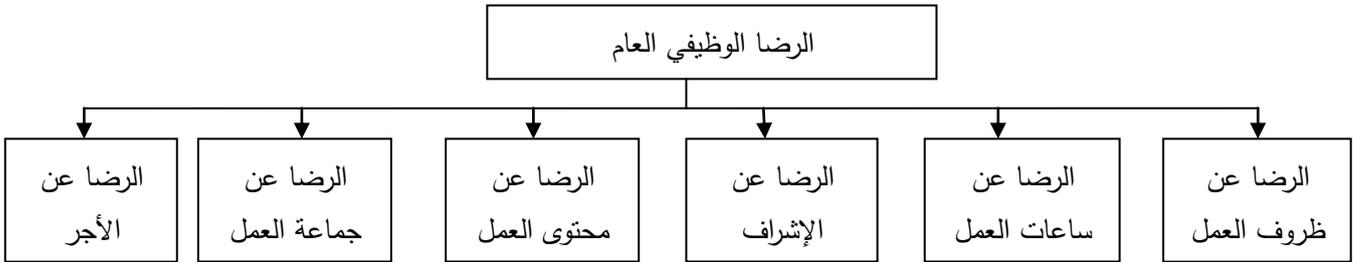
يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية بالرجوع إلى مجموعة من المقاييس النوعية أهمها ما يلي:

1-الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المعايير التي يمكن الاعتماد عليها لقياس جودة الحياة الوظيفية فوجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي يعني أن المنظمة توفر حياة عمل مثرية للموظفين.

أ- **تعريف الرضا الوظيفي:** قدمت عدة تعريف للرضا الوظيفي ولكن في مجملها كانت تتفق على أنه الشعور النفسي بالفنعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل بصفة عامة⁽¹⁾. إنَّ الشعور بالرضا ينتج كمحصلة لعناصر مختلفة يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 261.

من خلال الشكل يتضح لنا أنَّ الرضا الوظيفي هو محصلة رضا الفرد عن عناصر مختلفة هي الرضا عن الأجر فكلما كان هذا الأجر كافياً لإشباع حاجات الفرد المختلفة كلما زاد رضاه، الرضا عن محتوى العمل بحيث يكون هناك تنوع في المهام، أيضاً الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن جماعة العمل التي يعمل ضمنها الفرد، بالإضافة إلى رضاه عن ظروف العمل المادية بحيث كلما كانت جيدة ومساعدة على أداء المهام المختلفة، كلما سجلت مستويات عالية للرضا الوظيفي.

إنَّ أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن عناصر فرعية لتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما يجعل من هذا الأخير معياراً جيداً لقياس جودة الحياة الوظيفية.

ب- **قياس الرضا الوظيفي:** هناك مجموعة من الأساليب تعتمد عليها المنظمات لقياس الرضا الوظيفي من بينها:

⁽¹⁾ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص 189.

- **الملاحظة المباشرة:** تعتمد هذه الطريقة على المشاهدة الطبيعية لشاغل الوظيفة وكيفية أدائه لمهامه وسلوكياته في مكان العمل⁽¹⁾.
 - **قوائم الاستقصاء:** تعد قوائم الاستقصاء المدخل الشائع لقياس الرضا عن العمل، هذه القوائم تتضمن بعض الأسئلة التي يجيب عليها العاملون معبرين من خلالها عن رضاهم أو عدم رضاهم عن جوانب مختلفة من عملهم⁽²⁾.
 - **طريقة الأحداث الحرجة:** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للعامل المراد قياس مشاعره حيث يتعلق السؤال الأول بذكر الأوقات التي يشعر فيها بسعادة ورضا كافيين عن عمله، أما الثاني فيتعلق بذكر الأوقات التي يشعر فيها باستياء نحو عمله⁽³⁾.
 - **المقابلات الشخصية:** هذا الأسلوب يُعتبر وسيلة هامة لقياس درجة الرضا عن العمل خاصة إذا تمت إدارته بكفاءة فهو يمكن في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وعمقا عن اتجاهات العاملين نحو العمل⁽⁴⁾.
- إن نجاح هذه الأساليب في قياس الرضا يتوقف على مدى صدق العاملين في التعبير عن رضاهم واستيائهم عن العمل أو مختلف الجوانب المتعلقة به.

2- الأداء

يعد الأداء معيارا مهما يمكن الاعتماد عليه لقياس مستوى جودة الحياة في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستويات الأداء بحيث كلما كان هناك مستوى عال لجودة الحياة الوظيفية كلما تحسن الأداء الكلي للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين⁽⁵⁾.

أ- تعريف الأداء: يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمختلف المنظمات فهو يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين باعتبار أن وجود هذه المنظمات من عدمه يتمحور حوله، ويعرف الأداء بأنه تحقيق نتائج معينة يتطلبها عمل ما من خلال القيام بمهام محددة، تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة المنظمة التي يعمل بها الموظف⁽⁶⁾. وأداء العاملين يتحدد بتفاعل مجموعة من العناصر هي:⁽⁷⁾

⁽¹⁾ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 40.

⁽²⁾ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 198.

⁽³⁾ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 315-317.

⁽⁴⁾ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي واسماعيل وعلي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 208.

⁽⁵⁾ Manoucher jofreh and al, *op.cit*, p 2513.

⁽⁶⁾ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير الصباح، مرجع سبق ذكره، ص 304.

⁽⁷⁾ بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 57.

- **الجهد المبذول:** وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، أو درجة دافعيته والتي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراصة ببعضها البعض كالأجور والمكافآت، عدالة العائد، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، طبيعة العلاقات داخل التنظيم.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** وهي التي تحدد فعالية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويشمل تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وفي الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.
- **ب- مقاييس الأداء:** وهي تلك المقاييس القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، سواء أداء الفرد أو المنظمة ويمكن تصنيف هذه المقاييس ضمن التصنيفات التالية:
 - **الفعالية:** هي النتائج النهائية المحصلة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة⁽¹⁾.
 - **الكفاءة:** تعني حسن استخدام الموارد والاقتصاد في النفقات، أو هي أداء الأعمال بشكل صحيح⁽²⁾.
 - **الإنتاجية:** وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية وغالبا ما تستخدم الإنتاجية كمقياس لقياس أداء العاملين⁽³⁾.
 - **التوقيت:** هذا المقياس يقيس مدى انجاز العمل في الوقت المحدد له، لذا لا بد من وضع معايير لضبط توقيتات الأعمال⁽⁴⁾.
- إن المعايير النوعية، لا تكفي وحدها لذا لا بد أن تعتمد المنظمات على معايير كمية لقياس جودة الحياة الوظيفية.

ثانيا: المعايير الكمية

تلجأ المنظمات إلى استخدام مجموعة من المعايير الكمية التي يتم في ضوءها تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمة ومن بين هذه المعايير ما يلي:

1- دوران العمل

يقصد بدوران العمل تلك الحالة التي تتطوي على ترك العمال لعملهم في المنظمة التي يعملون بها، بشكل نهائي سواء كان ذلك بإرادتهم أو بإرادة المنظمة، يشير دوران العمل أيضا إلى مدى التغيير في

(1) سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 293.

(2) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصياغ، مرجع سبق ذكره، ص 489.

(3) كاظم خبضر حمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

(4) وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009،

العمالة من حيث إحلال عمال جدد محل آخرين⁽¹⁾. بمعنى أنّ دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المنظمة وخروجها منها، ويمكن حساب معدل دوران العمل على النحو التالي:⁽²⁾

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين للخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العمال عن الفترة نفسها}} \times 100$$

$$\text{معدل الدخول} = \frac{\text{عدد العاملين الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العمال بالمنظمة من الفترة نفسها}} \times 100$$

$$\text{المعدل الإجمالي لدوران العمل}^{(3)} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تقديمهم} + \text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال فترة زمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

كلما كان معدل دوران العمل منخفض كلما دل ذلك على استقرار العمالة في المنظمة، هذا الاستقرار يكون نابع من وجود مستوى جيد لجودة الحياة الوظيفية بمعنى أنّ هناك علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وجودة الحياة الوظيفية ، فكلما كان هناك مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية في المنظمة أدى ذلك إلى انخفاض معدل دوران العمل بها.

2- الغياب

الغياب اصطلاحا يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنّه مدرج في جداول العمل، ويمكن حسابه كالتالي:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل} - \text{عدد الأيام المفقودة}}$$

إنّ ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي والذي يتراوح عادة بين 3 إلى 4 % بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة، يشكل تكلفة عالية للمنظمة لأنّه يؤدي إلى إحداث تأخير في جداول العمل⁽⁴⁾، يعتبر معدل الغياب معيار جيد للحكم على جودة الحياة الوظيفية بحيث كلما كان هذا المعدل منخفض كلما عبر ذلك عن مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية في المنظمة.

⁽¹⁾ أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 56.

⁽²⁾ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الوارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 96.

⁽³⁾ أسامة كامل، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

⁽⁴⁾ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

3- حوادث العمل

لقد عرفت المادة 06 من قانون 83-13 المؤرخ في جويلية 1983، المعدل والمتمم بالأمر رقم 96-19 المؤرخ في جويلية 1996 حادث العمل بأنه "يعتبر كحادث عمل كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجيء وخارجي، وطراً في إطار علاقة العمل"⁽¹⁾.

إذن حادث العمل يقع في ظل التبعية الناتجة عن علاقة العمل، وفي أوقات العمل الفعلية فلا يمكن التدرع بحادث العمل في أوقات يكون فيها العامل خارج أوقات عمله، دون إذن وعلم مستخدمه ولم يكن في مهمة عمل. ويمكن الاعتماد على بعض المعدلات لتحديد حوادث العمل في المنظمة من بينها:⁽²⁾

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد حوادث العمل}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

$$\text{معدل شدة الحوادث} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

تعتبر معدلات حوادث العمل معياراً مهماً لمعرفة مدى توفر بيئة عمل آمنة وصحية في المنظمة والتي تمثل أحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية بمعنى أنه كلما كانت هذه المعدلات منخفضة كلما دل ذلك على توفر جودة الحياة الوظيفية في المنظمة.

4- الصراعات العمالية

يشير الصراع إلى حالة عدم الرضا، والتعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير المحققة في التنظيم⁽³⁾. ويمكن قياس درجة حدة الصراع كما يلي:⁽⁴⁾

$$\text{معدل حدة الصراع} = \frac{\text{الزمن الضائع بسبب الصراع}}{\text{عدد الأفراد المعنيين بالصراع}}$$

كلما كان عدد الصراعات في المنظمة كبير دل ذلك على عدم التفاهم بين العمال من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، بمعنى غياب العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعلاقة الاشراف سيئة، وهذا ما سيؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية للمنظمة.

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية جريدة رسمية، عدد 28، سنة 1983، المادة 06 من قانون 83-13 المؤرخ في جويلية 1983.

⁽²⁾ صراح حمدي بوبزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أسس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ص 12، تم التصفح يوم

2015/04/28، الساعة 15:20، متاح على:

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&ur>

⁽³⁾ أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي، وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص 80.

⁽⁴⁾ صراح حمدي بوبزاري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

حتى تتمكن المنظمة من قياس جودة الحياة الوظيفية بشكل موضوعي عليها المزج بين مجموعة المقاييس الكمية والنوعية.

المبحث الرابع: جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية

أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة الأفراد والمجتمعات وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الخدمية وانتشارها بصورة كبيرة، وقد تولد عن هذا الانتشار زيادة حدة المنافسة فيما بينها، ما أتاح للزبائن الفرصة للمفاضلة بين مجموع الخدمات المقدمة، هذا ما قاد هذه المؤسسات إلى البحث عن الكيفية التي تجعلها الاختيار رقم واحد بالنسبة لهؤلاء الزبائن، وباعتبار أن المورد البشري هو المحدد لمدى نجاح هذا النوع من المؤسسات، لأنه المتعامل المباشر مع العملاء والزبائن ظهرت جودة الحياة الوظيفية كأحد أهم المفاهيم التي تساعد المؤسسة في توجيه وشحن هذا المورد نحو تحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لمفهوم المؤسسة الخدمية، أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية ونماذج الجودة الحياة الوظيفية في هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية

المؤسسة الخدمية كغيرها من المؤسسات عبارة عن وحدة اقتصادية تضم عددا من الأشخاص وتستخدم مختلف عناصر الانتاج لتحويلها إلى مخرجات غير ملموسة عن طريق قيامها بأنشطة وفعاليات وذلك لإشباع حاجات ورغبات الزبائن⁽¹⁾. من خلال هذا التعريف نجد أن المؤسسة الخدمية هي تلك المؤسسة التي تُعنى بتقديم خدمات متنوعة للعملاء وهذا ما يقودنا إلى طرح السؤال التالي:
ما المقصود بالخدمات؟.

1- تعريف الخدمة

بالرغم من تداول مصطلح الخدمة عبر فترات طويلة من الزمن إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد للخدمة من قبل الباحثين والمتخصصين وعلى هذا الأساس تعددت التعاريف المقدمة للخدمة نذكر منها ما يلي:
الخدمة عبارة عن "تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما"⁽²⁾، هذا التعريف قاصر ولا يعكس الصورة الحقيقية لمفهوم الخدمة لأن المدلول اللغوي للتفاعل الاجتماعي يحدث بين مختلف الأفراد مهما كانت طبيعة عملهم، هذا من جهة، من جهة أخرى يصور هذا التعريف أن الخدمة تنتج بوجود عنصرين هما: مجهز الخدمة والزبون لكن في الحقيقة الأمر لا يحدث بمعزل عن عناصر أخرى يتطلبها إنجاز الخدمة (الموقع، المعدات، الأجهزة... إلخ).

⁽¹⁾ بيكرطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 45.

⁽²⁾ أقاسم نايف علوان اليحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 53.

وتعرف أيضا على أنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة"⁽¹⁾. هذا التعريف قدم الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وهدفها، ولكن لم يحدد طبيعة هذه الخدمة بمعنى أنه لم يقدم مفهوما واضحا لمصطلح الخدمة في حد ذاته. الخدمة عموما هي المخرجات الضرورية للمؤسسة الخدمية والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون.

2- خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة بمجموعة من الخصائص والسمات تميزها عن السلع وتتمثل في:

أ- **اللاملموسية**: إنَّ أبرز ما يميز الخدمات عن السلع هو أنَّ الخدمة غير ملموسة بمعنى أنَّ الخدمات ليس لها كيان مادي والمستفيد يفتقد إلى القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل الحصول عليها⁽²⁾.

ب- **عدم فصل الخدمة عن مقدمها**: ويعني ارتباط الخدمة بشخص مقدمها مهما كانت طبيعة من يقوم بتقديم الخدمة سواء كان انسانا أو آلة، فمن يقوم بتقديم الخدمة يتكامل في العملية المقدمة ويصبح طرفا في تكوين نوعية الخدمة، بمعنى أن تقديم الخدمة يتطلب في الغالب وجود المقدم والمستفيد في آن واحد⁽³⁾.

ج- **عدم تجانس الخدمة**: تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التتميط بسبب عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي لارتباط الخدمة بمقدمها الذي من الصعب الحصول على مستوى ثابت من الأداء لديه، وهذا ما يجعل المنتج الخدمي مختلف ومتنوع⁽⁴⁾.

د- **القابلية للتلاشي**: تعكس هذه الخاصية حقيقة أنَّ الخدمات لا يمكن تخزينها بهدف البيع والاستخدام اللاحق⁽⁵⁾.

المطلب الثاني: أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية

تزداد أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية بالمقارنة مع نظيرتها الصناعية، لزيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات فهو في غالب الأحيان من يتولى تقديم الخدمة، ويقدمها بطريقة مختلفة من حيث الكيفية والنوعية نظرا للحالة التي يكون فيها سواء الحالة النفسية أو الجسمية وحتى الاجتماعية، وعليه تظهر جودة الحياة الوظيفية كمدخل يسعى لتوفير الظروف الملائمة التي تسمح بإزالة كل ما يعيق الفرد ويسبب له ضغوط معينة، والعمل على خلق الالتزام لديه اتجاه

(1) حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 36.

(2) نفس المرجع، ص 42.

(3) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 42.

(4) محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف للتوزيع، مصر، 2005، ص 425.

(5) زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المؤسسة ليحافظ على نفس المستوى من الأداء عند تقديمه للخدمة وسعيه لتحقيق الجودة فيها لكسب رضا الزبائن، وهذا ما سنعالجه في هذا العنصر.

أولاً: جودة الحياة الوظيفية تقلل من ضغوط العمل

يعتبر العمل في المؤسسات الخدمية مصدراً للضغوط والإرهاق النفسي والجسمي نظراً للدور الكبير الذي يلعبه العاملون في تحديد مدى نجاح هذه المؤسسات لذلك اهتم الكثير من العلماء بهذا الموضوع والبحث عن السبل التي تخفف من الضغوط التي يعانيها العمال.

1- مفهوم ضغوط العمل

تهتم المنظمات بدراسة ضغوط العمل لما لها من آثار سلبية على الصحة البدنية والنفسية للعاملين من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى، وبصفة عامة تعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب له في حالة عاطفية ووجدانية غير سارة كالتوتر والقلق.⁽¹⁾

إنّ ضغط العمل يحتوي على ثلاث عناصر تعتبر المكون الأساسي له وهي:⁽²⁾

أ-المثير: وهذا العنصر يحتوي على المؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

ب-الاستجابة: وتمثل ردود الفعل الفزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق، الإحباط، التوتر.

ج-التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل من العوامل البيئية والعوامل التنظيمية والمشاعر الانسانية وما يترتب عليه.

2- جودة الحياة الوظيفية كآلية لمعالجة ضغوط العمل

تعد جودة الحياة الوظيفية بما تتضمن من أبعاد مختلفة أحد الحلول التي تساعد المنظمة على التخفيف من حدة ضغوط العمل ويمكن شرح ذلك من خلال ما يأتي:⁽³⁾

أ- تصميم وظائف ذات معنى: تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، كما تفقد الوظائف أهميتها عند انعدام حرية التصرف فيها، ما يزيد من الضغوط ويكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتيح مقدار من السلطة للأداء.

⁽¹⁾ عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، سوريا، 2010، ص 603.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 161.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص ص 170، 171.

ب- ترتيب بيئة العمل بالشكل التي يمكن الفرد من أداء عمله بكل سهولة ويسر ويجعله أقل عرض للمخاطر والاضرار. وهذا من شأنه أن يقلل من التوتر والخوف الذي قد يعاني منه الفرد جراء بيئة العمل الخطرة.

ج- الدعم الاجتماعي والتركيز على تشجيع بناء علاقات اجتماعية تقوم على الود والاحترام والتقدير⁽¹⁾. و هذا ما يشعر الفرد بالقوة والدعم ويخفف من الضغوط التي يعانيها.

د- إنّ العوامل التي تحسن من اللياقة البدنية يمكن أن تساعد الفرد على مقاومة التأثيرات السلبية للضغط من خلال توفير الغذاء الجيد، الاهتمام بصحة العاملين في مكان العمل... إلخ⁽²⁾، لذا على المنظمة أن تهتم بما تقدمه للعمال من خدمات اطعام، توفير أدوات السلامة المهنية في مكان العمل وهذا ما تدعو إليه جودة الحياة الوظيفية.

هـ- مراعاة الحياة الشخصية للفرد وهنا ينبغي أن ينظر إلى حياة الفرد باعتبارها كل لا يتجزأ، فحياته أثناء العمل تؤثر على حياته الشخصية خارج العمل والعكس صحيح، لذا لا بد من مساعدة الفرد على إحداث التوازن بين حياته الشخصية والمهنية (ساعات العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، الاستقرار المهني... إلخ)⁽³⁾.

إذن جودة الحياة الوظيفية تساعد على تخفيف ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون وهذا ما يساهم في تحسين أدائهم.

ثانياً: خلق التزام لدى العاملين اتجاه المنظمة

تبحث المؤسسات خاصة الخدمية منها عن السبل التي تمكنها من خلق التزام لدى أفرادها واستخراج طاقاتهم وتوجيه جهودهم خدمة لمصالحها.

2- الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الحيوية في إدارة المؤسسات ويعرف على أنه اتجاه لدى الفرد ويشمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تاماً لبدل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها⁽⁴⁾.

تحرص المؤسسات دائماً على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم فالذين لديهم مستوى عالي من الالتزام يحرصون على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، وهم مستعدون لبذل كل ما في وسعهم لمصلحة العمل. والموظفون الذين إنتمائهم عالي يرغبون في أن يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام الوظيفة المطلوب منهم تأديتها ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم وذلك لكي يشعروا أنهم شاركوا

(1) موسى اللوزي، التنظيم الإداري، أساليب واستشارات، ط1، دار زمزم، الأردن، 2010، ص ص 236، 237.

(2) جاسم مشقف، داوي سعد عبد عامر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، العراق، 2011، ص 18.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 345.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 337، 338.

في تحسين أداء المؤسسة، وقد قسم "Atlen " and "Meyer" الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أساسية وهي:⁽¹⁾

أ- **الالتزام العاطفي**: يعكس الالتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المؤسسة التي يعمل لديها وهو أيضا ارتباط الموظف نفسيا مع مؤسسته من خلال مشاعره وعواطفه، ويتأثر هذا النوع من الالتزام بخصائص العمل من استقلالية وتنوع في المهارات وكذا العلاقة بالمشرفين، بالإضافة إلى درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

ب- **الالتزام الاستمراري**: الالتزام الاستمراري هو الرغبة في البقاء عضوا في المؤسسة بعد قيام الفرد بحساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الالتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنودا عدّة منها احتمال فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة.

ج- **الالتزام الأخلاقي**: يعبر الالتزام الأخلاقي عن درجة التزامه بالنواحي الأخلاقية في المؤسسة، وينبع هذا الإلتزام من اقتناع الفرد بقيم ومعايير المؤسسة التي هو فيها، ومدى انسجامها مع قيمه ومبادئه.

2- جودة الحياة الوظيفية كآلية لخلق الالتزام التنظيمي

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم الأساليب الإدارية التي تنمي من درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات والتي توصلت إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي وأبعاد جودة الحياة الوظيفية من بينها دراسة "P.Yuk hamarani permarupan and al" والتي توصلت إلى مايلي⁽²⁾:

أ- إنّ جعل الوظيفة أكثر إثراء ومعنى، ومنح الاستقلالية للفرد في كيفية أدائه لعمله وإشراكه في عملية صنع القرار يساعد على الرفع من درجة الالتزام العاطفي.

ب- تقديم المنظمة لأجور جيدة وتعويضات مناسبة وتوفير فرص للتطور والتقدم الوظيفي، بالإضافة إلى جعل بيئة العمل آمنة وصحية يرفع من درجة الالتزام الاستمراري، لم تنطبق الدراسة إلى مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الرفع من الالتزام الأخلاقي لكن يمكن القول أنّه يتأثر بمدى تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

⁽¹⁾ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية

للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008، ص 281.

⁽²⁾ P.Yuk hamarani permarupan and al, **quality of work life on employees job Involvement an affective commitment between the publicanb private sector in malaysia**, asian social science, Vol09, No 07, publishes by conebian center of science and ed ucation, 2013, p 270.

ثالثاً: تحقيق جودة الخدمة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها لتكسب رضا الزبون وولاءه ما يضمن بقاءها وتطورها لذلك اهتمت بالسبل والكيفيات التي تمكنها من تحقيق جودة الخدمة و من أهم هذه السبل نجد جودة الحياة الوظيفية.

1- مفهوم جودة الخدمة

قدمت عدة تعاريف لجودة الخدمة لكنها كانت تتفق في كون جودة الخدمة مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة ليقابل توقعات العملاء⁽¹⁾. ولتحديد مدى جودة الخدمة يتم الاعتماد على بعض المؤشرات أهمها:⁽²⁾

أ- **الاعتمادية**: وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، والوفاء بما تم وعد العميل به.

ب- **سرعة الاستجابة من قبل العاملين**: وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين لتقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم وسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب العميل.

ج- **القدرة والكفاءة**: وتعني امتلاك العاملين للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة والقدرة على الاتصال مع العملاء وتفهمهم.

د- **سهولة الحصول على الخدمة**: ويقصد بسهولة الحصول على الخدمة قصر فترة انتظار العميل للحصول عليها، وملاءمة ساعات العمل للعميل وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

هـ- **المصداقية**: تتضمن مراعاة المؤسسة للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين.

2- جودة الحياة الوظيفية كآلية لتحسين جودة الخدمة

توصلت العديد من الدراسات كدراسة "Mahadzirah Mohamad" إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وجودة الخدمة، فالاهتمام بمختلف جوانب جودة الحياة الوظيفية والتي لها صلة باحتياجات العاملين للاتصال وفرص التقدم الوظيفي، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتوفير بيئة عمل تسمح بالمشاركة في صنع القرار من شأنه أن يدفع العمال إلى تبني سلوك إيجابي في العمل والسعي لتقديم خدمات ذات جودة، بمعنى اعتبرت الدراسة أنّ جودة الخدمة هي نتيجة لتطبيق جودة الحياة الوظيفية⁽³⁾.

⁽¹⁾ داود عبد المالك الحرابي، هدى عبد الله قشورة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 02، العدد 04، 2009، ص 96.

⁽²⁾ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، ص 256، 257.

⁽³⁾ mahad zirah mohamad, wan norhayati mohamed, a model of quality of work life satisfaction and service quality, asian journal of business research, volum02, numb02, 2012, p 47.

كما قدم توني نيوباي، نموذج لتحسين جودة الخدمة يتمثل في: (1)

- إشراك العاملين في المنظمة ضمن برامج تحسين الخدمة.
- توفير نظام مكافآت لا يثبط همم العمال على القيام بدور بناء في مبادرات جودة الخدمة.
- اعتماد التدريب لتزويد العمال بالمهارات التي يحتاجونها من أجل المساهمة في تقديم خدمات ذات جودة.

إن جودة الحياة الوظيفية هي سلاح استراتيجي يساعد المنظمة على النمو والتطور في ظل بيئة تنافسية وسوق لا يقبل إلا بالأقوياء

المطلب الثالث: نماذج لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية

لا شك أنّ للتقدم أسبابه ومبرراته والمنظمات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تبحث عن التطوير من أوسع أبوابه سواء من حيث الوظائف أو التكنولوجيا، بيئة العمل العاملين، التحسين المستمر في الجودة، وكل هذه الجهود تؤدي ثمارها نحو تحقيق درجات عالية من الإشباع لدى العمال مما يؤدي إلى ربحية متزايدة، نصيب سوقي أوسع، سمعة وقدرة تنافسية متعظمة.

من الأسباب التي تؤدي إلى تطور المؤسسات هو اعتبار الموارد البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهي بحاجة لعناية خاصة، ومن هنا كان الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى تطبيقات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الخدمية.

أولاً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية

إن تبني الجامعات لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتطبيق أبعاده ودعم أي نوع من أنواع التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يمثل عاملاً رئيسياً في تحقيق إنتاجية أفضل في العمل الأكاديمي، وجذب أصحاب الكفاءات والاحتفاظ بهم، ومن بين الجامعات التي تبنت فلسفة جودة الحياة الوظيفية نجد جامعة مونتانا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي قدمت مجموعة من البرامج تسعى من خلالها إلى تحقيق مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية، وتتمثل هذه البرامج في: (2)

- 1- إيجاد فرص متساوية للترقيات والتقدم الوظيفي والتوظيف داخل الجامعة.
- 2- المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل مساواة شاملة بين العاملين.
- 3- التنوع من خلال إنشاء مجلس استشاري يختص بدراسة تنوع القوى البشرية في الجامعة وإعطاء فرص متساوية للعاملين بدون تمييز من أجل تعزيز التنوع الإيجابي الفعال.
- 4- تعزيز مركز ودور المرأة ومشاركتها في صنع القرارات.
- 5- رعاية أبناء العاملين في الجامعة ومساعدتهم في رسوم التعليم جزئياً أو كلياً.
- 6- تبني برامج ترتيبات العمل المرنة: من خلال ما يلي:

(1) توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ط1، ترجمة شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003، ص 19.

(2) خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

أ- تقاسم العمل.

ب- الاتصال عن بعد.

ج- جداول عمل بديلة.

د- ساعات عمل منخفضة.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الصحية

إن العمال في القطاع الصحي يقضون ساعات عمل طويلة في أماكن عملهم بالمقارنة مع بقية العمال في القطاعات الأخرى وبالتالي فهم بحاجة إلى الشعور بجودة الحياة الوظيفية في منظماتهم وقد اهتمت الكثير من المنظمات بتوفير مستوى مرضي لجودة الحياة الوظيفية لعمالها، وقد قدمت عدة دراسات لمعرفة درجة جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الصحية من بينها دراسة Donald c.cole and al (2005) والتي كانت بعنوان مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في منظمات القطاع الصحي الكندي، وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع المنظمات الصحية في كندا اتخذ خطوات متقدمة نحو التسوع في تطبيق جودة الحياة الوظيفية، وأهم النتائج كانت أن هناك تطبيق للبرامج التالية:

1- دعم علاقات العمل وإدماج العاملين في اتخاذ القرارات.

2- توفير ظروف عمل آمنة ومناسبة، خالية من الأمراض الكيميائية والسكولوجية والمخاطر المهنية، ونتج عن هذا انخفاض حوادث العمل.

3- مراقبة الصحة المهنية والدليل على ذلك انخفاض معدلات المرض.

ما لاحظته الدراسة هو عدم كفاية الموارد المتاحة للمستشفيات الفكرية من أجل التطبيق الشامل لجودة الحياة الوظيفية، وأن معظم هذه المستشفيات تركز جهودها على التخطيط لكيفية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل⁽¹⁾.

أمّا فيما يخص بيئة العمل الصحية العربية ومستوى جودة الحياة الوظيفية بها فقد قدمت مجموعة من الدراسات أهمها دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي" والتي توصلت إلى أن هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة الحياة الوظيفية في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة والتي تسعى إلى تقديم الخدمات الصحية لملايين المواطنين في محافظات الدقهلية وديمياط والشرقية وبور سعيد بمصر، ومن بين البرامج التي تعتمد عليها المراكز الطبية ما يلي:

1- دعم العلاقات الاجتماعية وتوفير الظروف المعنوية التي تشعر الفرد بالاحترام والتقدير في مكان العمل.

2- تصميم الأعمال بشكل يسمح للعمال بالشعور بالمسؤولية عما يمارسونه من أعمال وجعل مهامهم على درجة عالية من التحدي والأهمية بالنسبة للمركز.

⁽¹⁾ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره، ص 306-308.

3- تنمية مهارات العمال وبشكل مستمر من أجل الاستمرار في العمل.

أما فيما يخص أبعاد جودة الحياة الوظيفية الغير مرضية بالنسبة للعمال فتتمثل في:

- 1- عدم كفاية الأجور والمكافآت التي يحصل عليها العمال وعدم إحساسهم بعدالة دخلهم من الوظيفة مقارنة بما يبذلونه من جهد وما يمتلكونه من مهارات.
- 2- الرئيس المباشر لا يهتم بعمليات التحفيز والتحميس.
- 3- لا تشجع الإدارة على المشاركة ولا يتم توفير المعلومات التي تمكن العمال من الأداء الفعال لأعمالهم⁽¹⁾.

نستنتج في الأخير أن المؤسسات الصحية تختلف عن غيرها من المؤسسات وأن جودة الحياة الوظيفية بها تركز على ظروف العمل المادية والكيفية التي تجعل من بيئة العمل آمنة وصحية وخالية من الأمراض، والاهتمام أيضا بالوظيفة وتصميمها بالشكل الذي يسمح للفرد بتحمل قدر عالي من المسؤولية والاستقلالية لأن الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات مستعجلة ولا تقبل الانتظار بالإضافة إلى الاهتمام ببرامج التدريب لتنمية قدرات العمال خاصة الأطباء و الممرضين لأن الأمر يتعلق بحياة المواطنين.

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستقرار الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 28-30.

خلاصة:

في إطار ما استعرضناه خلال هذا الفصل يمكن القول أنّ جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، والتي ترى بأنّ المورد البشري هو أساس القيمة وتحقيق الميزة التنافسية لدى لاد من الاهتمام به، والرفع من معنوياته، والسعي لتحقيق الرفاهية والراحة الجسمية والنفسية له، ما يسمح بالاستغلال الأمثل لطاقاته وقدراته.

إنّ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يقوم على أبعاد مختلفة تضم جميع ما هو متعلق بالمورد البشري في المنظمة فلا بد من تصميم الوظائف بالشكل الذي يسمح له بأداء مهام متنوعة، ويسمح له بنوع من الاستقلالية في أداء هذه المهام، وإتاحة الفرصة له للتعلم والتطور، وإمكانية التقدم الوظيفي، بالإضافة إلى المشاركة الفعلية والفعّالة في عملية اتخاذ القرار، أيضا توفير الأجر العادل والكافي له، وتوفير خدمات متنوعة تمكنه من إشباع حاجاته، دون أن ننسى توفير بيئة عمل آمنة تضمن له الصحة والسلامة في مكان العمل، وباعتباره كائن اجتماعي ينبغي تهيئة الظروف التي تمكنه من التفاعل مع الجماعة من جهة، ومع المشرف من جهة أخرى، وضمان التوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، وعلى المنظمة توفير الدعم الكافي سواء المالي أو المعنوي لتطبيق البرامج التي تمكن من تحقيق هذه الأبعاد وبالتالي الوصول إلى مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية، وتحقيق النجاح للمنظمة وضمان وصولها لأهدافها.

الفصل الثاني

مكانة جودة الحياة الوظيفية

ضمن مداخل تحفيز العاملين

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، لذلك فإن سعي المنظمات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على إعطاء الأولوية لهذا المورد، من خلال محاولة الحصول على العناصر البشرية المتميزة والعمل بشكل مستمر على رفع أدائها من خلال تصميم برامج جديدة لتطوير قدراتها، وإعداد نماذج فعالة لتوجيهها، لكن السؤال المطروح هنا: هل الحصول على موارد بشرية تتمتع بالقدرات اللازمة لأداء مهامها أمر كاف؟. إنّه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل بمعنى أن يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله.

لكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء هذا العمل وراغبا فيه، لذلك يقع على عاتق المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة دوافع العامل وتحريك طاقاته وقدراته الكامنة ودفعه إلى تحسين أدائه والتعامل بكفاءة مع المهام الموكلة إليه، ويكون ذلك باعتماد نظام فعال للتحفيز. يمثل التحفيز ميزة من ميزات المنظمات الناجحة، لذلك فإن أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء فعليها أن تعد نظام حوافز يوفر للعاملين فرص الحصول على المكافآت المادية، ويساعد في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعامل وتلبية طموحاته عبر إتاحة فرص للترقية والتطور، بالإضافة إلى إعطائه أهمية كبيرة من خلال جعله يساهم في التسيير وتحقيق الأهداف وتنفيذها، وهذا يؤدي في النهاية إلى تحقيق الصالح العام، وذلك بتحقيق أهداف كل من العامل والمنظمة. وقصد التعرف على موضوع التحفيز فقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات عن التحفيز.

المبحث الثاني: التطورات الفكرية في دراسة التحفيز.

المبحث الثالث: نظام التحفيز في المنظمة.

المبحث الرابع: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

المبحث الأول: أساسيات عن التحفيز

أصبح لزاماً على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أنّ تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن تعلم بأنّ الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد لأجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وجهد وطاقة، ويعتبر التحفيز بمثابة العملية التي تحرك دوافع العاملين وتشبع حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم نحو الإنجاز والأداء الناجع بما يخدم مصالح المنظمة. وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز، عناصره، وأسس منح الحوافز وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

حظي موضوع التحفيز باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية لما له من دور كبير في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، وعلى مدار قرن كامل قام العلماء بالبحث عن الحوافز التي تثير الفرد وكيفية استخدامها بالشكل الذي يساعد في معالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية وانخفاض مستويات الأداء، ولتتجح عملية التحفيز لا بد من فهم مختلف أوجه السلوك الإنساني، وهذا ما سنحاول معالجته في هذا المطلب.

أولاً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة رئيسية لفهم الموضوع المراد دراسته وهي بمثابة مفاتيح الدخول لأي بحث، وعلى هذا الأساس سنتم الإشارة إلى بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع التحفيز، والتي تعتبر القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز.

1- الحاجة.

قدمت عدّة تعاريف للحاجة حيث عرفت بأنّها "الحرمان من شيء ما والذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها"⁽¹⁾. نلاحظ أنّ هذا التعريف اعتبر أنّ سبب وجود الحاجة هو الحرمان من شيء ما، هذا الحرمان يخلق توتر، في حين لم يشر إلى أنّ عدم الإشباع الكافي يخلق أيضاً حاجة، بمعنى أنّ سبب الحاجة غير مقتصر فقط على الحرمان .

وهذا ما ذهب إليه باحثون آخرون حيث عرفوا الحاجة بأنّها " حالة من التوتر أو الاضطراب الناتج من وجود تفاوت بين مستوى الإشباع الذي يرغب ويأمل الفرد تحقيقه وبين مستوى الإشباع الفعلي الذي يحصل الفرد عليه"⁽²⁾. ما يعاب على هذا التعريف أنه افترض وجود درجة معينة من الإشباع تكون محققة لدى الفرد.

مما سبق نعرف الحاجة بأنّها عبارة عن حالة من التوتر والقلق وعدم التوازن الداخلي بسبب النقص أو الحرمان أو عدم الوصول إلى الإشباع المرغوب لشيء ما.

(1) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 344.

(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص 85.

2-الدافع.

لقد قدمت عدّة تعاريف للدافع حيث عرف على أنّه "عبارة عن طاقة داخلية تحرك السلوك"⁽¹⁾، أوضح هذا التعريف أنّ الدافع نابع من داخل الفرد على شكل طاقة، لكنه لم يحد ماهية هذه الطاقة وكيف تتولد. يعرف أيضا على أنه "ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين"⁽²⁾. من خلال هذا التعريف نستطيع القول أنّه يمكن معرفة درجة الدافع من خلال الجهد المبذول، الإصرار والمثابرة.

من خلال التعاريف السابقة نرى أنّ الدافع هو "استعداد مظهري جسمي نفسي ينبع من داخل الفرد ويؤدي إلى تصرف يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها"⁽³⁾.

3-السلوك الإنساني:

يعرف السلوك الإنساني على أنّه "عبارة عن مجموعة من التصرفات والتغيرات التي يسعى عن طريقها الفرد إلى تحقيق عملية الأقلمة (التوفيق) بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه"⁽⁴⁾. هذا التعريف اعتبر سبب السلوك هو البحث عن كيفية التوفيق بين مقومات وجود الفرد ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي ينتمي إليه، لكن لم يحدد فيما تتمثل هذه المقومات، وما المقصود بمقتضيات الإطار الاجتماعي.

يعرف أيضا على أنه "جميع التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تصدر عن الإنسان، الداخلية وهي تلك التصرفات التي تصدر عن الإنسان ولا يشاهدها الناس مثل التأمل والتفكير، أمّا الخارجية فهي التي يشاهدها الناس مثل الأكل، المشي... إلخ"⁽⁵⁾. نلاحظ أنّ هذا التعريف قد قسم السلوك إلى نوعين هما: السلوك الداخلي والسلوك الخارجي.

ويمكن تعريف السلوك الإنساني على أنه مجموعة من التصرفات والنشاطات الداخلية والخارجية التي تصدر عن الإنسان والتي يسعى من خلالها إلى إشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافه.

من خلال هذا التعريف نجد أنّ السلوك الإنساني:

- نتيجة لسبب ما أي لا يصدر إلا إذا كان هناك سبب لحدوثه.
- سلوك هادف أي يسعى لتحقيق هدف معين.
- سلوك متنوع أي يظهر بصور متعددة.

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص 59.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 340.

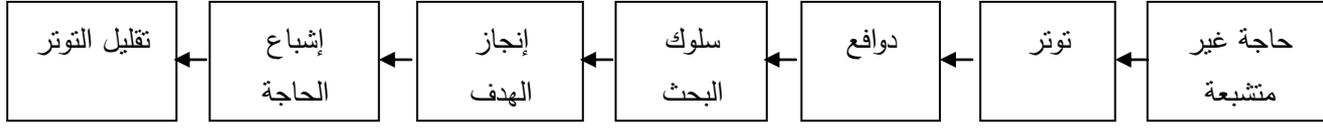
(3) أسنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(4) محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(5) نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 09.

ويمكن توضيح آلية حدوث السلوك الإنساني في الشكل الوالي والذي من خلاله تتضح أيضا العلاقة بين كل من الحاجة، الدافع والسلوك:

شكل رقم (05): آلية حدوث السلوك الإنساني



المصدر: محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 254.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع يتولد عنها مجموعة من الاستعدادات النفسية والجسمانية توجه السلوك وفقا لأهداف محددة، إنجازها يعني إشباع حاجات الفرد وهذا ما يؤدي إلى تقليل وتخفيف التوتر لديه.

ثانيا: تعريف التحفيز والحوافز.

كثيرا ما يتم الخلط بين التحفيز والحوافز، وعلى هذا الأساس قبل التطرق لعملية التحفيز وتعريفها نبدأ أولا بتعريف الحافز باعتباره المنطلق الذي يتم من خلاله فهم عملية التحفيز.

1- تعريف الحوافز.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالحوافز ونقترح من بينها ما يلي:

الحافز هو "عوامل خارجية تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتأثير على سلوكه من خلال إشباع حاجاته"⁽¹⁾. لقد اعتبر هذا التعريف أن الحوافز نابعة من البيئة الخارجية، وهي وسيلة لإشباع حاجات الفرد التي تحركه، ويعد هذا التعريف عام حيث ينطبق على أي نشاط من قبل الإنسان لتحقيق هدف معين.

وفي نفس الإطار العام يعرف الحافز على أنه "وسيلة الإشباع ولكن عندما يعرضه طرف ثاني بهدف استثارة الفرد وتوجيهه لسلوك معين"⁽²⁾. هذا التعريف اتفق مع التعريف السابق في أنّ الحافز وسيلة إشباع إلا أنّه اشترط وجود طرف ثاني مانح للحافز لتفعيل سلوك الفرد، وجعله يتحرك بطريقة معينة.

يعرف أيضا على أنّه: "الإمكانات المتاحة والتي تقوم البيئة بتوفيرها للشخص، ويكون قادرا على الحصول عليها واستخدامها أفضل استخدام لتحريك الدوافع للقيام بمجموعة من الأنشطة بالطريقة التي تجعله قادرا على إشباع حاجاته ورغباته، طموحاته، آماله وتوقعاته"⁽³⁾. اشترط هذا التعريف في الحافز إمكانية الحصول عليه بمعنى أن يتمتع الشخص المحفز بمقدرة الحصول عليه.

⁽¹⁾ أنوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 285.

⁽²⁾ سعاد نايف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص 345.

⁽³⁾ مصطفى كامل، أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 159.

في مجال العمل، يمكن تعريف الحافز على أنه "كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على تحسين مستوى أدائهم في المنظمة"⁽¹⁾ من خلال التعريف نجد أنه يمكن معرفة مدى فعالية الحافز في مجال العمل من خلال درجة تحسن مستوى أداء العامل.

ويعرف أيضا بأنه "فرص أو وسائل (مكافآت، علاوة... إلخ) توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي عن طريق الجهد للعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم التي يسعون لبلوغها"⁽²⁾، يوضح هذا التعريف كيف يمكن للمنظمة من خلال الحافز أن توجه العامل إلى تبني السلوك الذي ترغبه، وهو ما يساعدها على تحقيق أهدافها. من خلال التعاريف السابقة نرى أنّ الحافز هو عبارة عن العوامل والأساليب والوسائل التي تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل توجيه سلوك العاملين لكي يساهموا مساهمة فاعلة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة.

2- تعريف التحفيز.

من خلال التعاريف المختلفة للحوافز يظهر لنا أنّ التحفيز هو العملية التي تؤطر الحوافز وتنظمها وهذا ما سنؤكداه من خلال التعاريف التالية:

يعرف التحفيز على أنه "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"⁽³⁾.

يتركز مضمون هذا التعريف على أنّ زيادة إنتاجية الأفراد يرتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغيير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن.

التحفيز أيضا هو "ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات لدى المرؤوسين لغرض إشباعها بدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة"⁽⁴⁾. نلاحظ أنّ هذا التعريف قد حصر عملية التحفيز ضمن اختصاصات المدير، الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر استعدادا للمساهمة في تحقيق الإنجاز في المنظمة.

⁽¹⁾ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 190.

⁽²⁾ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁽³⁾ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل، الأردن، 2003، ص 297.

⁽⁴⁾ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 274.

يعرف أيضا على أنه: "عملية تنمية الرغبة في بدل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد".⁽¹⁾ يتضح لنا من خلال هذا التعريف أنّ التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاث نقاط أساسية: بذل الجهد، الأهداف، احتياجات الفرد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه سيكون مستعدا لبدل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المنظمة، وأخيرا لكي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

مما سبق نرى أنّ التحفيز هو مختلف الممارسات التي تقوم بها المنظمة من أجل التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات لدى الفرد من خلال نظام معين يتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين، بغرض تشجيعهم واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم.

ثالثا: أهمية التحفيز.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمة العديد من المهام الحيوية التي يبني عليها نجاح المنظمة ويأتي في مقدمة هذه المهام الحيوية توفير بيئة العمل التحفيزية التي تشجع الأفراد على تخطي حدود الأداء المتعارف عليه والوصول إلى مستويات عالية من الإبداع، وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة وبدل الجهد لتحقيق نجاحها، وتتأتى أهمية عملية التحفيز من خلال الفوائد والمزايا التي تحققها، وفيما يلي عدد منها:

1- أهمية التحفيز على مستوى المنظمة.

وتتمثل هذه الأهمية في:

- أ- زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة: ويكون ذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أنّ الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته⁽²⁾.
- ب- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين: وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم، وتنظيم هذه الحاجات يقود المنظمة إلى القدرة على التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين وتطوير الطاقات الإبداعية والابتكارية لديهم وهذا ما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها⁽³⁾.

⁽¹⁾ عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمؤسسات والتعامل مع الضغوط النفسية، ط1، دار البلدية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 85.

⁽²⁾ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁽³⁾ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ج-تهيئة مناخ العمل المناسب: وهذا يخلق الرضا لدى العاملين في العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل: انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات التكاليف، الغياب، والمنازعات، والشكاوي ودوران العمل السلبي⁽¹⁾.

د-التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: منها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختبار والتعيين، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات، تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة⁽²⁾.

2-أهمية التحفيز على مستوى الجماعات:

تتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:⁽³⁾

أ-إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

ب-تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول على هذه الحوافز، كما تسمح المشاركة في اتخاذ القرار لأفراد الجماعة بتزايد شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ج-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم ما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3-أهمية التحفيز على مستوى الأفراد:

يحقق التحفيز للأفراد فوائد عديدة أهمها:

أ-تحسين الوضع المادي للعاملين: من خلال زيادة مدخولهم المالي والاجتماعي والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة⁽⁴⁾.

ب-إشباع احتياجات العاملين: بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة⁽⁵⁾.

ج-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من تأنيب وتوبيخ وخصم من الأجر....، فيجب الاعتراف بما بدله الفرد من جهد وإخلاص في العمل بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

⁽²⁾ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص142.

⁽³⁾ نفس المرجع ، ص 143.

⁽⁴⁾ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

⁽⁵⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 237.

⁽⁶⁾ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 142.

د- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين ورفع كفاءتهم، حيث أن التحفيز يساعد العاملين على الوقوف على نتائج أفعالهم، أي أنه يسمح بتقديم معلومات عن مدى بلوغهم المستوى المطلوب من الأداء، وهذا بدوره يؤدي إلى سعيهم لتنمية أنفسهم للبقاء دائماً في مستوى الأداء المرغوب⁽¹⁾.

المطلب الثاني: عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز

يختلف التحفيز في المنظمة من فرد إلى آخر، ومن مجموعة عمل إلى أخرى، ويعطي وجود عدة عوامل مرتبطة بالشخص من جهة وبالمجموعة من جهة أخرى للعمال طاقة وديناميكية مختلفة ومتغيرة للقيام بأعمالهم وعلى هذا الأساس توجد عدة معايير تُعتمد كأساس لمنح الحوافز، لكن رغم هذا الاختلاف يمكن القول أنّ منظومة التحفيز تتكون من مجموعة عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز.

أولاً: عناصر التحفيز.

التحفيز بمضامينه يعتبر عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة يكون نتائجها إيجابية على المنظمة وعلى العاملين فيها، وإذا أردنا تصوير العملية التحفيزية نجدها تتكون من خمسة عناصر وهي: الفرد، الوظيفة، موقف العمل، المنظمة والبيئة.

1- الفرد.

وهو من يتم تحريك طاقاته وقدراته ودفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه ما يلي:⁽²⁾
 أ- القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المؤهل.
 ب- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أنّ مجرد وجود القدرة لا يكفي.

ج- الرغبة: فإذا لم تكن الرغبة موجودة فإن احتمال نجاح عملية التحفيز ضئيل جداً.

2- الوظيفة.

يؤثر تصميم الوظيفة ومحتواها في مستوى التحفيز فبعض الأفراد يندفعون إلى الوظائف التي تفرض التحدي والصعوبة وتتيح فرص الترقية، والبعض الآخر يفضل الوظائف الروتينية والمهام الهيكلية قصد تفادي الصعوبة أثناء إنجازها، وبالتالي لا بد من إحداث توافق بين متطلبات الوظيفة وتطلعات الفرد وقدراته، ما يمكن من تحفيزه وتحريك جهوده نحو خدمة مصالح المنظمة⁽³⁾.

(1) نفس المرجع، ص 142.

(2) تمّ التصفح يوم 2015/02/26، الساعة 14:06، متاح على:

<http://v.b.media.ebu.my/oshowthreodphp?t=1649>

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 235.

3- موقف العمل.

يتمثل المناخ الذي يتم فيه العمل في نوعية العلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل، معايير العمل وتنظيمه... إلخ، هذا المناخ يؤثر على مدى تفاعل الفرد مع السياسات التحفيزية التي تنتهجها المنظمة⁽¹⁾.

4- المنظمة.

تتألف المنظمة من الموارد المالية والتقنية بالإضافة إلى اللوائح والإجراءات التي تقن سير العمل وتحدد الشكل العام للتحفيز، أي أن المنظمة تلعب دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز وإثارة الدوافع لدى الفرد وتوجيهها نحو الأداء الأفضل باستخدام مجموعة من الحوافز تتلاءم وحاجاته⁽²⁾.

5- البيئة.

تعمل المنظمة في بيئة متغيرة وعليها التكيف مع متطلباتها ومنها متطلبات مواردها البشرية، وبالتالي نجد أن البيئة تؤثر في عملية التحفيز⁽³⁾

إن الأفراد والوظيفة وموقف العمل هي عبارة عن عناصر تتفاعل فيما بينها في إطار ما تحدده القواعد التنظيمية للمنظمة، هذه الأخيرة تعيش في إطار بيئة متغيرة تحتوي مجموعة من العوامل التي تفرض نفسها على المنظمة وتحدد لها المجال الذي تتحرك وفقا له، وحتى تلاقي عملية التحفيز النجاحات المأمولة لا بد من توافر المواصفات التالية بين عناصرها⁽⁴⁾

أ- الفرد والوظيفة: تناسب قدرات وتوقعات وطموحات الفرد مع خصائص الوظيفة.

ب- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليس وظيفة هامشية.

ت- الفرد والمنظمة: بمعنى تكامل أهداف الفرد والمنظمة.

ث- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك ما يتناسب مع الموقف.

ج- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئتها.

ثانيا: أسس منح الحوافز.

تستند المنظمة لمجموعة من المعايير لتقديم الحافز فمنها ما يركز على الأداء، ومنها ما يركز على المجهود، الأقدمية، الكفاءة والمهارات الشخصية، ويمكن إظهارها كما يلي:

⁽¹⁾ بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص 203

⁽²⁾ نفس المرجع، ص 203.

⁽³⁾ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 160.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، ص 160.

1- معيار الأداء المتميز

يعتبر من أهم المعايير المعتمدة لتقديم الحافز، ونعني بالأداء المتميز ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في العمل أو وفر في التكاليف⁽¹⁾

ولتحديد الأداء يمكن اعتماد المؤشرات التالية:⁽²⁾

أ- **مؤشر كفاءة الوقت**: يقيس نسبة الوقت الفعلي المستغرق في الأداء إلى الوقت القياسي (المخطط)، ويمكن قياس هذه النسبة باعتماد دراسات الوقت والحركة، أو معدلات قياسية تفرضها طبيعة الآلات المستخدمة أو الخبرة المتراكمة.

ب- **مؤشر كفاءة التكاليف**: يقيس التكلفة الفعلية للأداء المحقق بالنسبة إلى التكلفة المخططة (التكلفة المعيارية) بناء على دراسات تصميمية، أو التكاليف المقدرة بناء على الخبرة المتراكمة.

ج- **مؤشر كفاءة استغلال الطاقة الإنتاجية**: يشير إلى نسبة الطاقة الإنتاجية المستخدمة في تحقيق الأداء الفعلي المحقق إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة.

د- **مؤشر الجودة**: ويقيس مستوى الجودة الفعلية للأداء بالنسبة للجودة المخططة ويعبر على ذلك بطرق مختلفة منها نسبة الإنتاج المعيب الفعلي إلى المسموح به، أو نسبة الأخطاء في الإنتاج إلى المسموح به. بعد حساب هذه المؤشرات يمكن تحديد قيمة الأداء المستحق للحافز وهو عبارة عن فارق الأداء الإيجابي (الزيادة في الأداء الفعلي عن المستهدف) معبرا عنه بقية معدلة بقيم مؤشرات الوقت والكفاءة واستغلال الطاقة الإنتاجية والجودة.

2- معيار المجهود.

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير واضح وملمس كما هو الحال في الوظائف ذات الطبيعة الخدمية، أو لأن الناتج احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة، ولهذا يتم تقديم الحافز على أساس المجهود⁽³⁾ ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق:⁽⁴⁾

أ- **اختيار الأكثر دواما في المنظمة**: تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر في المنظمة خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة، وتمنحهم حوافز مالية ومعنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

⁽¹⁾ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 16.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص ص 336، 337.

⁽³⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

⁽⁴⁾ مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص

ب-اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين: يمكن للمنظمة أن تستند في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين إلى مدى امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

3-معيار الأقدمية

هو معيار شائع الاستخدام يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء⁽¹⁾.

4-معيار الكفاءات والمهارات الشخصية

بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو براءات أو إنجازات يستخدم هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد⁽²⁾ يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

من بين التحديات التي تواجه الإدارة في مجال التحفيز هو الحصول على تجاوب سلوكي من العاملين يتناسب وطموحاتها، فنظرا لتنوع وتجدد حاجات هؤلاء العاملين نجد أنّ ما يعتبر حافزا عند عامل هو ليس كذلك عند الآخر، ولذلك لا بد من اعتماد أنواع مختلفة من الحوافز تستطيع من خلالها المنظمة إشباع الحاجات المختلفة لعمالها، ومن خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مختلف هذه الأنواع وفقا للتصنيف التالي: حوافز مادية بشقيها الإيجابي والسلبي، وحوافز معنوية بشقيها الإيجابي والسلبي.

أولا: الحوافز المادية

تعتبر من أكثر الحوافز شيوعا، خاصة النقدية منها، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية للفرد وهي كافة الحوافز التي تأخذ صورة مادية مباشرة أو غير مباشرة، تعين العاملين على معيشتهم⁽³⁾.

1-الحوافز المادية الإيجابية

وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، وتحسين الإنتاجية من خلال مدخل التشجيع والثواب⁽⁴⁾ وللحوافز المادية الإيجابية صور عديدة من بينها:

أ-المكافآت المالية: تعرف المكافأة المالية على أنها مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه أو في عطائه⁽⁵⁾. لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت، وإنما تقوم كل مؤسسة بتحديد النظام المناسب لها، وكلما كانت المكافآت متغيرة ومتباينة من فرد لآخر كلما أحدثت وأنتجت ثمارها لأن المكافآت الثابتة والتي

⁽¹⁾ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ، 2004، ص 158.

⁽²⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 238.

⁽³⁾ كاظم خيضر حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

⁽⁴⁾ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 724.

⁽⁵⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 245.

تكسب صفة الدورية تصبح غير محفزة⁽¹⁾.

ب- المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين⁽²⁾، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً يؤدي إلى زيادة الإنتاج، من منطلق أنّ العاملين سيسعون إلى زيادة جهودهم ونشاطاتهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها.⁽³⁾

ج- توزيع أسهم على العاملين: تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها، أو تمنح لهم فرصة شراء أسهمها بسعر محدود ويكون ذلك غالباً على أساس طول مدة خدمة العامل وأرباح المنظمة، وهذا الأمر يساعد على زرع الانتماء لدى العاملين والاهتمام بزيادة نجاح المنظمة وزيادة معدلات نموها⁽⁴⁾.

2- الحوافز المادية السلبية.

وهي تلك الحوافز التي تعتمد على الإدارة للتأثير في سلوك العاملين، من خلال مدخل العقاب والتخويف، وتهدف إلى ترشيد سلوكيات العاملين، وحفزهم إلى تجنب أية تصرفات لا ترغبها الإدارة كالغياب، أو الإهمال⁽⁵⁾. إن استخدام مثل هذا النوع من الحوافز لابد أن يخضع إلى عدة اعتبارات:⁽⁶⁾

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل.
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد ارتكبه بأكثر من حافز سلبي واحد، كما ينبغي تقديم هذا الحافز وقت حدوث الخطأ.
- يجب عدم منح الحرية الكاملة للرؤساء عند استخدام هذا النوع من الحوافز حتى لا تقدم لأتفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من استخدامها لا تتوافق والهدف الذي وضعت من أجله. وتأخذ الحوافز السلبية المادية عدة أشكال تتمثل في:

أ- حوافز سلبية بسيطة: من بينها ما يلي:⁽⁷⁾

- جزاءات كتابية تتمثل في الإنذار الكتابي.
- الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل لقسم آخر.

⁽¹⁾ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 229.

⁽²⁾ لينة حسام المحتمى، مروان سعيد جلود، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 19، العدد 2، السعودية، 2005، ص 90.

⁽³⁾ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 208.

⁽⁴⁾ رابحة حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 316.

⁽⁵⁾ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 724.

⁽⁶⁾ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 122.

⁽⁷⁾ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 214.

•الحرمان من العلاوة أوتأجيل موعد استحقاقها، ويكون ذلك وفقا لقوانين وقواعد واضحة ومنشورة لتخويف العاملين.

الحوافز السلبية البسيطة تحسس العامل بخطئه وتشعره بتسامح الإدارة معه.

ب-حوافز سلبية قاسية: أهمها:

•**الخصم من الأجر:** جزاء مادي مالي يتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل باعتبار أنّ هذا الاقتطاع هو عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها⁽¹⁾

•**التنزيل:** يمكن تعريف التنزيل على أنه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومستويات أقل⁽²⁾.

غالبا، لا يتم اللجوء إلى هذه الحوافز لما لها من آثار نفسية وخيمة على العامل.

ثانيا: الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنّها لا تكفي وحدها فلا بد أن ترافقها الحوافز المعنوية مكاملة ومرافقة لها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء.

ويقصد بالحوافز المعنوية تلك الوسائل والأساليب غير الملموسة والتي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية مثل حاجات الانتماء، تقدير واحترام الذات.... إلخ⁽³⁾. ونلخص أهم هذه الحوافز فيما يلي:

1-الحوافز المعنوية الإيجابية.

يمكن القول أنّها جميع الحوافز التي توفر الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، وأمام إدارة المنظمة تشكيلة من الحوافز المعنوية الإيجابية أهمها:

أ-**المهنة أو الوظيفة الملائمة:** يقصد بذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات، وخبرات ومهارات ورغبات وأمال وطموحات الفرد ما يجعله يحقق مستوى عالي من الانجاز⁽⁴⁾

ب-**ضمان واستقرار العمل:** إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنويات العمال، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.⁽⁵⁾

(1) نفس المرجع ، ص 214.

(2) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

(3) نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص 286.

(4) مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سبق ذكره، ص 162.

(5) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.

د- تحقيق المستوى القيادي في المنظمة: يمكن اعتماد القيادة كحافز فعّال، ذلك لأن هناك رغبة واضحة لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة للوصول للمراكز القيادية⁽¹⁾.

هـ- الاعتراف بجهود العاملين: يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل⁽²⁾، وصور الاعتراف بجهود العاملين كثيرة نذكر منها:

• المدح: حيث يتم تقديم الثناء للعمال عند قيامهم بأداء الأعمال بطريقة جيدة⁽³⁾.

• وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف: يوجد في الكثير من المؤسسات العامة أو الخاصة لوحات تسمى لوحات الشرف يتم إدراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهودا تستحق التقدير⁽⁴⁾.

• منح الأوسمة والشعارات: يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة ما بذلوه من جهد وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة أو الشعارات، حتى يكون ذلك حافزا لزملائهم في العمل ليبدلوا

مزيدا

من الجهود⁽⁵⁾.

و- المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل لاسيما وأن الطموحات والتطلعات الفردية غالبا ما تسعى لتحقيق المكاسب⁽⁶⁾، وتستخدم المنافسة كحافز للحث على سلوك مرغوب ودفع الفرد لتحسين مستوى أدائه وبالتالي الإحساس بالرضا⁽⁷⁾.

2- الحوافز المعنوية السلبية.

تستعمل المنظمة مجموعة من الحوافز المعنوية السلبية أهمها:⁽⁸⁾

أ- التنبيه ولفت النظر: يعد التنبيه أو لفت النظر أخف الحوافز السلبية ويتمثل في لفت انتباه الموظف إلى ترك تصرفات معينة، وبالتالي يمكن اعتبارها بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامح المرؤوس لتحسين صورته أو أدائه.

ب- الإنذار الشفهي: يعد بمثابة حافز سلبي ذو طبيعة معنوية يتم توجيهه من الرئيس المباشر إلى الموظف نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها.

يجب على الإدارة أن تهتم بتنوع الحوافز وتكاملها واتساعها وانسجامها بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق مستوى أعلى من الأداء والرضا في أوساط العاملين.

(1) خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 116.

(2) قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 88.

(4) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 10.

(5) نفس المرجع، ص 10.

(6) خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 116.

(7) عبد السلام أو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 54.

(8) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المبحث الثاني: التطورات الفكرية في دراسة التحفيز

شغل موضوع التحفيز الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث، وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز العاملين، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لا شك فيه أنّ هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة، وأساليب فنية، وأفكار يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها عند وضعها سياسة التحفيز، باعتبار أنّ هذه النظريات قد ارتكزت على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت إلى حد بعيد حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات في تفسير عملية التحفيز سنتعرض إليها وفقا لما يلي:

الأفكار الأولى في التحفيز، التحفيز من خلال نظريات المحتوى، التحفيز في النظريات المعرفية.

المطلب الأول: الأفكار الأولى في التحفيز

تعتبر مساهمة المدرسة العلمية في مجال التحفيز كانطلاقة لبداية اهتمام المنظمات بهذا الموضوع، وبروز أفكار أخرى تثريه وتطوره، وتفسره من زوايا أخرى منها مدرسة السلوكية التي ظهرت كانتقاد لها، والتي تعتبر بجانب المدرسة العلمية بصفة خاصة والمدرسة الكلاسيكية بصفة عامة من الأوائل في هذا المجال، وهذا ما سنعالجه من خلال ما سيأتي:

أولا: المدرسة الكلاسيكية.

تعتبر من أهم المدارس التي تناولت موضوع التحفيز وفيما يلي توضيح لذلك:

1- المدرسة العلمية.

تقترن الإدارة العلمية بمؤسسها "فريدريك تايلور" الذي حاول تطبيق الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشاكل الكفاءة الإنتاجية المتمثلة في هدر الكثير من الوقت، والجهد والموارد، من خلال كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العامل، وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى⁽¹⁾. وقد وضع تايلور المبادئ التالية لتعظيم الكفاءة الانتاجية بالنسبة للموظفين:⁽²⁾

أ- مبدأ الاختيار العلمي والموضوعي للموظفين بحيث تراعي المنظمة عند الاختيار والتعيين القدرات والمهارات الشخصية المناسبة للعمل دون أي اعتبار آخر.

ب- مبدأ التدريب المستمر على أفضل الوسائل والأساليب، والإجراءات للقيام بالعمل.

ج- التوجيه المستمر للعاملين فيما يخص السلوك والأداء أثناء العمل.

د- مراقبة العاملين ومحاسبتهم وفق معايير علمية تناسب طبيعة العمل.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 129.

(2) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، الأردن، ص21.

هـ- التركيز على العلاقة الرسمية في العمل، واحترامها واستبعاد العلاقات غير الرسمية كونها تؤثر في نظر تايلور على إنتاجية العامل.

أمّا في موضوع الحوافز فقد ركزت الإدارة العملية على:

أ- أهمية الحافز المادي، حيث أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الانتاج بتكلفة وزمن قليلين وقد أثبت تايلور ذلك من خلال اقتراحه لنظام للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زادت القطع التي ينتجها العامل خلال نفس الفترة يتم رفع أجره جميع القطع التي أنتجها⁽¹⁾.

ب- تمنح الحوافز المادية فقط للفرد الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج، أو يزيد عليها، أمّا الفرد منخفض الأداء الذي لا تصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله⁽²⁾.

ج- الاهتمام بالعامل المادي أي الاهتمام بظروف العمل المادية⁽³⁾.

لقد واجه نظام تايلور للحوافز انتقادات كبيرة من جانب أرباب العمل والعمال للأسباب التالية:⁽⁴⁾

أ- زادت إصابات العمل والحوادث الناتجة عن شدة المنافسة بين العمال ممّا أدى إلى تحمل المنظمات تكاليف إضافية.

ب- زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة ممّا أدى إلى زيادة أوقات توقفها نتيجة أعمال الصيانة المتكررة بسبب تحميل الآلات من جانب العمال أعباء تفوق قدرتها.

ج- الزيادة في وقت العمل المهودور نتيجة زيادة أوقات الصيانة بالنسبة للآلات والإجازات المرضية بالنسبة للعمال، وارتفاع معدلات الغياب والاضرابات نتيجة عدم رضا العمال عن نظام الحوافز الذي وضعه تايلور.

يمكن القول أنّ أفكار تايلور عن التحفيز تتمثل في نظريته إلى العنصر البشري واعتباره رجل اقتصادي هدفه تحقيق أكبر عائد مالي ممكن، وبالتالي أساليب تحفيزه تركز على الجانب المادي.

2- المدرسة التنظيمية

اقتترنت هذه المدرسة بهنري فايول « Henry Fayol » الذي كان مهندساً فرنسياً متميزاً عمل في الحكومة والقطاع الخاص، عين مديراً عاماً لشركة مناجم الفحم الفرنسية التي كانت تعاني من مشاكل إدارية وإنتاجية، قام فايول بدراسة هذه المشاكل وتحليلها، واستنتج منها مبادئ عامة تتعلق بالإدارة⁽⁵⁾، (أنظر الملحق رقم 01)، بالإضافة إلى تقسيمه الأعمال التي تقوم بها المنشأة إلى ستة أنشطة

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص ص 47، 48.

(2) أنوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 299.

(3) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 60.

(4) علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 48.

(5) صبحي جبر العنبي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

رئيسية (النشاط التجاري، النشاط الإداري، النشاط المحاسبي، النشاط المالي، النشاط الأمني، النشاط التقني)⁽¹⁾.

في مجال التحفيز لم يتطرق فايول للموضوع مباشرة، إلا أنّ بعض مبادئه تقدم أفكاراً حول التحفيز، فمبدأ مكافأة الأفراد يشير إلى أهمية تحقيق نظم المكافآت والتعويضات لرضا، بمعنى توافقها وتطلعات العاملين، وهذا ما يشكل حافزاً قوياً لزيادة الإنتاجية بالنوع والكم المطلوبين، هناك أيضاً مبدأ المساواة الذي يرى ضرورة معاملة الإدارة للعمال بمساواة لذلك يرفع معنوياتهم، وبإسقاط ذلك على التحفيز يمكن القول أنّ على الإدارة أن تضع نظاماً للتحفيز يتسم بالمساواة والعدالة، مبدأ الانضباط وضبط السلوك والتأديب والذي يشير إلى أهمية إطاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل فإذا أشرنا إلى الحوافز وفقاً لهذا المبدأ نجد وجوب استخدام الحوافز السلبية وليس الإيجابية فقط، أيضاً مبدأ المبادأة الذي يشير إلى ضرورة تشجيع المرؤوسين على تقديم الاقتراحات، وإذا عكسنا هذا المبدأ على الحوافز نجد يعبر عن ضرورة استخدام الحوافز المعنوية، فالمشاركة في اتخاذ القرار أحد أهم الحوافز التي تشجع العامل على بذل جهد أكبر.

3- المدرسة البروقراطية

لمؤسسها ماكس ويبر « Max Weber » الذي نادى بأهمية التنظيم الرسمي للعمل، وأنّ التحاق الموظفين بالتنظيم لا بد أن يتم على أساس التعاقد بناءً على توافر المؤهلات والخبرات فيهم لأداء مهام العمل. أيضاً أكد على أهمية احترام الوظيفة بمعنى أنّ الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم مهنة رئيسية له تضمن له مسار ومستقبل مهني⁽²⁾.

ماكس ويبر لم يهتم بالتحفيز إلاّ أنه من خلال خصائص التنظيم البروقراطي تستطيع استخلاص أفكار في التحفيز وهي:⁽³⁾

أ- التحفيز من خلال الوظيفة في حد ذاتها لأنّها تؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها، باعتبار أنّ الموظف يحتفظ بوظيفته بصفة دائمة، ويتقاضى عنها راتب محدد يحصل عليه بصفة منتظمة، ويحصل على معاش ثابت عند تقاعده من الخدمة في المنظمة.

ب- إن توضيحه لأهمية الترقية على أساس الأقدمية أو الانجازات، يقودنا إلى افتراض أنّه وفقاً لهذا التنظيم يتم منح الحافز على أساس الأقدمية والأداء.

يمكن القول أنّ المدرسة الكلاسيكية لم تطرق مباشرة إلى التحفيز باستثناء الإدارة العلمية التي اعتبرت أنّ ما تقدمه المنظمة لعمالها من أجور ومكافآت مادية تهدف إلى الرفع من جهودهم، وبالتالي الرفع من الإنتاجية. وقد ساعدت أفكار هذه المدرسة في فتح مجال البحث أكثر في موضوع التحفيز.

⁽¹⁾ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 51.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، مدخل بيني مقارن، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1989، ص ص 92،93.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص ص 93،94.

ثانيا: المدرسة السلوكية.

تعتبر كثرة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية لنظرتها الجامدة للفرد السبب في ظهور المدرسة السلوكية، والتي قدمت إضافات مهمة في مجال التحفيز.

1- إلتون مايو ودوره في التحفيز:

التون مايو «Elton Mayo» هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية، وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراسته وممارسته الإدارية في شركة ويسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة. ونفذ مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت فيما بعد بسلسلة دراسات هاوثورن الشهيرة، وكان الغرض من هذه الدراسات هو تأثير عدد من المتغيرات كالإضاءة، وظروف العمل، فترات الراحة على إنتاجية العاملين⁽¹⁾، ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:⁽²⁾

أ- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، وبخلفيته الاجتماعية.

ب- تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين أو مجتمعين.

ج- تعتبر التنظيمات غير الرسمية أسلوبا فعّالا في تحقيق أهداف الإدارة لأنّ ذلك يعتبر من وسائل المشاركة، وما التنظيم إلاّ علاقات إنسانية تربط العاملين أكثر من كونه وحدات وأقسام.

فيما يخص التحفيز عارض التون مايو أفكار تايلور فيما يتعلق بالحافز المادي فبينما يضع تايلور الحافز المادي في مقدمة العناصر التي تحفز الفرد، نجد أنّ مايو وضع هذا الحافز في الأهمية الثالثة بعد كل من الحافز النفسي والاجتماعي، بمعنى أنّه اهتم أكثر بالحوافز المعنوية⁽³⁾. كما أبرز الأهمية الحيوية للجانب الإنساني في عملية التحفيز، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية التي تسمح بتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾. وباعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي، وأنّ العاملين ينتمون إلى مجموعات يمكن تحفيزهم من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية المجموعات التي ينتمون إليها والعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء العاملين بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة للحاجات المادية والاجتماعية والنفسية لهم⁽⁵⁾.

(1) علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 21، 22.

(3) علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 77.

(4) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 295.

(5) فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2- نظرية « X » و « Y » لماجرجور

وضع ماجرجور دوجلاس « Douglas Mc.Gregor » أنماط لفهم سلوك الفرد، حيث وصف نمطا منها بافتراضات « X » السلبية، والثاني بافتراضات « Y » الإيجابية، ويمكن توضيح هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): نظرية (X) و (Y) لماجرجور.

افتراضات النظرية « y »	افتراضات النظرية « X »
الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبرونه جزء أساسي في حياتهم.	الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا.
الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.	معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو انجاز أهداف المنظمة.
يملك الأفراد القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، والرغبة في تحقيق التطور والنمو.	يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية كما أنّ طموحاتهم محدودة، ويرغبون فقط في تحقيق الأمان.
الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم.	الفرد ليس ذكيا ومبدعا، وتسهل قيادته من قبل الآخرين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 109.
- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 130، 131.

من خلال استعراض النظريتين « X » و « Y » نجد أن الإدارة أمام سياستين للتحفيز:

أ-وفق النظرية « X »: اعتبرت أنّ الفرد كسول ومتراخي لا يود العمل، وبالتالي لا بد من اعتماد الحوافز السلبية من خلال التشدد والعقاب⁽¹⁾، أيضا اعتبر أنّ الفرد لا يهتم سوى الأجر والمقابل المادي، وبالتالي تهمة الحوافز المادية فقط⁽²⁾، وهذا ما ذهبت إليه المدرسة الكلاسيكية.

ب-وفق النظرية « Y »: نظرت إلى التحفيز كما يلي:⁽³⁾

-الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال.

⁽¹⁾توري منير، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁽²⁾محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 130.

⁽³⁾علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 63.

- ضرورة إيجاد نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- وجوب ممارسة العقاب والتأديب فيما يخص الأفراد المهملين، ولكن بعقلانية.
- التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا، وبين أهداف المنظمة، وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وتوسيع الوظيفة واعتماد تفويض السلطة واللامركزية⁽¹⁾.
- إذن يمكن القول أنّ المدرسة السلوكية قد أضافت أفكار جديدة للتحفيز بعيدا عن النظرة الاقتصادية، وأبرزت أهمية الحوافز المعنوية.

المطلب الثاني: التحفيز من خلال نظريات المحتوى

تهتم نظريات المحتوى بالبحث في الحاجات التي تثير وتحرك السلوك وكل نظرية تناولت حاجات مختلفة عن الأخرى إلا أنها جميعها دعت المديرين لتهيئة الظروف والمناخ الذي يسمح بإشباع الحاجات الأكثر أهمية لدى الأفراد من خلال العمل، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أولا: نظرية الحاجات الإنسانية.

في عام 1943م اقترح ابراهام ماسلو « Abraham Maslow » نظرية ترتيب الحاجات والتي تعد من أشهر نظريات المحتوى.

1-فروض نظرية الحاجات الإنسانية.

تقوم نظرية ابراهام ماسلو على مجموعة من الفروض نلخصها في النقاط التالية:⁽²⁾

- أ- الفرد يشعر باحتياج لأشياء معينة، هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يسعى إلى إنهاء حالة التوتر من خلال القيام بالمجهود اللازم لإشباع حاجاته.
- ب- تتدرج الحاجات في الهرم بدءاً من الحاجات الفزيولوجية ثم الحاجة إلى الأمان، فالحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات، هذا الترتيب تم حسب أهمية كل حاجة ودرجة الحاجتها.

ج- إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً ثم الانتقال للمستوى الأعلى، وهكذا...

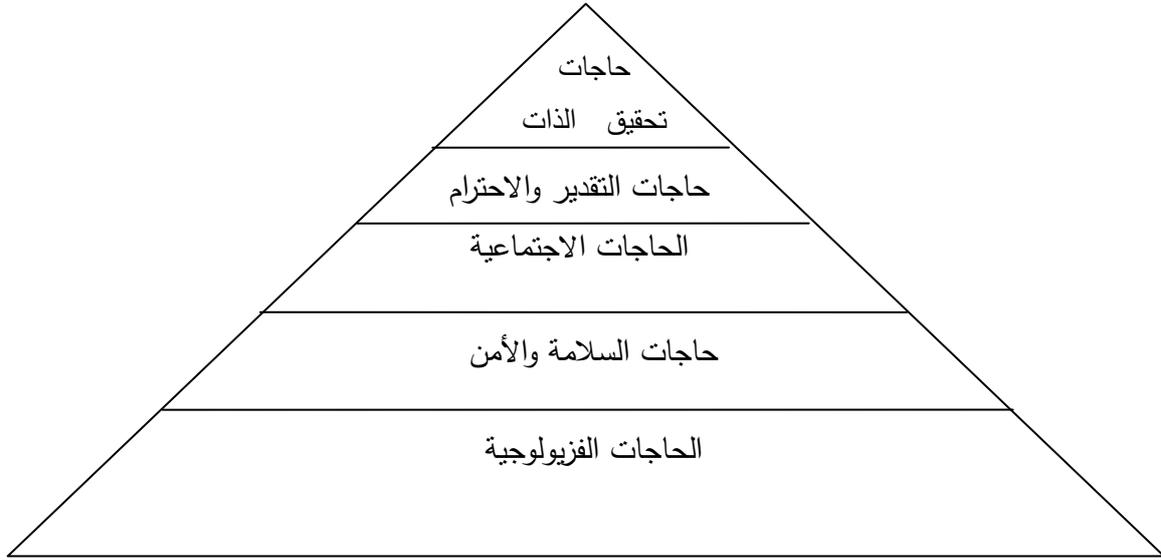
2-ترتيب الحاجات الإنسانية لماسلو.

قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، نظمها في شكل هرمي كما هو مبين في الشكل الموالي:

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) Robert Kretner, **Management**, Eleventh édition, Houghton Harcourt, publishing company, newyork, 2009 , p 335.

شكل رقم (06): ترتيب الحاجات حسب ماسلو



المصدر: عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 110.

- من خلال الشكل تتضح المستويات الخمس للحاجات مرتبة من أدنى الهرم إلى قمته، وهي: (1)
- أ- **الحاجات الفزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره كالتغذية، الماء، الهواء.... إلخ، وهذه الحاجات تشبع لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة.
- ب- **حاجات الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة باستمرارية الفرد في العمل الضروري للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.
- ج- **الحاجات الاجتماعية:** وتتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعات يتفاعل معها.
- د- **حاجات التقدير والاحترام:** وتتضمن هذه الحاجات الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واعترافهم بقيمة الفرد.
- هـ- **حاجات تحقيق الذات:** تشمل حاجات تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار، وتحقيق أقصى الطموح (2).
- 3- تطبيق نظرية ماسلو في التحفيز.**
- تشير نظرية ماسلو إلى أهمية معرفة الحاجات غير المشبعة واستعمال الحوافز التي تؤدي إلى إشباعها من أجل توجيه سلوك الفرد بما يحقق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح هذا من خلال الجدول الموالي:

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 133.

(2) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

جدول رقم (04): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الوسائط التحفيزية	الحاجة
- أنظمة الدفع والأجور. - برامج التغذية والإطعام. - برامج وخدمات الإسكان.	الفيزيولوجية
- خطط العلاوات والمزايا العينية. - الرواتب التقاعدية. - برامج العناية بالأطفال. - البرامج الصحية.	الأمان
- فترات الاستراحة. - الفرق الرياضية. - طرق العمل. - السفريات العائلية.	الاجتماعية
- المسؤولية. - الدفع كرمز للموقع. - نوعية المكتب وتأثيره.	احترام وتقدير الذات
- الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية). - المواقع القيادية. - الصلاحيات والاستقلالية.	تحقيق الذات

المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر، ص 290.

يوضح لنا الجدول أنواع مختلفة للحوافز تستطيع المنظمة اعتمادها لإشباع الحاجات المحددة في هرم ماسلو، لكن المنظمة تواجهها صعوبة تحديد هذه الحاجات، ودرجة أهميتها للفرد نظرا للتعقيد الكبير الذي تعرفه الطبيعة الإنسانية.
ثانيا: نظرية الإنجاز.

حاول دافيد ماكلياند « David Macleland » في أواخر الأربعينيات تفسير ظاهرة وجود دوافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد يدفعهم إلى المثابرة.

1- عرض النظرية

بناء على دراسته برفقة زملاؤه حدد ثلاثة دوافع أساسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل وهي:

أ-الدافع للإنجاز: ويشير إلى استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد، ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عنه نوع من الارضاء⁽¹⁾.

ب-الدافع للقوة: ويشير إلى رغبة الفرد في التحكم في سلوك الأفراد والسيطرة عليهم، وأن يصبح الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد يمارس سلطاته عليهم⁽²⁾. وقد ميز ماكلياند بين وجهين للقوة، أحدها إيجابي ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف، أما الوجه الآخر السلبي فهو موجه نحو مصلحة شخصية⁽³⁾.

ج-الدافع الاجتماعي: ويتمثل في رغبة الفرد في إقامة علاقات من الود والصدقة مع الآخرين، والشعور بالانتماء إلى جماعة تشاركه الاهتمام والمصالح⁽⁴⁾.

2-نظرية الانجاز والتحفيز

اعتبر ماكلياند أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه حافز الانجاز من خلال افتراض أن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وأنّ خبرات النجاح والفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح، لنجاح هذا الحافز لا بد من اعتماد برامج جيدة للتدريب، جعل الوظيفة ذات مهام متحدية⁽⁵⁾، بالإضافة إلى المهام التي تمنح للفرد قدر أكبر من الاستقلالية، وهذا ما يسمح له بالتحكم في نتاج جهده، وتتيح له معلومات مرتدة عن نتائج أدائه⁽⁶⁾.

أما فيما يخص الحوافز التي تعزز دافع القوة فنجد المواقع الإدارية والقيادية، تحمل المسؤوليات، أما الأفراد الذين يرغبون في الانتماء فإن من بين الحوافز المتاحة فرق العمل⁽⁷⁾.

ثالثاً: نظرية العاملين

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هزربرغ « F.Herzberg » كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وانتاجيته.

1-عرض النظرية

اقترح مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي:⁽⁸⁾

أ-العوامل الوقائية (الصحية): وهي تلك العوامل التي وجودها يمنع حالة عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا، وإشباعها لا يحدث تغييراً إيجابياً في السلوك.

(1) عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 90.

(2) طارق طه، السلوك التنظيمي بين العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 319.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 111.

(4) طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 320.

(5) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 292.

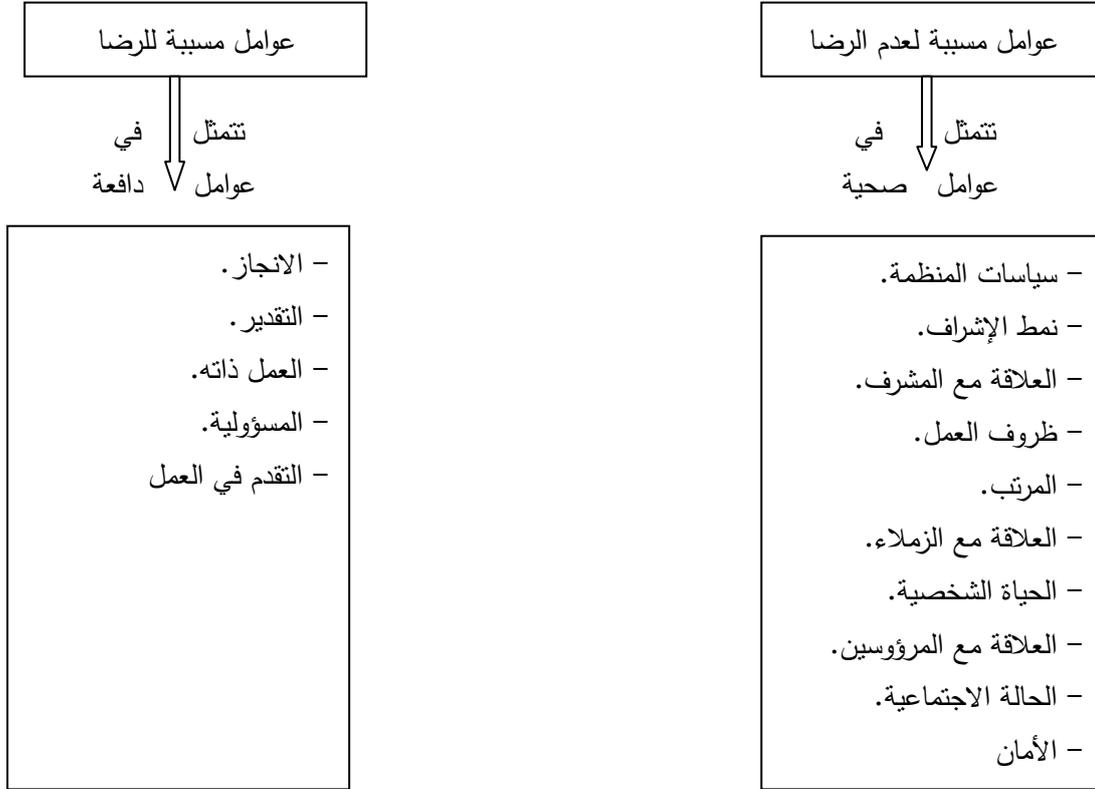
(6) طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 321.

(7) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 293.

(8) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.

ب-العوامل الدافعة: وجودها يزيد من الرضا، وعدم وجودها لا يتسبب في عدم الرضا، تحدث تغييرا إيجابيا في السلوك. ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): العوامل الصحية والدافعة لهرزبرغ



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص313.

من خلال الشكل نجد أنّ العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في سياسات المنظمة والعلاقات بين الأفراد والإشراف، وظروف العمل المادية، المرتب، والحالة الاجتماعية، توفر هذه العوامل بالصورة الملائمة يؤدي إلى زوال حالة عدم الرضا، أما عدم توفرها فيسبب حالة استياء.

أما العوامل المسببة للرضا فهي التقدير، العمل ذاته، المسؤولية، التقدم في العمل، إن توفرها بالقدر الكافي يؤدي إلى الشعور بالرضا، وعدم توفرها بالصورة المناسبة لا يسبب عدم الرضا.

2-التحفيز من خلال نظرية العاملين

كما سبق وقلنا فإن الحوافز هي العوامل الخارجية التي توفرها المنظمة بهدف التأثير في سلوك الفرد وحثه على العمل المثمر وبدل أكبر جهد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجاته.

إنّ هرزبرغ قد افترض أنّ العوامل الصحية هي عوامل توفرها المنظمة، أي أنها فعلا عوامل خارجية وليست داخلية في الفرد، إلا أنّها لا تؤثر على السلوك ولا تغير فيه، ولا تؤدي بالفرد إلى بدل مجهود إضافي وعليه لا يمكن اعتبارها حوافز، إذن هرزبرغ لم يعتبر: الأجر، ظروف العمل المادية، والعلاقات

الاجتماعية ونطاق الإشراف حوافز، بل نظر إليها كشروط توفرها يؤدي إلى التخلص من حالات الاستياء وعدم الرضا.

أما التقدير والانجاز والمسؤولية والتقدم في العمل فيمكن اعتبارها كحوافز تستخدمها المنظمة لأنها تساهم في إحداث تغيير إيجابي في سلوك الفرد وتحريك جهوده للخدمة للمنظمة، بمعنى أنّ هزربرغ وضّح أنّ الحافز الحقيقي هو العمل في حد ذاته إذا ما وفر قدرا كافيا من المسؤولية والاستقلالية والنمو والتطور الذي يسمح بتقدير الفرد وتحقيقه لذاته.

في الأخير يمكن القول أنّ نظريات المحتوى تساعد المديرين في معرفة العوامل التي يترتب عنها سلوك معين، وبالتالي توفر قاعدة معرفية يمكن الاعتماد عليها في تحديد الحوافز المناسبة لتحريك العاملين لسلوك مرغوب.

المطلب الثالث: التحفيز في النظريات المعرفية

ركزت نظريات المحتوى على تعريف وتحديد أنواع الحاجات، والدوافع المختلفة التي تحرك سلوك الفرد وتحدد حماسه ونشاطه في العمل، دون الاهتمام بآلية عمل هذه الدوافع وبهذا لم تقدم تفسيراً شاملاً للدافعية، عكس النظريات المعرفية التي ركزت اهتمامها في فهم كيفية عمل الدافعية والسلوك، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية التوقع

فكتور فروم « Victor Vroom » كان من الأوائل الذين تحدثوا عن الدافعية على أساس عملي من خلال نظريته التي قدمها عام 1964، والتي تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره⁽¹⁾.

1- تقديم النظرية

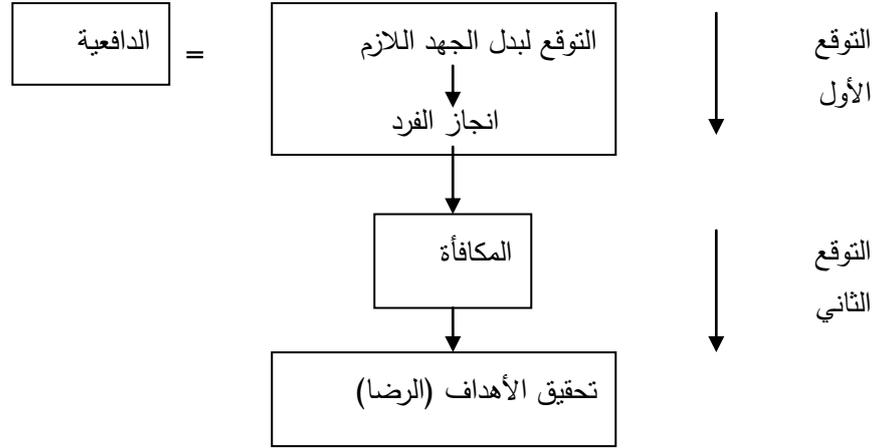
ينظر فروم إلى الدافعية على أنّها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد، فالإنسان الذي لديه هدف معين ويسعى لتحقيقه عليه أن يختار سلوكاً معيناً لتحقيق هذا الهدف، وهنا سيقوم بوزن وتقدير مدى توقع واحتمال أن تحقق أنواع معينة من السلوك هذا الهدف المرغوب، وإذا ما تبين أن سلوكاً معيناً يتوقع نجاحه أكثر من غيره فإنّه يتوقع أن يتم اختيار هذا السلوك من قبل الشخص الذي يسعى لتحقيق الهدف⁽²⁾.

ويمكن توضيح النظرية في الشكل الموالي:

(1) سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 116.

شكل رقم (08): جوهر نظرية التوقع عند فروم



المصدر: محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 141.

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ فروم حدد قوة الدافعية عند الفرد لبدل الجهد اللازم لانجاز عمل ما بمدى توقعه في النجاح والوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول. إذا حقق الفرد انجازه فإنه سيتساءل هل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا، وهذا هو التوقع الثاني، ويعتبر الانجاز وهو المستوى الأول للتوقع وسيلة لتحقيق التوقع الثاني، وهو المكافأة، أي أن الفرد ينظر إلى الانجاز كوسيلة لتحقيق الهدف الذي يطمح إليه.

2- التحفيز في نظرية التوقع:

يمكن تلخيص إسهامات فروم في التحفيز في النقاط التالية:

أ- اعتبر الحافز عنصر مهم من عناصر عمل الدافعية حيث أنّ الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أنّه يحقق له مكافأة لا تشبع حاجاته⁽¹⁾.

ب- يحتل العائد مكان الصدارة بين أولويات الفرد⁽²⁾، بمعنى أنّه أعطى الأهمية الكبيرة للحوافز المادية مثل الزيادات في الراتب، الترقيات⁽³⁾.

ج- كلما كان هناك تأكيد بوجود ارتباط بين الأداء المتميز والحافز كلما زادت الدافعية للعمل⁽⁴⁾.

د- العلاقات بين الأداء والجهد والحافز عملية تقدير شخصي للفرد، وأنّه باختلاف الأفراد يختلف التقدير⁽⁵⁾، بمعنى أنّ قيم العوائد تختلف من فرد لآخر، لأنّها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب

⁽¹⁾ سامر جلة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁽²⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁽³⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 133.

⁽⁴⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁽⁵⁾ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 298.

اهتماماته مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد.

إذن أكد فروم على ضرورة اعتماد الحوافز لزيادة دافعية الأفراد بحيث تكون هذه الحوافز متوافقة مع توقعات الفرد.

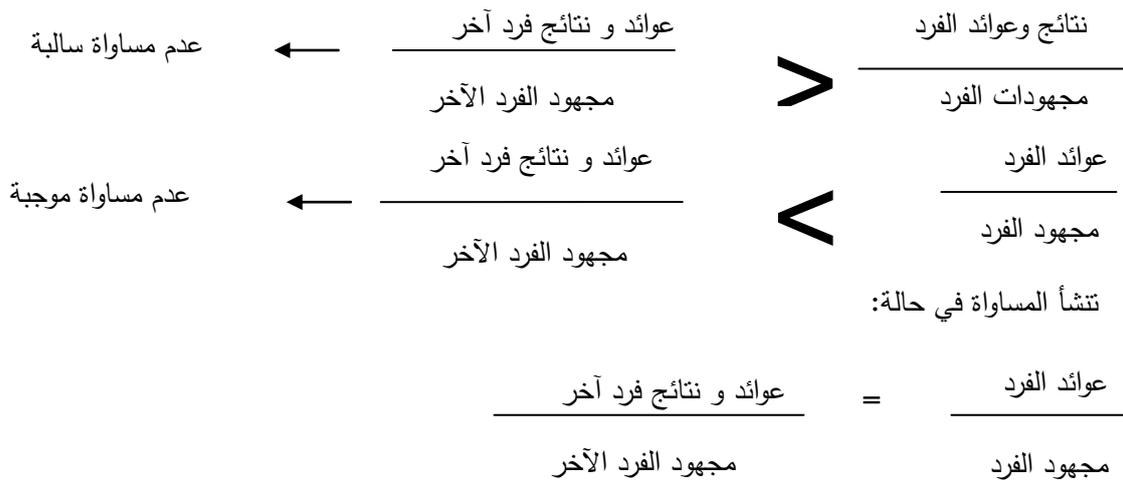
ثانياً: نظرية العدالة

نظرية العدالة من أهم النظريات التي قدمت بالإضافة لموضوع التحفيز، تنسب إلى آدم جيمس « Adams James » الذي قام بتطوير واختبار نظريته في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾.

1- عرض المنظمة

تقول هذه النظرية أن العاملين يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم ممن يعملون في ظروف مشابهة، ليكونوا شعوراً معيناً لمدى وجود الانصاف⁽²⁾. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09): مضمون نظرية العدالة



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 121.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد ينتج عنها ثلاث حالات، الحالة الأولى هي الحالة التي يشعر فيها الفرد بعدم العدالة والمساواة لكون نسبة مخرجاته على مدخلاته أقل من نسبة الطرف الآخر الذي تتم المقارنة معه، وهنا يشعر الفرد بتوتر داخلي يدفعه إلى البحث عن تصويب حالة عدم التوازن من خلال المطالبة بزيادة عوائده، أو يقلل من مساهماته ويعمل بتباطؤ.

(1) حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(2) حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 308.

الحالة الثانية هي الحالة التي يشعر فيها الفرد أيضا بعدم العدالة لأنَّ نسبة مخرجاته على مدخلاته أكبر من نسبة الطرف الآخر، وإحداث التوازن يقوم الفرد بزيادة مساهماته، أو يطلب من الفرد الآخر موضع المقارنة المطالبة بتعويض أعلى أو تقليل مساهمته، يستطيع الفرد أيضا اللجوء إلى طلب اقتطاع جزء من عوائده ولكن لا يتم اللجوء إلى هذا الحل في غالب الأحيان.

أما الحالة الثالثة فهي الحالة التي يرغب فيها الفرد، وهي وجود توازن ومساواة بين مدخلات ومخرجات الفرد، مع مدخلات ومخرجات الفرد الآخر الذي تتم المقارنة معه.

2- نظرية العدالة والتحفيز

لقد كان لنظرية العدالة الفضل في توجيه المديرين إلى ضرورة تقديم أنظمة حوافز عادلة وهذا يربطها بالأداء⁽¹⁾، أي تقديم الحوافز سواء المادية أو المعنوية يكون مرتبط بدرجة الجهود التي يقدمها الفرد، أيضا مهاراته، ومعارفه وإسهاماته في المنظمة⁽²⁾. كما افترضت النظرية -لتأكيد العدالة في تقديم الحافز- وجود أنظمة تقيس أداء الفرد وما يقدمه، وهذا يؤدي إلى الرفع من مشاعر الرضا⁽³⁾.

إنَّ العدالة في تقديم الحافز تحقق وتائر عالية من الأداء، ولذلك على المديرين الإجابة على الأسئلة التالية قبل تقديم الحوافز: ⁽⁴⁾

أ- ما هي مساهمات كل فرد؟.

ب- ما هو مستوى تعليم كل فرد وخبرته وجهوده؟.

ج- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟.

د- ما هي الحوافز التي استعملها من قبل كل فرد، وما هي تفضلاته؟.

إنَّ الإجابة على هذه الأسئلة تساعد في تحديد الحافز المناسب لكل فرد وفقا لما قدمه للمنظمة وهذا ما يرفع من درجة شعور الأفراد بالمساواة وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا.

ثالثا: نظرية التعزيز

سكينر « B.F.Skinner » هو صاحب نظرية التعزيز والتي تعد واحدة من بين أهم النظريات المعرفية.

1- عرض النظرية

ترى هذه النظرية أنَّ العوامل الخارجية هي التي تحدد السلوك، معنى هذا أنَّ التفاعلات العقلية الداخلية لا تؤثر في سلوك الفرد⁽⁵⁾، بمعنى أنَّ السلوك هو استجابة لمثير خارجي ولتعزيز وتدعيم هذا السلوك لا بد من ربطه بعوائد ومكافآت لتكراره مستقبلا⁽⁶⁾.

⁽¹⁾نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 296.

⁽²⁾صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁽³⁾أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

⁽⁴⁾نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 295.

⁽⁵⁾محمد حسين محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص 139.

⁽⁶⁾حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

2-التحفيز ونظرية التعزيز

فيما يخص التحفيز افترضت نظرية التعزيز ما يلي:⁽¹⁾

أ-ربط السلوك الذي ترغب فيه المنظمة بالحوافز الإيجابية بهدف تكراره، وتتمثل هذه الحوافز في: الزيادة في الراتب، المكافآت المالية، الثناء والتقدير.

ب-ربط السلوك الذي لا ترغب فيه المنظمة بالحوافز السلبية من أجل إزالة أو تقليل هذا السلوك ومن بين هذه الحوافز: لفت النظر والتوبيخ، العقاب، الوقف.

ج-ربط الحوافز بالأداء لدعم السلوك المرغوب، وهذا ما ينتج عنه عدم إعطاء مكافآت متساوية لجميع العاملين.⁽²⁾

د-تعطى الحوافز بصورة فورية بعد القيام بالسلوك لأن ذلك يزيد من تأثيرها على هذا السلوك سواء بتكراره في حالة ما إذا كان مرغوب أو تفاديه في حالة ما إذا كان مرفوض.⁽³⁾

هـ-لا بد من إعلام العاملين بما عليهم القيام به أي تحديد السلوك المرغوب بدقة والحوافز التي تعززه وتدعمه، وكذا تحديد السلوك المرفوض وما يترتب عنه.⁽⁴⁾

ساعدت النظريات المعرفية في تحديد الأسلوب الذي تتخذه المنظمة في تحفيز الأفراد وذلك من خلال المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك، أي أنها ساهمت في تحديد الحوافز التي تدفع لسلوك ترغبه المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

المبحث الثالث: نظام التحفيز في المنظمة

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التحفيز في التأثير على سلوك العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الحقيقي لأهداف المنظمة، ينبغي على هذه الأخيرة تسييره بشكل جيد، وذلك عند تصميمه وتطبيقه، وخاصة أنه يتأثر بمجموعة من القوى، مع الأخذ بعين الاعتبار مقومات عديدة تعتبر كمرتكزات لتقويته، وتفعيله وسيتم إظهار ذلك وفقا لمايلي:

القواعد المؤثرة على أنظمة التحفيز ومتطلباتها، مراحل إعداد نظام التحفيز، مقومات فعالية نظام التحفيز.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز ومتطلباتها

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد نظام للتحفيز يتفاعل مع الأنظمة الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة، ولأجل ذلك لا بد من مراعاة عدة عوامل وتوفير مجموعة من المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام التحفيز.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، صص 145-146.

⁽²⁾ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، صص 140.

⁽³⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص 123.

⁽⁴⁾ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، صص 140.

أولاً: العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز

نظام التحفيز في أي منظمة يتأثر بعدد من العوامل منها ما يتعلق بالدولة والمجتمع، ومنها ما يتعلق بالمنظمة، هذه العوامل يجب مراعاتها قبل وأثناء إعداد نظام التحفيز، وهي:

1-عوامل خارج المنظمة

حيث يتأثر نظام التحفيز بـ:(1)

أ-سياسات الدولة: والتي تظهر كقوانين ولوائح تعمل المنظمات على تطبيقها ومراعاتها.

ب-مستوى المعيشة: السائد في المجتمع والتغيرات الطارئة عليه.

ج-القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي: وتشمل قيم المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم وتوقعاتهم ونظرتهم للحوافز.

د-قطاع النشاط: ويتمثل في العوامل المرتبطة بالقطاع الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل تأثير المنافسين، العرض والطلب، ونقابات العاملين...إلخ.

2-عوامل على مستوى المنظمة

حيث يتأثر نظام التحفيز بالعوامل التالية:(2)

أ-نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه ومدى قدرته على اختيار نظام التحفيز المناسب.

ب-حجم المنظمة ونوع نشاطها ومدى فعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج-نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الثقافي.

ثانياً: المتطلبات الرئيسية لإعداد نظام التحفيز

تعمل المنظمة على توفير مجموعة من المستلزمات الرئيسية لتصميم وتنفيذ نظام التحفيز وتتمثل في:

1-متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز:

يمكن اعتبار هذه المستلزمات عبارة عن ركائز أساسية لوضع نظام التحفيز وهي:(3)

أ-الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نوع نظم الحوافز المطبقة.

(1) عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في

موسم الحج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 67.

(2) عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،

كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص ص 39-40.

(3) سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، 2011، ص ص 263، 264.

ب- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

ج- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد سلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات عدة منها الترقية، النقل، والتحفيز المادي.

2- مستلزمات تنفيذ نظام التحفيز

يتطلب تنفيذ نظام التحفيز عدة عناصر منها:⁽¹⁾

أ- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة.

ب- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين، ومعدلات الأداء المخططة.

ج- الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحوافز للأفراد.

تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها المنظمة خلال وضع نظام التحفيز.

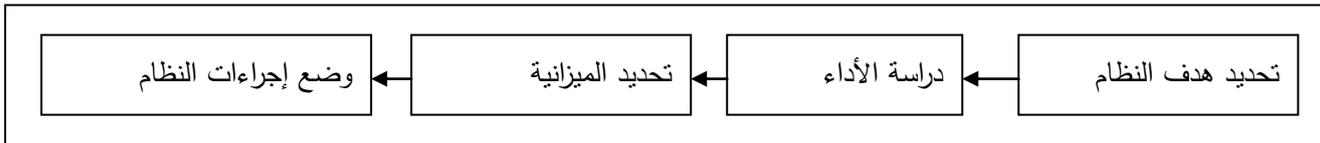
المطلب الثاني: مراحل إعداد نظام التحفيز

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى إعداد نظام للتحفيز يكون قابلاً للتنفيذ، دون مشاكل تحد من النتائج المرتقبة منه، ولبلوغ هذا الهدف يتم إعداد أنظمة مختلفة للتحفيز، حيث لا يوجد نموذج عام لنظام التحفيز يطبق على كل المنظمات لاتصافه بالنسبية وملاءمة الوضعية التي توجد بها كل منظمة، وكذا الأفراد والمجموعات المتواجدة بها وخصائصهم المهنية والاجتماعية والثقافية... إلخ، إلا أنه يمكن القول أنّ إعداد نظام التحفيز وتنفيذه يمر بمجموعة من المراحل سيتم التطرق إليها فيما يلي:

أولاً: تصميم نظام التحفيز.

يأخذ مصمم نظام التحفيز سواء كان مستشاراً خارجياً، أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين والمشرفين والعاملين بعين الاعتبار مجموعة من الخطوات لتصميم نظام التحفيز والتي يمكن إظهارها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الوارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 256.

⁽¹⁾ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية،

يمكن شرح خطوات تصميم نظام التحفيز كما يلي:

1-تحديد هدف نظام التحفيز

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بذلك ترجمته في شكل هدف لنظام التحفيز، قد يكون تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف⁽¹⁾.

ولتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز يمكن تجزئة هذا النظام إلى أنظمة جزئية لكل نظام هدفه الخاص الذي يخدم الهدف العام، فنجد مثلا نظام جزئي لرجال البيع، نظام رجال الإدارة العليا، وآخر للأعمال المكتبية.... إلخ، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات والوحدات قدر الإمكان⁽²⁾.

2-دراسة مكونات الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك بهدف تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها، ومعرفة العلاقات فيما بينها، والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل⁽³⁾، وعموما يستدعي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:⁽⁴⁾

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم: بمعنى أن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة، وعمليات ونواتج واضحة.

ب-وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه، التتابع، أو التكامل؟ الإجابة على هذا السؤال تساعد في تحديد نوع نظام الحوافز جماعي أو فردي، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة، وفيها نوع من الاعتمادية يجب أن يكون النظام جماعيا.

ج-وجود سيطرة تامة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل.

3-تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام التحفيز لكي ينفق على هذا النظام⁽⁵⁾، ويمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك نظرا إلى حجم الحوافز ذاتها:⁽⁶⁾

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 415.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 257.

(3) محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 415.

(5) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 415.

(6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

أ-ميزانية ثابتة: وفيها يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وفقا للخبرة السابقة للمنظمة.

ب-ميزانية مرنة: وتعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة مسبقا.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:⁽¹⁾

أ-قيمة الحوافز والجوائز: ويمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، ويتضمن مبالغ المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا.....إلخ.

ب-التكاليف الإدارية: حيث تتمثل في تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المسؤولين على النظام.

ج-تكاليف الترويج: تتمثل في النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية.....إلخ.

4-وضع إجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل إجراءات متسلسلة تتضمن ما يلي:⁽²⁾

أ-تحديد توقيت تقديم الحوافز.

ب-تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم.

ج-تحديد دور كل مسؤول عن التقييم، وكيفية إجراء التقييم.

د-تحديد شكل تقديم الحوافز.

ثانيا: تطبيق نظام التحفيز

إنّ تصميم نظام الحوافز بشكل جيد يسهل عملية تطبيقه وتنفيذه، وتعتمد المنظمة عند تطبيق نظام التحفيز على بعض الخطوات المنهجية تتمثل في:

1-توضيح نظام التحفيز وتوصيله للعاملين

قبل وضع النظام موضع التنفيذ لابد أن تتم تهيئة المناخ المناسب لتنفيذه وذلك بشرحه للعاملين ليتم توضيح مدى أهميته وموضوعيته⁽³⁾، وتستخدم المنظمات العديد من الأساليب لتعريف العاملين بنظم الحوافز والمزايا، ومن أهم هذه الأساليب:⁽⁴⁾

أ-الملصقات.

ب-النشرات.

ج-اللقاءات التعريفية خاصة للعاملين الجدد.

د-اللقاءات الجماعية.

هـ-مواقع الانترنت الخاصة بالمنظمة.

⁽¹⁾ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

⁽²⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁽³⁾ عادل صالح حرجوش، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁽⁴⁾ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 300.

و-شروط التسجيل والفيديو.

4-تجريب النظام

غالبا ما يتم تجريب نظام التحفيز على نطاق ضيق للتأكد من سلامته وملاءمته للتطبيق في المنظمة، ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة، أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه النظام، ومدى استجابتهم له وحرصهم على نجاحه⁽¹⁾.

3-التنفيذ الفعلي لنظام التحفيز

يتم وضع النظام حيز التنفيذ، ويظهر هنا دور القائد أو المشرف عند منح الحوافز، إذ يبحث في كل مناسبة عن تعزيز السلوكيات الإيجابية وتشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وتطوير مساهمهم المهني⁽²⁾.

4-متابعة تنفيذ نظام التحفيز

يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ نظام التحفيز للوقوف على مدى نجاحه أو تعثره، وأسباب ذلك لكي تتمكن من إجراء التعديلات اللازمة عليه لتضمن سلامته واستمرار نجاحه مستقبلا⁽³⁾.

ثالثا: تقييم نظام التحفيز

باعتبار نظام التحفيز يرتبط بعامل يصعب معرفته والتحكم فيه وهو العامل البشري، تجد المنظمة صعوبة في تقييم نظام التحفيز، وعموما تلجأ المنظمات إلى بعض المؤشرات للحكم على نظام التحفيز المطبق بها، وهي:⁽⁴⁾

1-الأداء.

يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

2-تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة.

عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق، فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام التحفيز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق استقرار في العمل.

3-رضا الأفراد

يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لتقييم أنظمة التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

(1) صالح عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(2) مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(3) صالح عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 200.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416.

المطلب الثالث: ملامح نظام التحفيز الفعال

إنّ وضع نظام فعّال للحوافز ليس بالأمر اليسير أسباب ذلك عديدة، فما تراه الإدارة حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة للعامل، والوقت الذي تراه مناسب لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب في تكريمه، كذلك فإن كمية الحافز التي تتوي تقديمه قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة، ونخلص من كل هذا إلى أنّ وضع نظام فعال للحوافز يحتاج إلى حدس ومهارة عالية في معرفة ما يدور في أذهان العاملين.

وهناك بصفة عامة مجموعة من القواعد والخصائص يمكن الاسترشاد بها عند تصميم وتنفيذ نظام التحفيز.

أولاً: قواعد نظام التحفيز الفعال

يبني نظام التحفيز على عدّة قواعد يجب مراعاتها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة ومن بين أهم القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام التحفيز ما يلي:

1-التقدير الدقيق لاحتياجات ودوافع الأفراد

على المنظمة أن تراعي حاجات ودوافع الأفراد لتضمن فعالية نظام التحفيز حيث لا بد وأن ترتبط الحوافز بحاجات العاملين، وبالتالي لا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات⁽¹⁾. إنّ تقدير دوافع وحاجات العاملين يلعب دوراً مهماً في العملية التحفيزية، كلما تقاربت هذه التقديرات مع حاجات العمال الحقيقية كلما كانت عملية توجيه سلوك الأفراد أسهل وبالتالي فعالية نظام التحفيز ونجاحه⁽²⁾ ولكن الملاحظ أن كثير من الرؤساء يفشلون في تقدير الحاجات الفعلية لعمالهم، وهذا ما أوضحه ناصر داني عدون من خلال استعراضه لدراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية حول ترتيب حاجات العمال حسبهم وحسب رؤسائهم ترتيباً تنازلياً (من الأعلى "1" إلى الأدنى "10") كما هو موضح في الجدول الموالي:

(1) صالح عادل مرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) ناصر داني عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 75.

الجدول رقم (05): ترتيب حاجات العمال حسبهم وحسب رؤسائهم

إجابة الرؤساء	إجابة العمال	حاجات العمال في وظائفهم
4	9	ظروف جيدة للعمال
10	2	الاحساس بما يدور
7	10	الانضباط الذكي
8	1	تقدير الأعمال التي تم انجازها
6	8	اخلاص المديرين للعمال
1	5	أجور جيدة
3	7	الترقية والتطور في المؤسسة
9	3	فهم متعاطف للمشكلات الشخصية
2	4	الأمن في الوظيفة
5	6	عمل ممتع

المصدر: ناصر داني عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 75.

من خلال الجدول، وبغض النظر عن طبيعة ثقافة المنظمة والمجتمع موضع التجربة، نلاحظ أنّ الفرق واضح في تقديرات الرؤساء مع حاجات العمال الفعلية، حيث نجد أنّ أربعة من الحاجات يزيد فيها الفرق بين الجانبين عن 4 نقاط، ثلاثة من الحاجات فيها الفرق من 3 إلى 4 نقاط. وهذه الفروقات معتبرة وواضحة، وبالتالي فأى تطبيق لتقديرات الرؤساء عن حاجات عمالهم عند وضع نظام التحفيز دون إطلاعهم على حاجاتهم الضرورية قد يؤدي إلى فشل النظام بشكل كبير، وهذا الفرق يأتي من كون المديرين غير مطلعين جيدا بظروف ورغبات العمال، أو من كونهم يضعون تقديراتهم انطلاقا من اعتقاداتهم، وميولاتهم الشخصية ودوافعهم، ويعممونها على العمال، وعليه فإن نجاح وفعالية نظام التحفيز يقتضي الفهم الجيد لحاجات العمال الفعلية.

2- ربط الحوافز بالأداء

إنّ فعالية نظام التحفيز تتوقف على مدى رضا الأفراد عنه، وحتى يشعروا بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة للعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم فالفرد في هذه الحالة يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه⁽¹⁾. وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإنما يجب أن تتناسب وقدراتهم وجهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء⁽²⁾.

⁽¹⁾راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 308.

⁽²⁾يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416.

إنّ وجوب وضع نظم للتحفيز مبنية على الأداء لضمان نجاحها مؤسس على مجموعة افتراضات هي: (1)

- أ- أن الأداء الكلي للمنظمة هو محصلة لمجموع أداء الأفراد والجماعات بها.
- ب- يختلف الأفراد في درجة مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ج- أنه لجذب ذي الأداء المرتفع والمحافظة عليهم، تحتاج المنظمات أن تكافئ العاملين حسب جودة أدائهم.
- د- لكي يشعر العاملون بعدالة ما يحصلون عليه من دخل في العمل، يجب ربط جزء من هذا الدخل بطريقة أو بأخرى بنتائج تقييم الأداء، مع افتراض استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء.

3- المساواة والعدالة.

يجب أن يتسم نظام التحفيز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة (2).

4- التنوع في الحوافز.

لا بد أن يتم تصميم نظام التحفيز بشكل يسمح بتعدد وتنوع الحوافز، فلا بد أن يتضمن حوافز معنوية، وأخرى مادية وفقاً للمواقف المختلفة للعمل (3). نظام التحفيز أيضاً لا بد أن يكون في اتجاهين إيجابي عند التفوق في الأداء وتحقيق الإنجاز الأعلى المستهدف، وسلبى عند عدم الوصول للمستهدف لأسباب تعود إلى قصور العاملين (4).

5- التخطيط المسبق للنظام.

بمعنى أن تقديم الحوافز وتحديد قيمتها والمستفيدين منها لا يتم في نهاية فترة زمنية معينة وفقاً لما يكون تحقق خلالها من نتائج، وإنما ينبغي أن تتخذ الحوافز شكل خطة طويلة الأجل واجبة التنفيذ، تعلن للجميع وتلتزم الإدارة بالعمل على توفير متطلبات نجاحها. بمعنى آخر فإن استحقاق الحوافز لا ينبغي أن يأتي كنتيجة تابعة لتحقيق الأداء، بل ينبغي النظر إليها كأهداف واجبة التحقيق (5).

ثانياً: خصائص نظام التحفيز الفعال.

حتى يتسم نظام التحفيز في المنظمة بالفعالية، يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1- سهولة استيعابه

والمقصود بذلك إمكانية فهمه وإدراك أسلوبه وذلك من خلال: (6)

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 289.

(2) يشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3) سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 242.

(4) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 334.

(5) نفس المرجع، ص 333.

(6) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 252، 253.

أ-البساطة: ومعنى ذلك أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
 ب-التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يمكن القول "أن ينتج أكثر" أو "يؤدي إلى تخفيض التكاليف"، فيجب أن يتم تحديد هذا السلوك بشكل تفصيلي.
 ج-العلانية: يجب أن يكون نظام التحفيز معلنا للجميع، وهذا يؤدي إلى عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

إن استعاب العمال لجميع مضامين نظام التحفيز يساعد في شعور العاملين بالرضا وتقليل حالات الاستياء عن النظام في أوساطهم، فكلهم يعلمون كيفية تقديم الحوافز، وشروط الحصول عليها.

2-قابلية القياس والتحقق.

إنّ عدم إمكانية تحقيق نظام التحفيز وقياسه يجعله مضيعة للوقت وتكلفة إضافية للمنظمة، لذلك لا بد وأن يتميز نظام التحفيز بـ:⁽¹⁾

أ-القابلية للقياس: أي ترجمة السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

ب-إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى التحلي بالموضوعية، والواقعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

3-تكامل دائرة المستفيدين منه.

يجب أن تستفيد جميع الأطراف من نظام التحفيز سواء تعلق الأمر بالعاملين (مباشرين أو غير مباشرين)، أو المنظمة وأصحاب رأس المال⁽²⁾.

أ-بالنسبة للعاملين: لا بد أن يشمل نظام الحوافز عند وضعه كل العاملين في المنظمة باختلاف المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها⁽³⁾.

ب-بالنسبة للمنظمة: أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة في إيراداتها وأرباحها ونتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام⁽⁴⁾.

4-خصائص أخرى.

تتمثل في:

أ-المرونة: يجب أن يتسم نظام التحفيز بالاستقرار إلا أنّ ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك⁽⁵⁾.

⁽¹⁾بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁽²⁾علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

⁽³⁾أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 254.

⁽⁴⁾بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁽⁵⁾أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 254، 255.

ب-التوقيت المناسب: تتعلق فعالية الحوافز في توقيت تقديمها، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف⁽¹⁾.

ج-المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام التحفيز يمكن أن يزيد من إقتناعهم به وتحمسهم له، وكسب تعاونهم مع الإدارة⁽²⁾.

د-الاستخدام المتقطع للحوافز: يفقد الحافز المستمر جاذبية لأنه يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها، كما يجعل رد الفعل السلبي من العمال قويا عندما يتم منع الحافز لسبب أو لآخر، فإذا أخذنا العلاوات الدورية كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر، لذلك يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فاعلية للحفاظ على السلوك الايجابي⁽³⁾.

يمكن للمنظمة الاسترشاد بمختلف القواعد والخصائص التي تم تناولها لاعداد نظام فعال للتحفيز، لكن عليها أن تعي ضرورة وضع نظام يتناسب وأهدافها واستراتيجياتها وطبيعة العمل فيها، وكذا شكل العاملين بها، بمعنى أنّ النظام السليم للتحفيز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، ولا يمكن اقتباس نظام من منظمة أخرى.

المبحث الرابع: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

إنّ جودة الحياة الوظيفية أسلوب تحفيزي مهم له جذوره في نظريات ماسلو، هرزبرغ، ماجريجور، وآخرون، بحيث أنّ جودة الحياة الوظيفية تلبى تلك الحاجات الموجودة في التسلسل الهرمي لماسلو من خلال المنافع النقدية التي توفرها للعاملين، ظروف العمل الجيدة، وتقديرها للمورد البشري واحترامه، وتطوير قدراته ليصل لتحقيق ذاته، جودة الحياة الوظيفية أيضا تحاول إرضاء كل من العوامل الصحية والدافعة لهرزبرغ خصوصا فيما يتعلق بالعمل وجعله محفزا في حد ذاته، بالإضافة إلى نظريات أخرى كنظرية ماجريجور في نظرتها الإيجابية للفرد من خلال نظرية « Y » التي تعتبر الفرد مؤثرا وقادرا على تقديم الإضافة، كذلك نظرية العدالة بحيث أنّ جودة الحياة الوظيفية تدعو إلى تحقيق العدالة بين العاملين، وعدم التمييز بينهم في مختلف ما تقدمه من منافع عينية، ونقدية لهم⁽⁴⁾.

فجودة الحياة الوظيفية تعتبر مدخل مهم في تحفيز العاملين ولتأكيد الجانب التحفيزي في جودة الحياة الوظيفية ارتأينا إظهار الصفة التحفيزية في كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

⁽¹⁾ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

⁽²⁾ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 254.

⁽³⁾ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 482.

⁽⁴⁾ lokanadha Reddy.M, Mohan. Reddy. P,op.cit , pp 827,828.

المطلب الأول: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية في تحفيز العاملين

إنّ أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية والمتمثلة في تصميم العمل، برامج التدريب، الترقية، المشاركة، تعد حوافز إيجابية معنوية تحرك العاملين نحو أداء أعمالهم على أكمل وجه، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يأتي:

أولاً: تصميم العمل

كما سبق وقلنا فإن جودة الحياة الوظيفية تدعو إلى جعل العمل أكثر تنوعاً واستقلالية وأهم نموذج يحقق هذا هو الإثراء الوظيفي الذي يعد أهم برامج جودة الحياة الوظيفية فيما يخص جانب تصميم العمل. ويستند أسلوب الإثراء الوظيفي إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل، والذي ينطلق من النظرية الحافزية في العمل والتي يعود الفضل في تطويرها إلى فريدريك هرزبرغ، وترتكز هذه النظرية على أنّ العمل بذاته يمكن أن يشكل حافزاً هاماً للفرد، وأتته إذا ما كان للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً، فإن الفرد سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء، واستناداً إلى نظرية هرزبرغ فإن حاجات الفرد العليا (المسؤولية، النمو والتحدي، الانجاز والاستقلالية) يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته، أي أنّ العمل يتضمن جوانب وخصائص تشبع هذه الحاجات وتدفع الفرد إلى مزيد من الأداء والإنتاجية⁽¹⁾. ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): الجانب التحفيزي للإثراء الوظيفي وفق عوامل هرزبرغ

العامل التحفيزي	مبادئ الإثراء الوظيفي
المسؤولية والانجاز الشخصي.	1- إزالة بعض النواحي الرقابية على وظيفة أو عمل الفرد.
المسؤولية والاعتراف.	2- زيادة مسؤولية الفرد في عمله.
المسؤولية والانجاز والاعتراف.	3- ضمان قدر إضافي من السلطة والاستقلالية.
الاعتراف.	4- جعل المعلومات والتقارير الدورية مباشرة يمكن للعامل الحصول عليها بدلاً من المشرف.
النمو والتعلم.	5- تقديم مهام وظيفية جديدة وأكثر تنوعاً وصعوبة.
المسؤولية والانجاز والاعتراف.	6- إعطاء الفرصة للتجديد من خلال مهام نوعية أو متخصصة للأفراد تمكنهم من امتلاك الخبرة.

المصدر: جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 495.

⁽¹⁾ حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 89، 90.

بهذا يتضح لنا أن تصميم العمل وفق منظور جودة الحياة الوظيفية- من خلال منح العامل مزيداً من المسؤولية وإتاحة فرص التعلم والنمو بالشكل الذي يسمح له بتحقيق الإنجاز في الأداء- يؤدي إلى دفع العاملين نحو بدل مزيد من الجهود لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ثانياً: برامج التدريب

تعتبر برامج التدريب من الصور الهامة للتحفيز باعتبار أنّها تسعى إلى تحسين أداء العاملين وإكسابهم مهارات متنوعة هذا ما يجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، وهذا ما يشعرونه بالاعتزاز بالنفس وتحقيق الذات ويدفعهم لبدل جهود مضاعفة، وتبني سلوك إيجابي في العمل. لكن ما يعاب على الجانب التحفيزي للتدريب هو أنّ له تأثير قصير المدى ينتهي بعد فترة من التدريب، وبالتالي للحفاظ على الصفة التحفيزية للتدريب لابد من اعتباره عملية مستمرة. وأن يكون للأفراد الرغبة في أن يتدربوا، وأن يقتنعوا بأهمية المهارات التي يوفرها التدريب، واعتبارها جديرة بالاكْتساب، كما لابد أن يشعروا بأهمية ما اكتسبوه⁽¹⁾، ويمكن توضيح أهم تلك المبادئ التي لابد من أن يتسم بها التدريب حتى يكون محفزاً في النقاط التالية:

1- الاستمرارية

يجب أن يتصف البرنامج التدريبي بالاستمرار، ونلاحظ هذا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة⁽²⁾، وهذا ما يجعل الفرد يشعر أنّ المنظمة تهتم فعلاً بتدريبه وتكوينه ما يزيد من رغبته في العمل، وبدل مزيد من الجهد والعطاء.

2- اختيار المتدربين:

على الرغم من أنّ برامج التدريب تكون ضرورية لجميع العاملين إلاّ أنّه يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتماماً وميولاً نحو هذه البرامج، ويمكن زيادة رغبة العاملين في الخضوع لبرامج التدريب من خلال ربط التدريب بعملية النقل أو الترقية والتي يترتب عنها زيادة في الأجر، وهذا ما يدفع الفرد إلى بدل الجهد للدراسة والتعلم⁽³⁾.

ثالثاً: الترقية

إن ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوب من أساليب التحفيز المعنوية التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف⁽⁴⁾. ولتعزيز الصفة التحفيزية للترقية لابد على الإدارة من مراعاة الاعتبارات التالية:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ جون ألان، كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 79.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 190.

⁽³⁾ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 234.

⁽⁴⁾ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁽⁵⁾ مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص ص 360، 361.

- 1- عدم التركيز على الأقدمية كأساس للترقية فالهدف من استخدام الترقية كحافز هو تشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم على أداء الوظائف والأعمال الموكلة إليهم فإذا كانت الترقية تتم على أساس مدة الخدمة، فهذا لا يدفع العاملين إلى بذل جهود مضاعفة، ولكن هذا لا يعني الإهمال الكلي لمدة الخدمة في الترقية، ولكن يمكن اعتبارها الأساس الثاني بعد الكفاءة.
- 2- يجب أن تعلن الإدارة لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التي تتبعها المنظمة سوف تعمل أساساً على إعطاء الحق للعاملين في التقدم لها، وهذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين، ويدفعهم لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المعارف والمهارات المطلوب اكتسابها.
- 3- كما لا بد من توفير العدالة في عملية الترقية واجتتاب التحيز بحيث يكون الوصول إليها سهلاً ومتاح للعاملين الذين يستوفون الشروط، وهذا ما يدفع العاملين إلى بذل جهود مضاعفة تزيد من الإنتاجية وتزيد من التنافس بين العاملين لشغل الوظائف الأعلى، وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى المنظمة.

رابعاً: المشاركة

تعتبر من أهم الحوافز المعنوية حيث يتم تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وهذا ما يزيد من ولائهم للمنظمة التي يعملون بها ويحركهم إلى العمل على تحقيق مستوى عالي من الإنجاز⁽¹⁾، فعندما تقوم الإدارة بتشجيع الفرد على تقديم آرائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل فإنها تشعره بأنه جزء من المنظمة وتزيد من إحساسه بذاته، وهذا يعد أحد أهم الدوافع التي تحث الفرد على العمل⁽²⁾، كما أن المشاركة تشجع بعض الاحتياجات والرغبات لدى الفرد وهي:⁽³⁾

- 1- الاعتراف بالمجهودات التي يقوم بها الفرد والتأكيد على قيمته.
- 2- الاستحسان الاجتماعي، أو استحسان المجموعة للفرد واحترام الزملاء له.
- 3- الحاجة للتميز وأن يكون الأفضل.
- 4- الإحساس بقوة الشخصية وتحقيق الذات.

إن كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية له جانب تحفيزي يساعد في دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود والتوجه نحو أداء العمل بفعالية.

المطلب الثاني: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية في تحفيز العاملين

تعتبر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية من أهم الحوافز المادية الإيجابية التي تعتمد عليها المنظمات لتحث العاملين على أداء العمل بكفاءة وفعالية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

(1) قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

(2) إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) نفس المرجع، ص 33.

أولاً: الأجر

لم يعد الأجر حافظاً مهماً كما كان في القديم حيث أصبح ينظر له اليوم على أنه حق من حقوق العاملين لذلك لم يعد الأمر المحفز فيه قيمته النقدية بقدر ما يتعلق الأمر ببعض الخصائص التي لا بد أن يتصف بها لتعطيه الصفة التحفيزية أهمها الكفاية والعدالة، وهذا ما يتسم به الأجر وفق مدخل جودة الحياة الوظيفية.

إن الكفاية في الأجر تسمح للفرد بإشباع حاجاته الفزيولوجية المختلفة من أكل وشرب وسكن كما تمنحه الشعور بالأمن الاقتصادي، وعدم الخوف من المستقبل وتحقق له المكانة الاجتماعية والشعور بالتقدير والاحترام من منظمته، وهذا يشجع العامل على زيادة كفاءته ومؤهلاته للحصول على أجر أعلى لتدعيم الإشباع لمختلف تلك الحاجات⁽¹⁾.

أمّا فيما يخص العدالة في الأجر فهي عامل مهم في زيادة فعالية الأجر كحافز، وهنا نجد عدالة خارجية وعدالة داخلية، فيما يخص العدالة الخارجية فهي تركز على مقارنة الأجر على مستوى المنظمة مع الأجر في المنظمات التي تنشط في نفس القطاع، أما العدالة الداخلية فهي تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة وداخل المنظمة الواحدة⁽²⁾، فكلما وجد الفرد أنه لا فرق بين أجره وأجر زملائه الذين يشغلون وظائف مشابهة في نفس المنظمة أو منظمات تنشط في نفس القطاع، كلما زادت درجة رضاه وبالتالي يجتهد في أداء عمله وهذا ما أكده آدم جيمس في نظريته "نظرية العدالة" والتي تم تناولها سابقاً.

ثانياً: الخدمات الاجتماعية

تعتبر الخدمات الاجتماعية من الحوافز التي تشعر العاملين بأن الإدارة ترحب بمصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم، تقديم هذه الخدمات ليس كمقابل لأداء الأفراد لعملهم، وإنما كمكافأة لهم بسبب عضويتهم في المنظمة واختيارهم لها، ما يرفع من ولائهم للمنظمة ويدفعهم إلى زيادة جهودهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾.

الخدمات الاجتماعية تشبع مختلف الحاجات الموجودة في هرم ماسلو، حيث أنّ برامج التغذية والإطعام بالإضافة إلى خدمات الإسكان تساعد على تلبية الحاجات الفزيولوجية للعاملين كذلك نجد أنّ برامج العناية بالأطفال والبرامج الصحية تساعد على إشباع حاجات الأمان، أمّا القاعات الخاصة بالعاملين والسفريات العائلية فتلبي الحاجات الاجتماعية للفرد⁽⁴⁾، وهكذا يمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية

⁽¹⁾ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 504.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص ص 306، 307.

⁽³⁾ مازن رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 861.

⁽⁴⁾ توري منير، مرجع سبق ذكره، ص 296.

حوافز فعّالة تساهم في تحريك الأفراد نحو تبني سلوك إيجابي في العمل، وحتى لا تفقد الخدمات الاجتماعية صفتها التحفيزية، على المنظمة أن تعالج بعض المشاكل المرتبطة بها:⁽¹⁾

1- سوء اختيار الخدمات وعدم استخدامها بشكل جيد، وعدم الموازنة بينها وبين حاجات الفرد، فالخدمة تصبح بدون جدوى إذا لم توجه إلى إشباع حاجة إنسانية قد تتباين درجة أهميتها بين الأفراد العاملين، ولكنها على الأقل تعتبر ضرورية ومهمة.

2- عدم التزام المنظمات بالخدمات التي تعلن عنها في مرحلة الاستقطاب للموارد البشرية ممّا يخلق الفجوة لدى الداخل الجديد بين توقعاته وبين ما يجده فعلا داخل المنظمة بالإضافة إلى شكلية بعض الخدمات وبالذات الصحية فقد تعلن المنظمة التزامها بتوفير الخدمات الطبية ولكنها لا تملك المركز الصحي.

3- شعور الأفراد العاملين في المنظمة بأنّ هذه الخدمات واجب على المنظمة وجزء من مسؤوليتها اتجاههم، ومثل هذا الشعور يقلل من أهمية الخدمة ويجعلها جزء من الالتزامات المالية، وليس على سبيل المكافأة والتشجيع على الأداء الجيد، لذلك فإن أثرها التحفيزي يكاد يكون ضئيلا.

لذلك على المنظمة أن تحسن اختيار الخدمات التي تقدمها للعاملين بحيث تتناسب واحتياجاتهم الفعلية كما لا بد أن تظهر لهم أنّ هذه الخدمات هي من باب اهتمام المنظمة بهم وسعيها لتهيئة السبل التي تساهم في شعورهم بالرفاهية في مكان العمل.

ثالثا: ظروف العمل الفيزيائية

تعتبر ظروف العمل الفيزيائية عنصرا مهما في عملية تحفيز العاملين فكلما كانت ظروف العمل ملائمة وأمنة كلما كان إقبال العامل على عمله مرتفعا وقدم مستويات عالية للأداء، أمّا في حالة عدم توافر البيئة المناسبة فإن ذلك ينعكس سلبا على الحالة الجسمية والنفسية للفرد ممّا يقلل من أدائه لوظيفته⁽²⁾، معنى هذا أنّه لا يمكن لأية منظمة وخاصة الصناعية منها أن تحقق لدى العاملين بها الانتماء والولاء لها والرغبة في العمل، وتوافقهم وانسجامهم مع أعمالها للوصول إلى كفاءة عالية في أدائها التنظيمي، بدون أن يشعر هؤلاء العاملين باطمئنان نفسي وعدم الخوف من مخاطر بيئة العمل التي يمارسون فيها أعمالهم⁽³⁾.

لقد بدأ الحديث عن دور ظروف العمل الفيزيائية في تحفيز العاملين منذ بداية الاهتمام بموضوع التحفيز فقد أوضح تايلور ضرورة الاهتمام بظروف العمل المادية التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة... إلخ، بهدف دفع العاملين إلى زيادة الإنتاجية، وجعلهم يؤدون عملهم باتقان وبسرعة قصوى⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 431 .

⁽²⁾ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 164.

⁽³⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 573.

⁽⁴⁾ علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 60.

كذلك وضعت ظروف العمل ضمن المستلزمات التي تشبع الحاجات الفزيولوجية للفرد وذلك بتوفير المناخ المناسب للعيش من هواء نقي، حرارة معتدلة، وإضاءة جيدة⁽¹⁾، كذلك تلبي ظروف العمل الفزيقية حاجات الفرد للأمن ولا نقصد هنا الأمن الاقتصادي، إنّما الأمن من الأخطار الجسمية والصحية، وتمكين العامل من العمل بأمان⁽²⁾.

إذن نصل إلى أنّ لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية دور كبير في تحفيز العاملين ورفع رغبتهم في خدمة المنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: مساهمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية في تحفيز العاملين
تستطيع المنظمة الاعتماد على أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية والتمثلة في: جماعات العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية كأسلوب فعال لتحفيز العاملين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: جماعات العمل

لجماعات العمل دور كبير في إشباع الحاجات الموضحة في هرم ماسلو، ولذلك اعتبرها الكثير من الباحثين السبب الأول الذي يقف وراء كل أنواع السلوك النابع من الأفراد داخل مجال العمل، وحتى خارجه ويمكن توضيح كيفية تلبية جماعات العمل لمختلف الحاجات الإنسانية وفقاً لما يلي:⁽³⁾

1- الحاجات المادية

عادة ما يكون أهم هدف يسعى الأفراد إلى تحقيقه من ناحية الحاجات المادية هو الحصول على منافع اقتصادية أكثر فعندما يجتمع الأفراد في جماعات يمكنهم مناقشة الإدارة على أمور معيشتهم ومرتباتهم بشكل أفضل والحصول على مزايا أعلى.

2- حاجات الأمن والسلامة

تقدم الجماعة للعامل السلامة والأمان لأنها تحمي الفرد العضو من الضغوط الخارجية لاسيما الصادرة من الإدارة والمشرفين بخصوص زيادة معدل العمل ورفع الجودة، إذ أنّ مناقشة هذه الأمور في صورة جماعية يكون أفضل للفرد وأكثر سلامة له.

3- الحاجات الاجتماعية

قد ينضم الأفراد إلى الجماعات في العمل بهدف إرضاء حاجاتهم الاجتماعية والشعور بالانتماء، فالفرد لديه حاجة إلى وجود من يمكنه التحدث إليه والتناقص معه للتخفيف من قسوة العمل وشدته، وقد تكون أيضاً له حاجة إلى أكثر من وجود أشخاص يتحدث معهم وإنما الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة

⁽¹⁾ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 688.

⁽²⁾ سليم بطرس بلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 53.

⁽³⁾ لطفي دنبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 340، 341.

يتفاعل معها وتساعد في حل مشاكله وتتغاضى عن أخطائه فالحاجة هنا تكون من أجل التأييد والدعم المتبادلين.

4- حاجات التقدير

وهنا يرغب الأفراد في إشباع رغباتهم وحاجاتهم للتقدير من خلال الانضمام إلى جماعة العمل، فالفرد قد يرغب في أن يكون في الجماعة التي تضم أفضل العاملين في المنظمة ممّا يضيف عليه مركزا متميزا بالنظر إلى زملائه الآخرين، كما قد يعتقد الفرد أنّ بإمكانه تقديم إسهام عال للجماعة في سبيل تحقيق الأهداف لينال بذلك احترام جميع أفراد المجموعة ومن هم خارجها في كثير من الأحيان.

5- حاجات تحقيق الذات

وهي رغبة الفرد في استغلال مهاراته بأقصى كفاية ممكنة والسعي لتنمية قدراته وتطوير نفسه، وتلبي هذه الحاجة من خلال الجماعة عن طريق تدارس كيفية استعمال الفرد لمهاراته المرتبطة بالعمل من خلال المناقشة مع الزملاء وأعضاء الجماعة.

ثانيا: أسلوب الإشراف

يمكن للمشرف أن يستعمل مهارات خاصة بالتعامل مع العاملين، فأهم ما يحفز العامل هو سلوك المشرف أو المدير فكل من طريقة الكلام، والاستمتاع، الحركات والتصرفات، تكون تحت الملاحظة الدقيقة، وموضوع تحليل ونقد من طرف العاملين، فسلوك المشرف يؤثر على العاملين⁽¹⁾ وفيما يلي بعض السلوكيات التي تساعد في تحفيز العاملين:⁽²⁾

1- الانصات إلى المرؤوسين وإظهار الاهتمام لهم، وتوجيه الأسئلة إليهم بالشكل الذي يشعرونهم بالأهمية.
2- تحمل المشرف لمسؤولية أخطائه كاملة، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، وخاصة في حالات تفويض بعض المهام للمرؤوسين، فالوقوع في الخطأ أمر وراذل لذا على المشرف تحمل المسؤولية والتعاون مع المرؤوسين لإيجاد الحلول.

3- على المشرف أن يكون عادلا وأن لا يتحيز لأحد المرؤوسين على حساب شخص آخر.

4- الحرص على إطلاع المرؤوسين على ما يجد من تغيرات، وهذا يساعد على زيادة شعورهم بالأمان لأنهم يعرفون ماذا يجري حولهم، وهذا من شأنه أن يحفزهم على أداء أعمالهم بفعالية.

5- لا بد من احترام وقت المرؤوسين فالكثير من المشرفين لا يحترمون وقت مرؤوسيهم، فمثلا إذا ما أراد المشرف أن يجتمع بأحد المرؤوسين فإنّه عادة ما يطلب منه أن يترك كل شيء وأن يحضر لمقابلته أو قد يطلب منه أن يقوم بإنهاء أحد التقارير في التو واللحظة. إنّ الوقت هو أحد أهم العوامل التي تخلق

⁽¹⁾ إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة عرضة أميرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص 72.

⁽²⁾ نفس المرجع ، ص 73-75.

الشعور باحترام الذات، وعدم احترام وقت العامل يثبط من همته للعمل ويقلل من تحفيزه وبالعكس احترام وقته يعمق من شعوره بتقدير الذات وهذا ما يشجعه على العمل.

6- إظهار الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين وذلك بالسؤال عن أحوالهم الشخصية ومشاركتهم في المناسبات التي يحتفلون بها وهذا ما يزيد من شعورهم بالانتماء ويدفعهم إلى العمل بفعالية لتحقيق نجاح المنظمة.

ثالثاً: التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية

عندما يلمس الموظف اهتمام المنظمة باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين ومساعدته على إحداث التوازن بين عمله ومتطلبات حياته الشخصية فإن ذلك سيرفع من معنوياته ويزيد من درجة رضاه ويزيل القلق والصراع النفسي بين متطلبات العمل وحياته بصفة عامة، وهذا ما يجعله قادراً على العطاء والإنتاج وراغباً فيه⁽¹⁾.

إن لكل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الاجتماعية جانب تحفيزي مهم يسهم في إشباع الحاجات المختلفة للفرد ويدفعه إلى العمل التساهمي والبناء، والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 94.

خلاصة:

من خلال ما استعرضناه في هذا الفصل نصل إلى أن تحفيز العاملين يعتبر من أهم الممارسات التي تقوم بها المنظمة للتأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والتمنيات لدى العاملين ودفعهم نحو توجيه سلوكهم كما وكيفا لتحقيق أهداف المنظمة، وحتى تتجح عملية التحفيز لابد من أن ترتبط بإشباع حاجات الفرد، وأمام المنظمة تشكيلة متنوعة من الحوافز التي تساعد على إشباع مختلف تلك الحاجات كما يمكنها أن تتبع بعض الأساليب والسياسات في تحفيز العاملين والتي لا تكلفها مبالغ مالية ضخمة لكنها تساهم في توجيه الأفراد إلى تبني سلوك ايجابي في العمل، ومن أهم هذه الأساليب نجد جودة الحياة الوظيفية، هذه الأخيرة تعد أسلوب فعال في تحفيز العاملين، وتشجيعهم على بذل جهود مضاعفة في العمل واستنهاض همهم لتأدية أعمالهم بكفاءة وفعالية، فاهتمام المنظمة بالعاملين لديها وسعيها نحو إرضائهم، وتوفير السبل التي تشعرهم بالرفاهية في مكان العمل وإعطائهم دور فعال في رسم مستقبل المنظمة يدفعهم إلى العمل بتفاني والسعي إلى تجاوز مستويات الأداء النمطية خدمة للمنظمة.

الفصل الثالث

دور جودة الحياة الوظيفية

في تحفيز العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية

جيل - الطاهر

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجانب النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية من جهة، وتحفيز العاملين من جهة أخرى، وتوضيحنا لمساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، سنحاول التحقق من مختلف تلك المواضيع ميدانيا من خلال اختيارنا لكل من المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل والطاهير، نظرا لأهمية جودة الحياة الوظيفية في هذا النوع من المؤسسات، فالمؤسسات الصحية تقدم خدمات للمرضى سبعة أيام في الأسبوع، لمدة 24 ساعة يوميا ما يجعل من العاملين بها - وخصوصا الأطباء وشبه الأطباء- يقضون جزء كبير من وقتهم داخل المؤسسة، يقدمون خدمات تحتاج إلى قدر كبير من الدقة ، وعادة ما تواجههم صعوبات تتعلق بالاجهاد، التعب، التوتر، صعوبة تنظيم الوقت بحيث يحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، لذلك فهم بحاجة إلى مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية يساعدهم على إزالة مختلف تلك الصعوبات ويدفعهم إلى السعي لتأدية مهامهم بكفاءة وفعالية. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة

في هذا العنصر من الدراسة الميدانية سنتطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية الاستشفائية، وتقديم لمحة عن كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل و المؤسسة العمومية الاستشفائية الطاهير.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية الاستشفائية

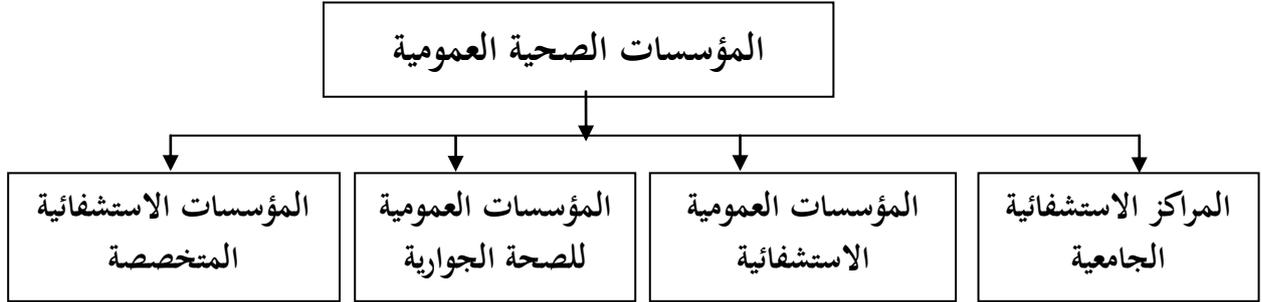
سنتطرق إلى تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية كجزء من القطاع الصحي في الجزائر حيث تنقسم الهياكل الصحية بالجزائر إلى قسمين: المؤسسات الصحية العمومية (القطاع العام)، والمؤسسات الصحية الخاصة التي تم إنشاؤها من طرف الخواص بترخيص من الدولة.

أولاً: أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر.

وتنقسم المؤسسات الصحية العمومية إلى أربعة أنواع هي: (1)

- 1- المراكز الاستشفائية الجامعية.
- 2- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.
- 3- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
- 4- المؤسسات الاستشفائية العمومية.

الشكل رقم (11): أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية الطاهير.

1- المراكز الإستشفائية الجامعية

وهي مؤسسات استشفائية عمومية، تقوم بمهام العلاج والبحث في المجال الطبي والتكوين، وهذا بالإشتراك مع مؤسسات التعليم والتكوين في المجال الطبي، فهي تزوج بين مؤسسات التعليم (الجامعة)

(1) انظر في:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي: رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المراسيم التنفيذية: رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية وتنظيمها وسيرها، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.

ومؤسسات الصحة (المستشفى)، حيث تنشط هذه المراكز في ثلاثة ميادين هي الصحة، التكوين في علوم الطب والبحث والدراسة في مجال علوم الصحة.

2- المؤسسات العمومية الإستشفائية

وهي مؤسسات صحية عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، حيث تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، و المؤسساتين محل الدراسة ضمن هذا النوع وسيتم شرح مهامه لاحقا.

3- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، حيث تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان، تتمثل مهام هذه المؤسسات في: الوقاية والعلاج القاعدي، تشخيص المرض، العلاج الجوارية، الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي، الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية، وتنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكاف على الخصوص بالمساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، وأيضا المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم، مع ملاحظة أن محل التغيير هو كون المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية كانت تندرج ضمن ما يسمى القطاع الصحي والذي يدار من طرف المستشفى، وكانت مهامه موضحة وفق المرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها وسيرها.

4- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

وهي مؤسسات عمومية تخصص في نوع معين من العلاج دون غيره، بحيث تضطلع في مجال نشاطها بتنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج، وتطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة، و المساهمة في تأهيل مستخدمي مصالح الصحة و تحسين مستواهم.تتمثل مهام هذه المؤسسة العمومية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص القيام بالمهام التالية:

أ- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

ب - تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

ج- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

د- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

كما يستخدم المستشفى ميدانا للتكوين الطبي والشبه الطبي، والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تيرم مع مؤسسات التكوين.

ثانيا: أهداف و مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية

للمؤسسة الإستشفائية العمومية أهداف و مهام حساسة و ذلك لطبيعة نشاطها و فيما يلي توضيح لها:

1- أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية

تتمثل أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية في:

- أ- تقديم الخدمات لقاصديها و ذلك في مجال تخصصها.
- ب- ضمان تنظيم و توزيع الإسعافات و برمجتها.
- ج- فتح فروع للمستشفى في مناطق أخرى قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية.
- د- جلب الأطباء المختصون في مختلف الاختصاصات.
- هـ- تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة و إعطاء طابع خدماتي يتماشى مع تطورات العصر.
- و- السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة.

2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية

ولتحقيق الأهداف السابقة تقوم المؤسسة العمومية الإستشفائية بأداء مجموعة من المهام، يمكن تعدادها

في ثلاثة ميادين أساسية هي:

- أ- في ميدان الصحة: تتمثل مهامها فيما يلي:
 - المساهمة في حماية المحيط و تنقيته و مكافحة الآفات الإجتماعية.
 - تطبيق البرامج الجهوية و المحلية للصحة مثل حماية الأمومة و الطفولة.
 - المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية و التربوية للمؤسسات الصحية.
- ب- في ميدان التكوين : و تتمثل مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية فيما يلي:
 - ضمان تكوين التدرج و ما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي و المشاركة في إعداد و تطبيق البرامج المتعلقة به.
 - المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية و إعادة تأهيلهم و تحسين مستواهم.
- ج- في ميدان البحث: و تتمثل مهامها فيما يلي:
 - القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة و البحث في علوم الصحة.
 - تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقيّة نشاطات العلاج والتكوين في علوم الصحة.

المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسات محل الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى تقديم المؤسسات محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لهما وتحديد موقعهما والمصالح الطبية التي يحتويان عليها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لهما والتعريف بمهام كل مديرية من المديريات المكونة لهما.

أولاً: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

سننظر إلى التعريف بالمؤسسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها، مع إعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي.

1- التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل. وقد تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية "فرانس فانون Frants Fanon"، على مساحة تقدر بـ 9100م²، منها 3900م² مبنية أي بنسبة 42.56%، و 5200م² غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير، وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحيى لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحيى من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

تتسع حالياً لـ 431 سرير وتتكون من عدة هياكل صحية خاصة بالعلاج والإستشفاء والوقاية موجهة لخدمة المواطنين، و بلغ عدد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة 792 عامل حسب آخر تعداد لسنة 2012، موزعين حسب المستوى الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (07): توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لسنة 2012

النسبة	العدد	البيان	
	60	طبيب مختص	الطاقم الطبي
	40	طبيب عام في الصحة العمومية	
	21	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية	
	04	جراح أسنان رئيسي في الصحة العمومية	
	04	الصيدلة العامون في الصحة العمومية	
%16.29	129		المجموع الجزئي
	05	ممرض متخصص في الصحة العمومية	الطاقم شبه الطبي
	133	ممرض للصحة العمومية	
	91	ممرض مؤهل	
	22	مساعد في التمريض للصحة العمومية	
	37	مساعد في التمريض رئيسي للصحة العمومية	
	10	مخبري مؤهل	
	42	مخبري للصحة العمومية	
	15	بيولوجي للصحة العمومية الدرجة 01	
	02	نفسانيين عياديين للصحة العمومية	
	15	مشغل أجهزة التصوير الطبي	
	2	مختص في التغذية	
	36	قابلات	
	34	أعوان طبيين في التخدير والإنعاش	
	04	مساعدات اجتماعيات	
	02	مختص في العلاج الطبيعي والفيزيائي للصحة العمومية	
	02	مداوي بالعمل للصحة العمومية	
	01	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	
%57.20	453		المجموع الجزئي

	55	إداري	السلك الإداري والتقني
	145	عامل مهني	
	04	تقنيين ساميين في الصيانة	
	04	تقنيين ساميين في الإعلام الآلي	
	02	مهندسين في الإعلام الآلي	
%26.51	210		المجموع الجزئي
%100	792		المجموع العام

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

يحيى

2- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

سيتم شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى وفقا لما يلي:

أ- دراسة الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية والجناح التقني

هناك عدّة مصالح استشفائية يرأسها طبيب مختص كما يشرف على النشاطات الشبه طبية، وهذه

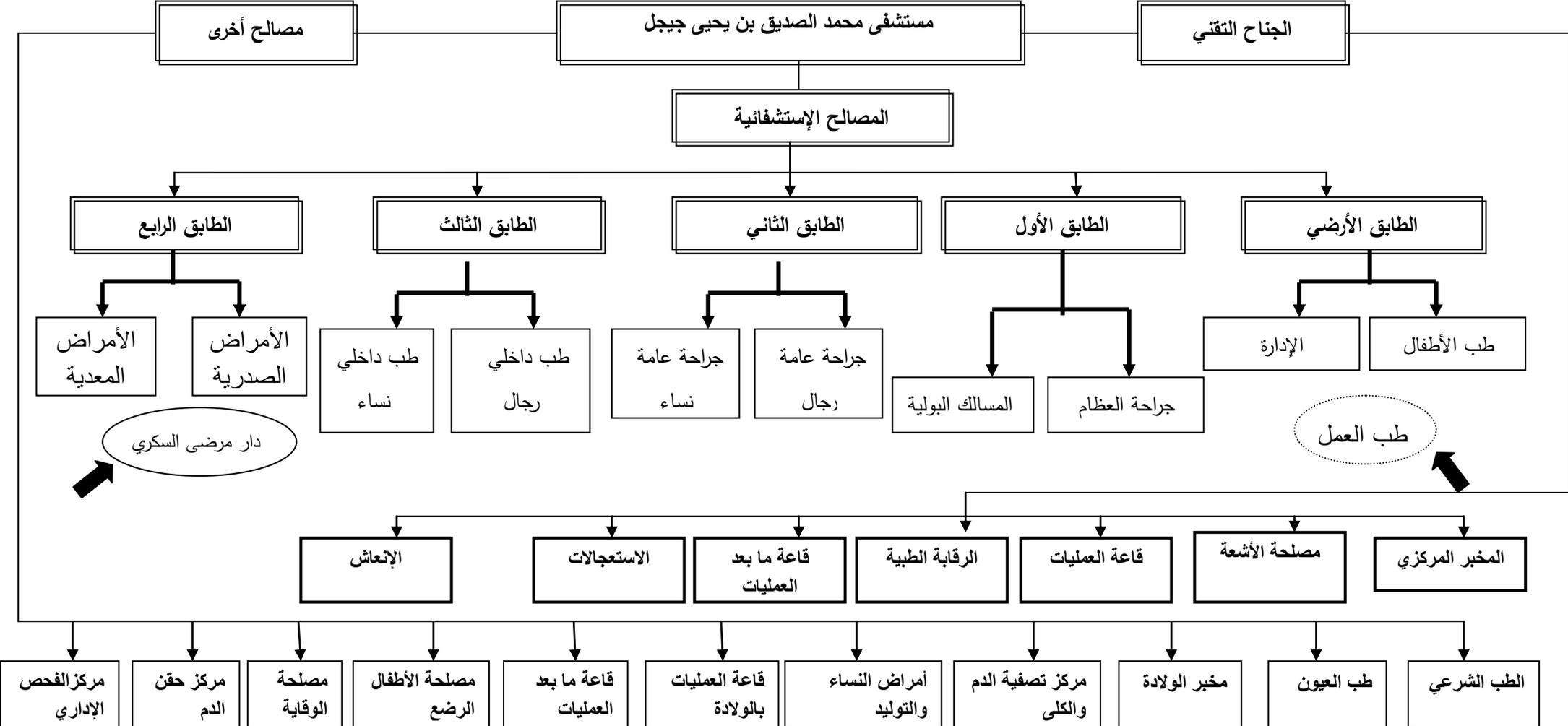
المصالح تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- **مصحة طب الأطفال:** والتي يتم من خلالها تقديم الخدمات الطبية للأطفال والمرضى الموجودين في المؤسسة.
- **الإدارة:** هذه الأخيرة يتم فيها إدارة وتسيير كل المسائل الإدارية المتعلقة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية وسنتطرق لها بالتفصيل في دراسة الهيكل التنظيمي الإداري.
- **مصحة جراحة العظام:** ويتم في هذه المصحة تقديم الخدمات الطبية للمرضى ذوي الإنكسار في العظام وغيرها.
- **مصحة جراحة المسالك البولية:** يتم فيها إجراء عمليات جراحية خاصة بالمسالك البولية.
- **مصحة جراحة عامة رجال:** يتم فيها إجراء عمليات جراحية عامة للرجال كالفتك.
- **مصحة جراحة عامة نساء:** يتم فيها إجراء عمليات جراحية عامة للنساء كاستئصال الزائدة الدودية.
- **مصحة طب داخلي رجال:** تهدف إلى تقديم خدمات طبيّة بالتشخيص في مجال الطب الباطني للرجال.
- **مصحة طب داخلي نساء:** تهدف إلى تقديم خدمات طبيّة بالتشخيص في مجال الطب الباطني للنساء.

⁽¹⁾ من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى .

- **مصلحة الأمراض الصدرية:** يتم فيها تقديم خدمات طبيّة لأمراض الصدر.
 - **مصلحة الأمراض المعدية:** يتم فيها تقديم خدمات طبيّة متعلقة بالأمراض المعدية.
- وهناك مصالح أخرى متمثلة فيما يلي: الطب الشرعي، طب العيون، مخبر الولادة، تصفية الدم والكلية، أمراض النساء والتوليد، الأطفال الرضع، الوقاية.
- أمّا فيما يخص الجناح التقني فنجد فيه ما يلي: المخبر المركزي، مصلحة الأشعة، قاعات العمليات، الرقابة الطبية، قاعة ما بعد العمليات، الإستعجلات، مصلحة الإنعاش.
- ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية والجناح التقني للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى



المصدر: وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

2- دراسة الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية

يتكون الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية من مدير وأربع مديريات فرعية، وهو كالتالي:⁽¹⁾

أ- **المدير:** يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار وزاري (من طرف الوزير المكلف بالصحة) ومن بين مهامه:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
 - هو الأمر بالصرف في المؤسسة بحيث يحضّر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعدّ حساباتها.
 - يعدّ مشروع التنظيم الداخلي للمؤسسة وينفذ مداولات مجلس الإدارة.
 - يبرم كل العقود والصفقات والإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- وهناك مكاتبين تابعين له مباشرة وهما:

• **مكتب الإتصال:** وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير .
 - استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
 - معالجة شكاوي المواطنين.
 - التكفل بأمانة المجلس الطبي والإداري.
- **مكتب التنظيم العام:** تتمثل مهامه فيما يلي:
- الإشراف على كل الأعمال الإدارية الخاصة بالمديرية العامة ومتابعة البريد الصادر والوارد.
 - ترتيب الوثائق الرسمية.
 - استلام الجرائد الرسمية.
- ب- **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية ينبثق عنها ثلاث مكاتب وهي:

• **مكتب المالية والوسائل:** مسؤول عن تحضير الميزانية وتنفيذها انطلاقا من القواعد المالية المتوفرة، إضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية بمختلف أنواعها.

• **مكتب المصالح الإقتصادية:** يختص بما يلي:

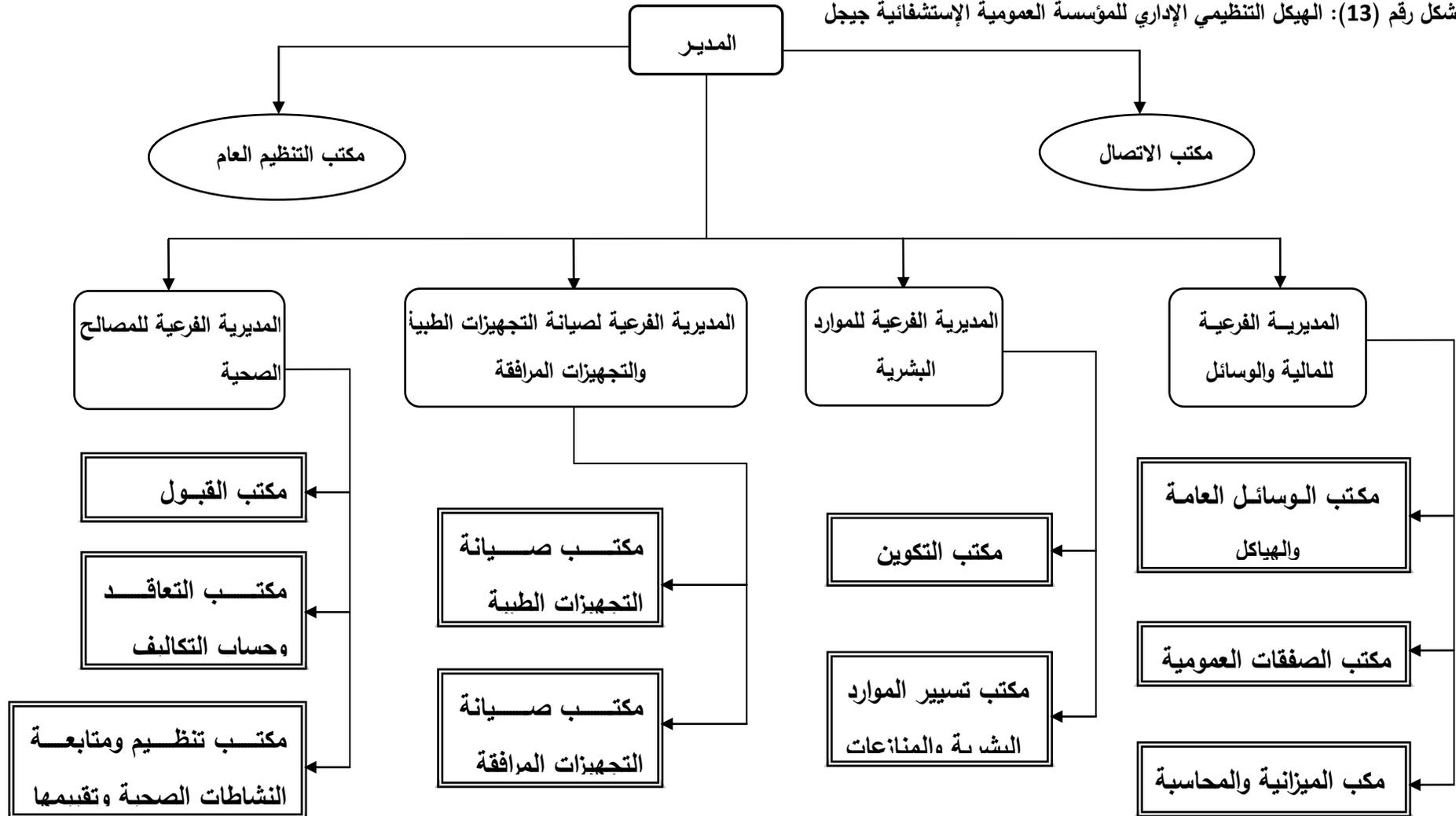
- الإحتفاظ بكل المفاتيح الخاصة بالمخازن.
- تمويل المؤسسة بالسلع الضرورية والبضائع.

⁽¹⁾ من وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى.

- ضمان توازن عملية التخزين.
- ضمان التسيير الحسن لنظام التغذية ومراقبة المخازن والمصالح العامة.
- ضبط وتسجيل العمليات في الدفاتر المخصصة لهذا الغرض وجرد جميع الأموال.
- **مكتب المناقصات:** يهتم بكل العمليات المتعلقة بالمناقصات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف الخارجية لتوفير كل مستلزماتها بأحسن جودة وأقل تكلفة.
- ج- **المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات:** تتكفل بكل العمليات المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين بدءاً من تاريخ التنصيب إلى غاية انتهاء العلاقة بالمؤسسة حسب مختلف الحالات (الإستقالة، الطرد، الوفاة، الشطب ...). وتتكون من مكتبين هما:
 - **مكتب التكوين:** يقوم بإعداد برامج التكوين، بعد الموافقة عليها من قبل الوزارة يقوم بإعداد قوائم الموظفين المعنيين بالتكوين ثم مراسلتهم وتهيئة مستلزمات البرامج التكوينية في نهاية السنة يقوم بإعداد حصيلة التكوين بصفة دقيقة (التكلفة، المدة، مكان التكوين، المشرف على التكوين، ...).
 - **مكتب الموارد البشرية والمنازعات:** يقوم بما يلي:
 - يشرف على متابعة عمليات التوظيف.
 - يقوم بإعداد الإحتياجات المتعلقة بالتكوين.
 - يقوم بإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.
 - متابعة الملف التأديبي.
 - متابعة مختلف العمليات المتعلقة بالترقية.
- د- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة:** هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية ينبثق عنها مكتبين هما:
 - **مكتب صيانة التجهيزات المرفقة:** يعمل على ما يلي:
 - السهر على تموين وتلبية طلبات واحتياجات مختلف المصالح بالأجهزة والآلات الضرورية.
 - القيام بإعداد المشاريع ووضع البرامج الخاصة بالتجهيزات.
 - **مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** يعمل على ما يلي:
 - الإشراف على إصلاح و صيانة الأجهزة الطبية المختلفة.
 - إعداد تقرير حول عملية الصيانة والأعمال المنجزة.
- هـ- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية لها صلة بالمدير وينبثق عنها ثلاث مكاتب وهي:

- **مكتب الدخول:** يقوم مكتب الدخول بتسجيل حركة المرضى داخل المؤسسة ومتابعة إقامتهم، وكل ما يتعلق بملفهم الطبي والإداري، وكذلك إرسال هذه المعلومات عبر الأنترنت إلى مصالح الضمان الإجتماعي للقيام بإعداد الفاتورة البيضاء للمرضى، ويقوم أيضا بإعطاء المعلومات التي تخص الموتى.
 - **مكتب التكاليف الصحية:** يتكفل هذا المكتب بحساب التكاليف (الأعباء المباشرة وغير المباشرة)، وكذا إعداد الحصيلة الثلاثية لتكاليف مختلف المصالح الإستشفائية وهذه التكاليف تأخذ بعين الإعتبار: الفحوص الطبية، الأدوية، المستهلكات الطبية، الفندقة ... الخ. ويعمل أيضا على التعاقد مع الضمان الإجتماعي.
 - **مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها:** يتولى هذا المكتب حصر وإعداد حصيلة النشاطات عبر كافة مصالح المؤسسة لكل ثلاثي، و في نهاية السنة يقوم بإعداد الحصيلة النهائية ليتم إرسالها لمديرية التخطيط في الوزارة، وعملية جلب المعلومات المتعلقة بالنشاطات تكون عن طريق الإتصال المباشر مع المكاتب الأخرى.
- ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى

ثانيا: المؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد

سنقدم تعريف للمؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد وتوضيح لهيكلها التنظيمي أما مهام مختلف مديرياتها فلا تختلف عن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى لأن المؤسسات تنتمي لنفس القطاع.

1- التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجذوب السعيد"

المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجذوب السعيد" مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية التي تعمل على خدمة المرضى، كما تعتبر إحدى الوحدات الصحية التي تكون الخريطة الصحية لدائرة الطاهير، وقد تم إنشاؤها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث كان من المقرر فتحها في أوائل شهر جانفي 1986م وكانت تسمى سابقا القطاع الصحي للطاهير.

أما حاليا فقد أصبحت عبارة عن مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع إداري و هذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1824هـ الموافق لـ 19 ماي 2007م الذي تم تطبيقه في شهر جانفي 2008م، حيث أطلق عليه اسم الشهيد "مجذوب السعيد" و هو مؤسسة عمومية تقدم خدمات صحية للأفراد، تشرف عليه وزارة الصحة والسكان، يشتمل على عدة أقسام حسب التخصصات. وتقع المؤسسة العمومية الإستشفائية في الناحية الشمالية الشرقية لدائرة الطاهير على بعد 17 كم من مقر الولاية، تتمثل حدودها فيما يلي: من الشمال البحر الأبيض المتوسط، من الجنوب القطاع الصحي ميله، من الشرق القطاع الصحي الميلية، من الغرب القطاع الصحي جيجل. تتربع على مساحة تقدر ب: 15000م² منها 13939م² مساحة مبنية، وهو يغطي عشرة بلديات تابعة لدائرة الطاهير، وعدد من بلديات دائرة الشقفة، إذ يتسع ل 240 سرير. وتأطر 585 موظف ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية "مجنوب السعيد"

النسبة %	العدد	الفئة الوظيفية	السلك
13.66	80	الممارسين الطبيين المختصين و الأطباء العامون في الصحة العمومية	السلك الطبي
1.53	9	صيدلي عام في الصحة العمومية و جراح أسنان عام	
7.69	45	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	
20.34	119	الشبه طبي للصحة العمومية	
12.47	73	المرضين المؤهلين	
7.17	42	مساعدى التمريض للصحة العمومية	
4.27	25	أعوان طبيين في التخدير و الإنعاش و أستاذ تعليم شبه طبي	
5.12	30	القابلات و نفساني عيادي للصحة العمومية	
1.70	10	سائقي السيارات	
13.84	81	الموظفون المهنيون	
9.74	57	الإداريون	
2.39	14	أعوان الوقاية و الحراسة	
100	585	المجموع	

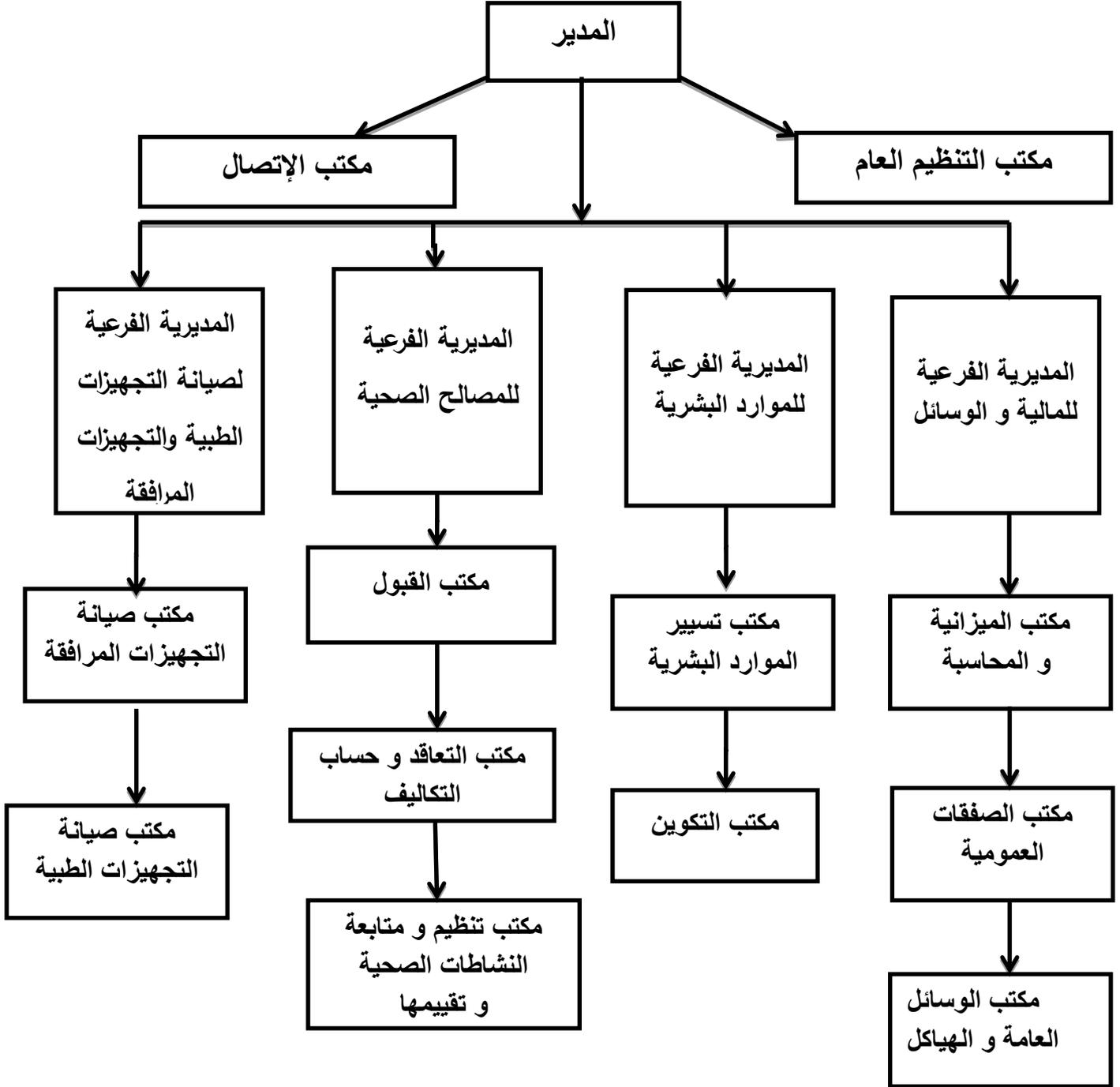
المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية مجنوب السعيد

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مجنوب السعيد

تتكون المؤسسة من أقسام متجانسة مجمعة داخل مصالح متعلقة بالوظائف الأساسية للنشاط، و ذلك

تحت الرقابة المباشرة للمدير العام (المسير)، و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة:

الشكل رقم(14): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا اتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الهدف الذي حددناه عند الشروع في هذه الدراسة، سنحاول من خلال ما سيأتي توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدواتها

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

أولاً: منهج الدراسة

كلمة منهج البحث تعني "القانون أو المبدأ أو القاعدة التي تحكم أي محاولة للدراسة العلمية وفي أي مجال. ومناهج البحث متعددة، ومتجددة طبقاً لتعدد أنواع العلوم وتجدها، وهي تشترك جميعاً بخطوات وقواعد عامة تشكل الإطار الذي يسلكه الباحث في بحثه، أو دراسته العلمية، أو تقييمه العلمي لأي حقيقة علمية"⁽¹⁾.

الهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق في أي دراسة يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة موضوع دراستنا " دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بالمؤسسة الخدمية" تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد على الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بصورة دقيقة تسمح بفهم علاقتها مع غيرها من الظواهر الأخرى، والوصول إلى نتائج علمية صادقة ومفيدة، وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

ثانياً: أدوات الدراسة

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

Statistical package for social sciences(SPSS)

(1)سلطاني، مادة منهج البحث العلمي،ص1، تم التصفح يوم 20.05.2015 ، متاح على:

http://repository.uobabylon.edu.iq/2010_2011/4_5775_139.pdf

1- المقابلة.

وهي محادثة أو حوار مع المبحوث بغرض جمع مجموعة من المعلومات اللازمة، وهذا الحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث. وتعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، التي تساعد على فهم ما يدور حول موضوع ما، يستعان بها في التشخيص لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، وقد تم إجراء مقابلات مع بعض أفراد العينة من مجتمع الدراسة، وهذا من أجل شرح الهدف من الدراسة والاستبانة وإزالة الغموض، والإجابة عن بعض التساؤلات، إضافة إلى الاستماع لبعض الملاحظات التي وردت من المستجوبين بعد الإجابة وإرجاع الاستبانة.

2- الاستبانة.

تعد من أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في جمع المعلومات، حتى وإن لم تكن إجاباتها دقيقة وصادقة، إلا أنها تساعد كثيرا على إتمام الدراسة، وهي عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها ببعض بشكل يساعد على إعطاء إجابة لإشكالية البحث، تقدم لمجموعة من الأفراد في المؤسسة التي اختارها الباحث لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها له.

3- السجلات والوثائق الإدارية

وتمثل تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الداخلية لتسيير المؤسسة كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل بها، تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية التي قدمتها مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي وبعض المراسيم، والقوائم التي تخص تعداد العاملين، ومختلف هياكلها المادية والبشرية، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة.

ثالثا- مجتمع الدراسة

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث يعدّ ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه وكذا معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم، وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع، يتمثل مجتمع الدراسة في الممرضين والممرضات في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيبل والطاهير، وقد اقتصرنا على فئة الممرضين نظرا لتأثرهم أكثر من غيرهم بمستوى جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى صعوبة الوصول إلى الأطباء نظرا لانشغالهم وكثرة

التزاماتهم، وعدم تفرغهم وبالتالي احتمال استرجاع الإستبانة منخفض. أما الإداريين فإن تأثيرهم ببعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية منخفض مثل تصميم العمل بشكل يسمح بتنويع المهام والمهارات وتوفير فرص للتعلم باستمرار، فالعمل المكتبي تخصصي في غالب الأحيان، ويحتاج إلى مهارات محددة غير متغيرة نسبيا ما يقلل من توفير فرص التدريب والتطوير .

رابعا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها

يتم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع إذا ما تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لكثرة عددهم وضيق الوقت المتاح للدراسة، وبناء على ما سبق تم استهداف عينة من الممرضين والممرضات بالمؤسسات محل الدراسة، اعتمادا أسلوب العينة العشوائية. وكان حجم العينة المعتمد في الدراسة هو 102 فرد موزعون كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة على المؤسسات

النسبة المئوية %	التكرار	
54,9	56	المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى
45,1	46	المؤسسة العمومية الاستشفائية مجنوب السعيد
100	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: وصف وتحليل الأداة الرئيسة للدراسة

قد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى ومجنوب السعيد، وفيما يلي توضيح لكيفية تصميمها، شرح لأهم محاورها وأبعادها والتأكد من مدى صلاحيتها للدراسة.

أولاً: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

سننطلق في هذا العنصر إلى كيفية بناء الإستبانة وتصميمها، ومختلف محاورها

1- بناء الأداة

قد انتهج لإعداد الاستبانة الخطوات الثلاثة التالية:

أ- **تجميع الخلفية النظرية:** حيث تمّ تصميم الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، بالإستناد إلى عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة التي تطرقت لمختلف الجوانب المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، وكذا تحفيز العاملين.

ب- **تجميع فقرات الاستبانة:** بعد الإطلاع على دراسات سابقة تتسم بنفس النمط وذات صلة بالموضوع، والاستعانة بآراء ومقترحات الأستاذة، تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من المحاور الرئيسية مع تكيفها مع موضوع الدراسة، ووفق أهدافها بما يتوافق مع الطبيعة الخدمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية، كما تم تقييم العبارات بغرض إبقائها أو التخلي عنها حسب ما رآه الباحث أكثر كفاءة في خدمة الموضوع المراد معالجته في كل محور من محاور الدراسة، مع محاولة اعتماد الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال من أجل التحكم أكثر في تفرغ هذه الاستبانات.

ج- **تصميم الأداة:** قام الباحث بتصميم استبانة بحث موجهة إلى الممرضين والمرضات بكل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيبل والطاهير، وهذا ضمن متطلبات أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات، قصد الإحاطة بمتغيرات الدراسة والتعرف على مدى إدراك الممرضين والمرضات لجودة الحياة الوظيفية ودورها في تحفيزهم، وقد تكونت الاستبانة من:

• **الصفحة التعريفية:** وتتضمن التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة، وطمأننة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها ستبقى سرية، ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على الاستبانة.

• **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، الدخل الشهري.

• **الجزء الثاني:** فكان مكون من (53) عبارة مقسمة في محورين، محور أول خاص بجودة الحياة الوظيفية ومحور ثاني خاص بتحفيز العاملين.

2- محاور أداة الدراسة

يغطي الاستبانة محورين رئيسيين هما:

أ- **المحور الأول:** المتعلق بالمتغير المستقل للدراسة وهو جودة الحياة الوظيفية، ويتضمن هذا المحور الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية وفقا لما يلي:

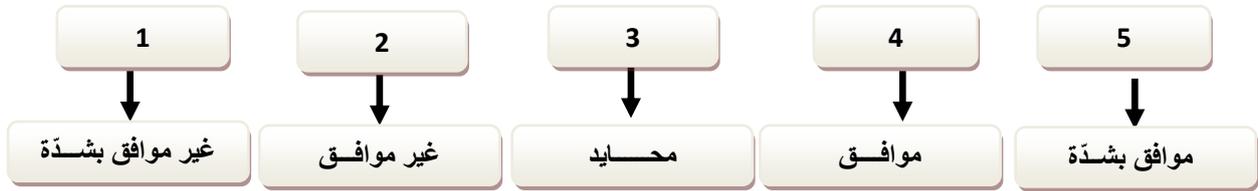
• **الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية** وتضم العبارات المرقمة من (01) إلى (14)، بحيث العبارات من (01) إلى (04) تتعلق بتصميم العمل، العبارات من (05) إلى (08) تتعلق ببرامج التدريب، العبارات من (09) إلى (11) تتعلق بفرص الترقية، العبارات من (12) إلى (14) تتعلق بالمشاركة في القرارات .

• الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية: وتضم العبارات المرقمة من (15) إلى (29)، بحيث العبارات من (15) إلى (18) تتعلق بالأجر، العبارات من (19) إلى (24) تتعلق بالخدمات الإجتماعية، العبارات من (25) إلى (29) تتعلق بظروف العمل الفيزيكية.

• الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية: وتضم العبارات المرقمة من (30) إلى (40)، بحيث العبارات من (30) إلى (33) تتعلق بجماعات العمل، العبارات من (34) إلى (37) تتعلق بأسلوب الإشراف، العبارات من (38) إلى (40) تتعلق بالتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
ب- المحور الثاني: المتعلق بالمتغير التابع للدراسة وهو تحفيز العاملين، ويتضمن هذا المحور 13 عبارة من (41) إلى (53).

ولكل سؤال من أسئلة الاستبانة خمسة إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها، وذلك طبقا لمقياس ليكرت الخماسي (Scal likert) والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية مندرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي كما يلي:

الشكل رقم (15): مقياس ليكرت الخماسي



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

عملية ضبط الاستبانة قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة تعدّ عملية هامة، لأنها تؤدي إلى عملية قياس علمية يعتمد عليها في جمع المعلومات وبالتالي تعميمها.

1- صدق أداة الدراسة

ويعني الصدق أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، أي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالمحور الذي تنتمي إليه، من أجل التأكد من أنها تقيس العوامل المراد قياسها، وإثبات صدقها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ- الاتساق الخارجي للاستبانة (صدق المحكمين)

قبل توزيع الاستبانة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل مجموعة من الأساتذة في التخصص، و بعض المديرين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي وفي قطاع التطبيق. وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وحذف أو إضافة عبارات أخرى، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبانة، والتأكد من أنّ مضمون العبارات يتوافق مع أدبيات جودة الحياة الوظيفية والتحفيز. وتتمثل قائمة المحكمين في:

الجدول رقم(10): قائمة المحكمين

الإسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
مبيروك محمد البشير	أستاذ محاضر - أ -	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
بوخمخ عبد الفتاح	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
صيفور سليم	أستاذ محاضر - ب -	كلية العلوم الاجتماعية	جامعة جيجل
حميمدات صالح	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
بوفروم حنان	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن خلال الدراسة التجريبية تم ملاحظة أن استخدام بعض المصطلحات العلمية، جعلها تبدو غريبة بعض الشيء على بعض العاملين، مما اضطرنا إلى تبديل المصطلح، بحيث يعكس المعنى ذاته.

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (102 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (العبارة) والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والنتائج موضحة فيما يلي:

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من محور جودة الحياة

الوظيفية

رقم العبرة	العبارات	معامل	مستوى
		الارتباط	المعنوية
1	عملي يتناسب مع قدراتي وكفاءاتي.	0.367**	0.000
2	عملي ذو أهمية في المؤسسة.	0.234*	0.018
3	يتيح لي عملي الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة.	0.207*	0.037
4	لدي هامش من الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.	0.354**	0.000
5	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.	0.572**	0.000
6	تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي.	0.603**	0.000
7	يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي التدريبية.	0.667**	0.000
8	اكتسبت معارف ومهارات جديدة بعد خضوعي للبرنامج التدريبي.	0.722**	0.000
9	تمنح الترقيات بعدالة وإنصاف.	0.514**	0.000
10	تعتمد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة.	0.629**	0.000
11	توجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي.	0.601**	0.000
12	أملك القدرة على المشاركة في صنع القرار.	0.251**	0.000
13	تتيح لي المؤسسة الفرصة لأشارك برأيي في حل مشكلات عملي.	0.306**	0.002
14	أساهم في تقديم الإقتراحات لتحسين نوعية خدمات المؤسسة.	0.386**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الأول (الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.207 و0.722، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(12): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من محور جودة الحياة الوظيفية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
		أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية	
15	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أبذل من جهود.	0.571**	0.000
16	أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.	0.582**	0.000
17	الأجر الذي أتقاضاه يضمن لي الحياة الجيدة.	0.387**	0.000
18	تتم مراجعة الأجور بالنظر لتطور الظروف المعيشية والاجتماعية.	0.510**	0.000
19	توفر المؤسسة خدمات إطعام جيدة.	0.594**	0.000
20	توفر المؤسسة خدمات جيدة للنقل.	0.391**	0.000
21	توفر المؤسسة مراكز ترفيه وقاعات خاصة بالموظفين.	0.518**	0.000
22	تساعدني المؤسسة على حل بعض المشاكل الاجتماعية.	0.457**	0.000
23	تتيح لي المؤسسة الفرصة لقضاء مناسك العمرة.	0.436**	0.000
24	تتيح لي المؤسسة الفرصة للذهاب في رحلات استجمامية.	0.424**	0.000
25	الإضاءة في مكان العمل جيدة.	0.459**	0.000
26	الحرارة في مكان العمل مناسبة.	0.554**	0.000
27	التهوية في مكان العمل مناسبة.	0.618**	0.000
28	يتميز مكان العمل بالهدوء.	0.517**	0.000
29	توفر المؤسسة الأدوات المناسبة للحفاظ على السلامة المهنية للموظفين	0.646**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثاني (أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ كل قيم معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,387 و0,646 ما يدلّ على أنّ جميع عبارات الفرع الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من محور جودة الحياة الوظيفية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
		أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية	
30	هناك تشجيع للعمل الجماعي من طرف الإدارة.	0.198*	0.046
31	يسود التعاون المتبادل بين الزملاء.	0.444**	0.000
32	أشعر بفعاليتي في الجماعة.	0.397**	0.000
33	أشعر بالدعم والحماية بانتماي إلى جماعة العمل.	0.425**	0.000
34	يوضح لي المشرف أهداف العمل بشكل مفصل.	0.486**	0.000
35	للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل.	0.483**	0.000
36	يبدى المشرف الاهتمام اللازم بظروفي الخاصة.	0.591**	0.000
37	يكلفني المشرف بأداء مهام تناسب قدراتي.	0.550**	0.000
38	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروف.	0.613**	0.000
39	أجد وقت كافي لقضائه مع أسرتي.	0.519**	0.000
40	ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي طارئ ومستعجل.	0.406**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الفرع الثالث (أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية) والدرجة الكلية لعبارات هذا الفرع، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ كل القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ أغلب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرع والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,198 و 0,613، ما يدل على أنّ جميع عبارات الفرع الثالث صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(14): الاتساق الداخلي لفروع محور جودة الحياة الوظيفية

رقم الفرع	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية	0,820**	0,000
2	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية	0,861**	0,000
3	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الإجتماعية	0,672**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فرع من فروع المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ جميع القيم الاحتمالية

أقل من 0,05، كما أنّ كل قيم معاملات الارتباط بين كلّ فرع من فروع المحور الأول والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0,672 و0,861، ما يدلّ على أنّ أغلب عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هذا المحور له علاقة قوية بهدف الدراسة.

الجدول رقم(15): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحفيز العاملين

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
41	تمكنني مؤسستي من إشباع حاجاتي الأساسية .	0.494**	0.000
42	تمكنني مؤسستي من تحقيق طموحاتي المهنية.	0.500**	0.000
43	لدي الرغبة في انجاز عملي على أكمل وجه.	0.425**	0.000
44	أوجه طاقتي لإنجاز عملي بفعالية.	0.511**	0.000
45	أعمل على تجاوز مستوى الأداء المطلوب.	0.649**	0.000
46	أحرص على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.	0.283**	0.004
47	أحاول أن لا أتغيب عن عملي قدر المستطاع.	0.126	0.207
48	مستعد لتمام عملي حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.	0.558**	0.000
49	أبذل جهد متزايد لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى	0.476**	0.000
50	أحرص كثيرا على سمعة المؤسسة.	0.667**	0.000
51	لدي الرغبة في مواصلة عملي بالمؤسسة.	0.734**	0.000
52	أشعر بالسعادة وأنا أعمل بالمؤسسة.	0.706**	0.000
53	أنا فخور بانتمائي للمؤسسة.	0.691**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (تحفيز العاملين) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنّ أغلب القيم الاحتمالية أقل من 0,05، كما أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين: 0,126 و0,734، ما يدلّ على أنّ جميع عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(16): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	جودة الحياة الوظيفية	0,952**	0,000
2	تحفيز العاملين	0,726**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم مؤشر صدق المحك مقبولة حيث تتراوح

بين (0,726 و0,952)، مما يدل على أن كل عبارات الاستبانة تقيس فعلا ما وضعت له، وبالتالي فإن كل محور من محاور الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة.

ثانيا- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات (Reliability) المقياس دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى، ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيق المقياس نفسه على نفس المستقصى منهم، وهو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (Test Retest) .

ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%)، و مقبول إذا كانت ألفا تقع بين (60% - 70%)، جيد إذا كانت نتيجة ألفا تقع بين (70% و 80%)، ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من (80%). وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
1	جودة الحياة الوظيفية	0,841
2	تحفيز العاملين	0,796
	جودة الحياة الوظيفية و تحفيز العاملين	0,874

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (جودة الحياة الوظيفية) فاق معدل 80%، حيث بلغ 84,1% ، بمعنى أن المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
 - ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (تحفيز العاملين) فاق معدل 70%، حيث بلغ 79,6% ، بمعنى أن المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.
 - ألفا كرونباخ الكلي (جودة الحياة الوظيفية و تحفيز العاملين) قد فاق معدل 80%، حيث بلغ 87,4%، مما يدل على أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- إن نصل إلى أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما طمأننا من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

بعد إنهاء مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة، يتم تحليل المعلومات وتفسيرها، والتي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات الدراسة من عدمه، وتتكون عملية تحليل المعلومات من ثلاث مراحل تتمثل أساساً في: مرحلة تهيئة البيانات للتحليل، ومرحلة القيام بالتحليل، مرحلة تفسير النتائج.

أولاً: مرحلة تهيئة البيانات للتحليل

مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل هي الأخرى تتم عبر ثلاث خطوات: مراجعة للمعلومات، تبويبها، ثم تفرغها.

1- مراجعة البيانات

تم القيام بمراجعة البيانات المتحصل عليها من عينة البحث، لمعرفة مدى ملاءمتها واستبعاد الإستمارات الناقصة المعلومات، ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

البيان		استمارة الموارد البشرية بالمؤسسات
النسبة %	التكرار	
100	110	الاستمارات الموزعة
7,27	08	الاستمارات غير المسترجعة
00	00	الاستمارات المستبعدة
92,73	102	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول نلاحظ أنه تم توزيع 110 إستمارة للمرضين والممرضات المتواجدين في المؤسسات محل الدراسة، إلا أنّ عدد النسخ التي تم الحصول عليها فيما بعد هو 102، وذلك بسبب عدم تفهم البعض وتهربهم من الإجابة. لم يتم استبعاد أي استمارة وبالتالي أصبحت العينة تتكون من 102

فرد

2- تبويب البيانات

تم استخدام طريقة الترميز لأسئلة الاستبيان لتسهيل عملية الإدخال في الحاسب الآلي والتعامل معها، حيث تم ترقيم الاستمارات المسترجعة من 1 إلى 102، ووضع رمز هوية لكل فرع من فروع الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): ترميز عبارات الإستبيان

الرمز	الفقرات	المحور	
A	14 - 01	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة	الفرع الأول
		بالعوامل الوظيفية و التنظيمية	الأول
B	29-15	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة	الفرع الثاني
		بالعوامل المادية	الثاني
C	40 - 30	أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة	الفرع الثالث
		بالعوامل الاجتماعية	الثالث
D	53-41	تحفيز العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة

3- تفريغ البيانات.

بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات وأسئلتها وإجاباتها، تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي .

ثانيا: مرحلة تحليل المعلومات

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات تم الانتقال إلى مرحلة التحليل والتي أنجزت بكيفيتين:

1- التحليل الكيفي

تم القيام بتحليل أفكار الباحثين وأرائهم في أسئلة مفتوحة طرحت شفويا، منها ما هو متعلق بأسئلة الاستبيان وأخرى كانت متعلقة بطريقة العمل حيث تم تدوين هذه الملاحظات في أوراق جانبية للاستعانة بها في التحليل وتفسير النتائج لكن لم يتم إدخالها في SPSS.

2- التحليل الكمي

تم القيام بتحليل الإجابات المغلقة لأفراد العينة الذين تم استقصاؤهم، تحليلا تم التعامل فيه مع الأرقام، وذلك عن طريق تنظيم المعلومات وعرضها في جداول، ووصف المعلومات وصفا يبين تمركزها وارتباطها ببعضها البعض، كما تم توظيف بعض الأساليب الإحصائية.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

1- المدى

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1.08=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي غير موافق تماما، وتمثل المستوى المنخفض جدا لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين على التوالي.

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي غير وافق، وتمثل المستوى المنخفض لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد ، وتمثل المستوى المتوسط لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق، وتمثل المستوى المرتفع لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق جدا، وتمثل المستوى المرتفع جدا لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

2- التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3- المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، كما يلي:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i X_i}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لإحدى العبارات.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 102 عامل.

4- الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum n_i X_i^2}{N} - \bar{X}^2}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

x: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية؛

N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو 102 عامل.

5- معامل ارتباط بيرسون

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

7- الانحدار المتعدد المعياري (Standard multiple régression)

من خلال إدخال جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في المعادلة في الوقت نفسه، ويتم تقييم

كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

8- اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA)

لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

9- اختبار T للعينة الواحدة:

يعدّ اختبار **T_test** من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، يستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أمّا مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث قيمته تساوي "3" على أساس أنّها تتوسط مدى الإجابة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

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

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

الهدف من هذا المطلب هو معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية، الدخل الشهري، حيث تضمنت الاستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للموارد البشرية العاملة بالمؤسسات محل الدراسة، وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقا لما يلي:

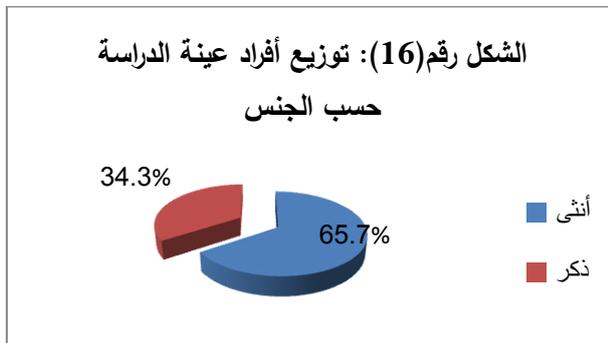
أولاً: البيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

وسيتم التطرق للبيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية وتحليلها، وتضم كل من الجنس، السن، الحالة الاجتماعية.

1- متغير الجنس

الجدول أدناه يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات مفردات
مفردات العينة و مخرجات SPSS

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	35	34,3
أنثى	67	65,7
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات
العينة و مخرجات SPSS

يتضح جليا من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ، حيث بلغ عدد الذكور 35 فردا أي ما نسبته 34,3%، في حين بلغ عدد الإناث 67 فردا أي ما نسبته 65,7%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة مخرجات التكوين في الجزائر والتي جعلت من نسبة المتخرجين من فئة الإناث أكثر من فئة الذكور، بالإضافة إلى ذلك نجد طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسات محل الدراسة، حيث يعد المجال الصحي من أهم المجالات التي تستقطب اهتمام المرأة، وهذا ما رفع من معدل التحاق العنصر النسوي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

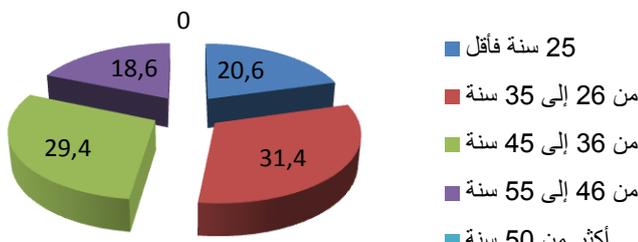
2- متغير السن

الجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
25 سنة فأقل	21	20,6
من 26 سنة إلى 35 سنة	32	31,4
من 36 سنة إلى 45 سنة	30	29,4
من 46 سنة إلى 55 سنة	19	18,6
أكثر من 55 سنة	00	00
المجموع	102	100

الشكل رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة

البحث ونتائج Excel

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات

عينة البحث وعلى مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أنّ أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت الفئة (من 26 إلى 35 سنة)، حيث بلغت نسبة الأفراد ضمن هذه الفئة 31,4%، ثم تلتها الفئة (من 36 إلى 45 سنة) بنسبة مئوية بلغت 29,4%، بعد ذلك جاءت الفئة (أقل من 25 سنة) في المرتبة الثالثة، حيث بلغت نسبة الأفراد ضمنها نسبة 20,6%، أما الفئة (من 46 سنة إلى 55 سنة) فقد بلغت نسبة الأفراد ضمن هذه الفئة 18,6%، في حين أنّه لا أحد من مفردات العينة ينتمي إلى فئة (أكثر من 55 سنة) ما يدل على أنّ المرضين لا يستمرون في العمل بعد وصولهم سن التقاعد.

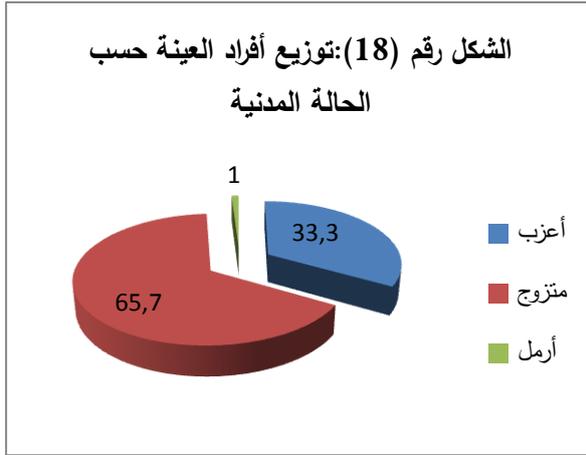
يبدو جليا من خلال الجدول أنّ نسب جميع الفئات متقاربة وهذا يدل على أنّ هنالك اعتدال في معدلات الدخول والخروج وتجديد القوى العاملة، ما جعل توزيع فئات الأعمار متجانس ومنطقي يسمح بإحداث التكامل بين الخبرة المهنية والقدرات والطاقات الشبابية.

إنّ وجود تنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة ومتنوعة اتجاه دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين.

3- متغير الحالة المدنية

يبين الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة حسب الحالة المدنية:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	34	33,3
متزوج	67	65,7
مطلق	0	0
أرمل	1	1
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات

البحث و نتائج Excel

عينة البحث وعلى مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ 67 من أفراد العينة متزوجون أي ما نسبته 65,7% ، في حين بلغ عدد العزاب أو غير المتزوجين 34 فردا أي ما يمثل 33,3% ، في حين بلغت نسبة فئة المرمولون 1% ، بمعنى أنّ غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون، وهذا ما يرفع من أهمية جودة الحياة الوظيفية خصوصا في شقها المرتبط بالعوامل المادية لزيادة التزامات هذه الفئة المتعلقة بتلبية حاجاتها وحاجات أسرها.

ثانيا: البيانات المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية

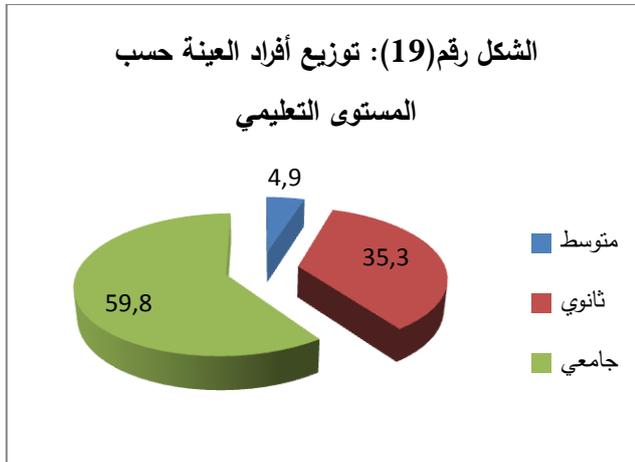
وسيتم التطرق للبيانات المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية وتحليلها، وتضم كل من المستوى

التعليمي، الأقدمية المهنية، الدخل الشهري.

1- متغير المستوى التعليمي

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
4,9	5	متوسط
35,3	36	ثانوي
59,8	61	جامعي
100	102	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة

البحث ونتائج Excel

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات

عينة البحث وعلى مخرجات SPSS

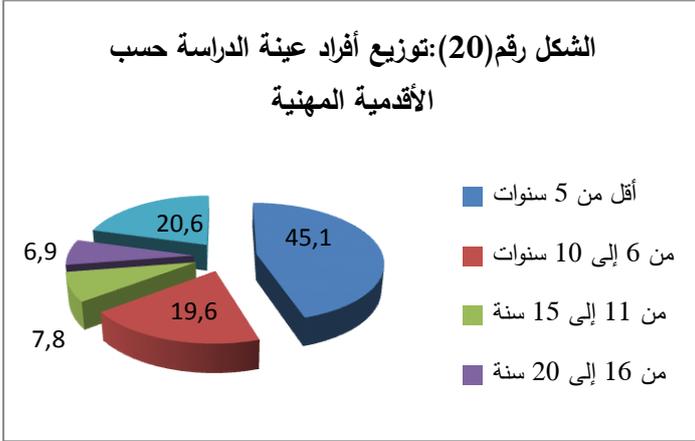
تشير النتائج من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 59,8% أي 61 فرد، ويليه مستوى التعليم الثانوي بـ 36 فرد أي ما يعادل نسبة 35,3%، وفي الأخير مستوى التعليم المتوسط ما نسبته 4,9%، ومنه يمكن القول أنّ العينة المبحوثة مؤهلة علميا وهذا أمر طبيعي نظرا لطبيعة الأعمال التي يمارسها مجتمع الدراسة والتي تحتاج إلى التأهيل العلمي لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

2- متغير الأقدمية المهنية

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

عدد سنوات الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	46	45.1
من 6 إلى 10 سنوات	20	19.6
من 11 إلى 15 سنة	8	7.8
من 16 إلى 20 سنة	7	6.9
أكثر من 20 سنة	21	20.6
المجموع	102	100



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة

عينة البحث وعلى مخرجات SPSS

البحث نتائج Excel

من خلال الجدول والشكل أعلاه يبدو جليا أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة المبحوثة لديهم أقدمية أو

خبرة في مجال العمل تقل عن (5 سنوات) بنسبة 45,1%، تليها الفئة (من 6 إلى 10 سنوات)

بنسبة 19,6%، تليها (فئة 20 سنة فأكثر)، بنسبة 20,6%، وبنسبتين متقاربتين في (فئة من 11 إلى

15 سنة) و(من 16 إلى 20 سنة) بنسبة 7,8% و 6,9% على التوالي.

ومنه يمكن القول أنّ معدل الخبرة في المؤسسات محل الدراسة متوسط بالرغم من وجود فئات عمرية

كبيرة.

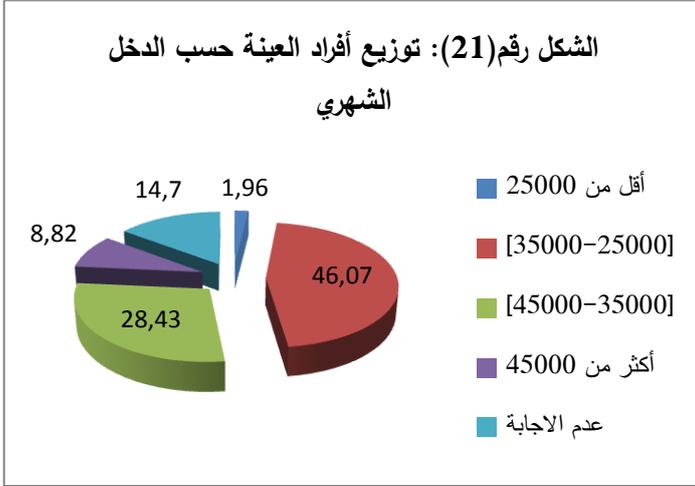
3- متغير الدخل الشهري

فيما يخص الدخل الشهري فإن بعض أفراد العينة رفضوا التصريح بمستوى دخلهم، لذلك لم يتم

إدخال بيانات هذا المتغير في برنامج SPSS وسيتم توضيح إجابات باقي أفراد العينة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25000	02	1,96
[35000-25000]	47	46,07
[45000-35000]	29	28,43
أكثر من 45000	09	8,82
عدم الإجابة	15	14,70
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات عينة البحث ونتائج Excel

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد إجابات عينة البحث وعلى مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أغلب المجيبين يتحصلون على دخل شهري ينحصر بين (25000 و 35000 دج) وذلك بنسبة 46,07%، أمّا 28,43% من المجيبين يتحصلون على دخل ينحصر بين (35000 و 45000 دج)، في حين يحصل 8,82% من المجيبين على دخل يفوق 45000 دج أمّا بقية المجيبين فيحصلون على أجر أقل من 25000 دج.

ومنه يمكن القول أنّ الدخل الشهري الذي يتحصل عليه أغلب أفراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة غير كافي إذا ما قورن بالالتزامات المالية الناتجة عن متطلبات الحياة اليومية.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محور جودة الحياة الوظيفية

في هذا المطلب سيتم تقييم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، اعتمادا على الأبعاد الأساسية المكونة لها، وفقا لاتجاهات أفراد عينة الدراسة، و سيتم هذا التقييم بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة.

أولاً : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل إجابات العينة حول الفرع الأول من المحور الأول والذي يتناول الأبعاد التالية: تصميم العمل، برامج التدريب، فرص الترقية، المشاركة في القرارات. والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية:

الجدول رقم(26): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإستجابة					الفقرات		
		موافق جداً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً			
0,96	3,98	28	59	3	9	3	التكرار	1	عملي يتناسب مع قدراتي وكفاءاتي
		27,5	57,8	2,9	8,8	2,9	النسبة %		
0,58	4,40	46	51	5	0	0	التكرار	2	عملي ذو أهمية في المؤسسة.
		45,1	50,0	4,9	00	00	النسبة %		
0,92	4,06	33	56	1	11	1	التكرار	3	يتيح لي عملي الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة.
		32,4	54,9	1	10,8	1	النسبة %		
1,07	3,46	14	50	8	29	1	التكرار	4	لدي هامش من الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.
		13,7	49,0	7,8	28,4	1,0	النسبة %		
0,55	3,97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتصميم العمل							
0,97	2,01	1	11	10	47	33	التكرار	5	توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.
		1,0	10,8	9,8	46,1	32,4	النسبة %		
0,97	2,23	1	15	12	53	21	التكرار	6	تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي.
		1,0	14,7	11,8	52,0	20,6	النسبة %		
1,24	3,06	8	47	2	34	11	التكرار	7	يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي التدريبية.
		7,8	46,1	2,0	33,3	10,8	النسبة %		

الفصل الثالث دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بالمؤسسات العموميتين
الاستشفائيتين جيبل - الطاهير

1,21	3,19	11	44	10	28	9	التكرار	اكتسبت معارف ومهارات جديدة بعد خضوعي للبرنامج التدريبي.	8	
		10,8	43,1	9,8	27,5	8,8	النسبة%			
0,89	2,62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبرامج التدريب								
1,14	2,15	5	11	13	39	34	التكرار	تمنح الترقيات بعدالة وإنصاف.	9	
		4,9	10,8	12,7	38,2	33,3	النسبة%			
1,14	2,74	2	39	4	45	12	التكرار	تعتمد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة.	10	فرص الترقية والتقدم
		2,0	38,2	3,9	44,1	11,8	النسبة%			
1,14	2,95	4	42	11	35	10	التكرار	توجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم والتقدم الوظيفي.	11	الوظيفي
		3,9	41,2	10,8	34,3	9,8	النسبة%			
0,91	2,61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرص الترقية								
1,09	3,85	27	55	3	12	5	التكرار	أملك القدرة على المشاركة في صنع القرار.	12	
		26,5	53,9	2,9	11,8	4,9	النسبة%			
0,83	3,73	9	72	7	13	1	التكرار	تتيح لي المؤسسة الفرصة لأشارك برأيي في حل مشكلات عملي.	13	المشاركة في اتخاذ القرارات
		8,8	70,6	6,9	10,8	1,0	النسبة%			
0,98	3,55	8	65	9	16	4	التكرار	أساهم في تقديم الإقتراحات لتحسين نوعية خدمات المؤسسة.	14	
		7,8	63,7	8,8	15,7	3,9	النسبة%			
0,83	3,71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة في القرارات								
0,47	3,24	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية								

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية موجودة بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الكلي 3,24 بانحراف معياري منخفض قدر بـ0,47، وهذا ما يعني أن درجة تشتت قيم العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة وبالتالي فهذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصدقية.

و فيما يخص النتائج المتعلقة بكل بعد على حدا فيمكن توضيحها كما يلي:

1- تصميم العمل

بلغ متوسط المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بتصميم العمل 3,97 وهو ضمن المجال [4,20 - 3,41] ، وهذا يعبر على أنّ تصميم العمل في المؤسسات محل الدراسة يخدم مفهوم جودة

الحياة الوظيفية بدرجة مرتفعة، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,55، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة وهذا ما يرفع من صدق النتائج المحققة.

إنّ طبيعة العمل الذي يؤديه أفراد العينة يسمح لهم بالقيام بمهام متنوعة، ويمنحهم هامش من الإستقلالية في أداء هذه المهام، والمؤسسات محل الدراسة تحاولان زيادة أهمية ودور الممرضين في عملية تقديم الخدمة الطبية، بحيث لا يقتصر دور الممرض على تنفيذ أوامر الطبيب، وإنما الوصول به إلى خطوات متقدمة في العملية العلاجية، وليس القيام بالإسعافات الأولية فقط، وذلك من خلال فتح تخصصات مختلفة تسمح للممرض بالحصول على الكفاءة اللازمة التي تمكنه من العمل جنباً إلى جنب مع الطبيب، وهذا ما رفع من أهمية العمل الذي تمارسه مفردات العينة، وبالتالي شعورهم بالرضا عن عملهم.

2- برامج التدريب

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بعبارات برامج التدريب 2,62 وهو ضمن المجال [2,61-3,40]، وهذا يعبر على أنّ مستوى توفير برامج التدريب في المؤسسات محل الدراسة متوسط، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,89، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة.

إنّ برامج التدريب التي تعدها المؤسسات محل الدراسة للممرضين والمرضات مناسبة من حيث موضوعها وأهدافها، إلا أنها لا ترقى إلى تطلعاتهم، والسبب في ذلك راجع إلى عدم توفر الميزانية الكافية التي تسمح باعداد برامج تدريبية مختلفة، ضف إلى ذلك عدم توفر المراكز الضرورية لإجراء مثل هذه البرامج، وهذا ما يجعل من عدد المستفيدين من برامج التدريب قليل.

3- فرص الترقية والتقدم الوظيفي

بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص فرص الترقية 2,61 وهو ضمن المجال [2,61-3,40]، وهذا يعبر على أنّ فرص الترقية في المؤسسات محل الدراسة توجد بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,91، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة.

إنّ فرص الترقية المتاحة أمام الممرضين في المؤسسات محل الدراسة كانت تتميز بكونها ترتبط بالأقدمية المهنية، ما جعل عدد المستفيدين منها قليل، كما أنّ الأشخاص المستفيدين منها معروفون، وهذا ما رفع من الإحساس بعدم العدالة في منح الترقيات. إلا أنّه ووفقاً للإجراءات الوزارية الجديدة سيصبح منح الترقيات في المؤسسات العمومية الإستشفائية على أساس المسابقات وهذا ما سيعزز من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

4- المشاركة في القرارات

بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص المشاركة في القرارات 3,71 ، وهو ضمن المجال [4,20-3,41] ، وهذا يعبر على أنه يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,83 ، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة. إنّ درجة القدرة على صنع القرار والرغبة في ذلك مرتفعة لدى الممرضين والممرضات، وهذا ما دفعهم إلى تقديم الإقتراحات فيما يخص تحسين الخدمة، وهذا ما ساعد على تفعيل المشاركة في المؤسسات محل الدراسة. و بالتالي التأثير الإيجابي في مستوى جودة الحياة الوظيفية.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية في مدى مساهمتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى تصميم العمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3,97 من 5.
- تأتي في المرتبة الثانية المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 3,71 من 5.
- تأتي برامج التدريب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,62 من 5.
- جاءت فرص الترقية والتقدم الوظيفي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,61 من 5.

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل إجابات العينة حول الفرع الثاني من المحور الأول والذي يتناول الأبعاد التالية: الأجر، الخدمات الإجتماعية، الظروف الفيزيائية. والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية:

الجدول رقم(27): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية

الإحتراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإستجابة					الفقرات		
		موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما			
1,20	2,25	7	16	0	52	27	التكرار	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أبذل من جهود.	1
		6,9	15,7	00	51,0	26,5	%النسبة		
1,29	2,84	9	33	11	31	18	التكرار	أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.	2
		8,8	32,4	10,8	30,4	17,6	%النسبة		
0,83	1,91	00	10	1	61	30	التكرار	الأجر الذي أتقاضاه يضمن لي الحياة الجيدة.	3
		00	9,8	1,0	59,8	29,4	%النسبة		
0,88	1,95	2	5	10	54	31	التكرار	تتم مراجعة الأجر بالنظر لتطور الظروف المعيشية والاجتماعية.	4
		2,00	4,9	9,8	52,9	30,4	%النسبة		
0,76	2,24	المتوسط الحسابي والإحتراف المعياري للأجر							
0,87	1,69	1	6	4	41	50	التكرار	توفر المؤسسة خدمات إتمام جيدة.	5
		1,0	5,9	3,9	40,2	49,0	%النسبة		
0,57	1,30	0	1	3	22	76	التكرار	توفر المؤسسة خدمات جيدة للنقل.	6
		00	1,00	2,9	21,6	74,5	%النسبة		
0,40	1,20	0	0	0	21	81	التكرار	توفر المؤسسة مراكز وقاعات خاصة بالموظفين.	7
		00	00	00	20,6	79,4	%النسبة		
0,54	1,23	1	0	0	20	81	التكرار	تساعدني المؤسسة على حل بعض المشاكل الاجتماعية.	8
		1,0	00	00	19,6	79,4	%النسبة		
1,08	1,78	1	12	9	22	58	التكرار	تتيح لي المؤسسة الفرصة لقضاء مناسك العمرة.	9
		1,0	11,8	8,8	21,6	56,9	%النسبة		
0,56	1,26	1	0	0	23	78	التكرار	تتيح لي المؤسسة الفرصة للذهاب في رحلات استجمامية.	10
		1,0	00	00	52,2	76,5	%النسبة		
0,46	1,41	المتوسط الحسابي والإحتراف المعياري للخدمات الاجتماعية							
1,31	3,23	13	50	0	26	13	التكرار	الإضاءة في مكان العمل جيدة.	11
		12,7	49,0	00	25,5	12,7	%النسبة		
1,30	2,56	6	32	0	40	24	التكرار	الحرارة في مكان العمل مناسبة.	12

		5,9	31,4	00	39,2	23,5	النسبة %		
1,26	2,69	4	39	0	40	19	التكرار	13	التهوية في مكان العمل مناسبة.
		3,9	38,2	00	39,2	18,6	النسبة %		
1,05	1,95	1	16	0	45	40	التكرار	14	يتميز مكان العمل بالهدوء.
		1,0	15,7	00	44,1	39,2	النسبة %		
1,15	2,26	5	15	9	46	27	التكرار	15	توفر المؤسسة الأدوات المناسبة للحفاظ على السلامة المهنية للموظفين.
		4,9	14,7	8,8	45,1	26,5	النسبة %		
0,87	2,54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للظروف الفيزيائية							
0,49	2,01	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية موجودة بمستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين 2,01، و بالتالي فهي تساهم بدرجة منخفضة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. الانحراف المعياري منخفض وقدر بـ0,49، وهذا ما يعني أنّ درجة تشتت قيم العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة وبالتالي فهذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصادقية.

و فيما يخص النتائج المتعلقة بكل بعد على حدا فيمكن توضيحها كما يلي:

1- الأجر

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص الأجر 2,24، وهو ضمن المجال [1,81- 2,60] ، وهذا يعبر على أنّ الأجر الممنوحة بالمؤسسات محل الدراسة منخفضة ، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,76 ، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة. إنّ السبب الرئيسي لعدم رضا الممرضين والممرضات على أجورهم راجع أساسا إلى عدم تلبية هذه الأجر لحاجاتهم الأساسية وعدم شعورهم بالأمن الإقتصادي. وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

2- الخدمات الاجتماعية

قد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص الخدمات الاجتماعية 1,41، وهو ضمن المجال [1,80- 1] ، وهذا يعبر على أنّ مستوى الخدمات الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة منخفض جدا ، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,46، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة.

المؤسسات محل الدراسة لا تقدمان خدمات اجتماعية لعمالهما، وهذا راجع إلى العدد الكبير للعمال فيهما وعدم امتلاك المؤسسات للميزانية الكافية التي تسمح بتوفير خدمات متنوعة لجميع العمال، وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

3- الظروف الفيزيائية

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص الظروف الفيزيائية 2,54، وهو ضمن المجال [1,81 - 2,60]، وهذا يعبر على أنّ مستوى الظروف الفيزيائية بالمؤسسات محل الدراسة منخفض، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,87، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة. الممرضون والممرضات في المؤسسات محل الدراسة غير راضون عن ظروف العمل الفيزيائية، والتي تشعرهم بعدم الإطمئنان على صحتهم في مكان العمل، وقد قدرت حوادث العمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية جيغل بـ30 حادث سنة 2014 حسب ما قدمه لنا رئيس مكتب الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية في مدى مساهمتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى ظروف العمل الفيزيائية بمتوسط حسابي قدر بـ 2,54 من 5.
- يأتي الأجر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2,24 من 5.
- تأتي الخدمات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1,41 من 5.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل إجابات العينة حول الفرع الثالث من المحور الأول والذي يتناول الأبعاد التالية: جماعات العمل، أسلوب الإشراف، الظروف الفيزيائية. والجدول الموالي يوضح النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة عن العبارات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية:

جدول رقم(28): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإيجابية					الفقرات			
		موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما				
1,20	2,62	6	25	14	39	18	التكرار	هناك تشجيع للعمل الجماعي من طرف الإدارة.	1	
		5,9	24,5	13,7	38,2	17,6	النسبة%			
1,19	3,06	6	46	11	27	12	التكرار	يسود التعاون المتبادل بين الزملاء.	2	
		5,9	45,1	10,8	26,5	11,8	النسبة%			
0,98	3,74	13	71	2	11	5	التكرار	أشعر بفعاليتي في الجماعة.	3	
		12,7	69,6	2,0	10,8	4,9	النسبة%			
0,96	3,84	19	65	5	9	4	التكرار	أشعر بالدعم والحماية بانتمائي إلى جماعة العمل.	4	
		18,6	63,7	4,9	8,8	3,9	النسبة%			
0,75	3,32						المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجماعات العمل			
1,18	3,17	7	51	6	29	9	التكرار	يوضح لي المشرف أهداف العمل بشكل مفصل.	5	
		6,9	50,0	5,9	28,4	8,8	النسبة%			
1,02	3,81	20	63	4	10	5	التكرار	للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل.	6	
		19,6	61,8	3,9	9,8	4,9	النسبة%			
1,22	3,04	10	41	2	42	7	التكرار	يبيد المشرف الاهتمام اللازم بظروفي الخاصة.	7	
		9,8	40,2	2,0	41,2	6,9	النسبة%			
1,00	3,43	7	58	12	22	3	التكرار	يكلفني المشرف بأداء مهام تناسب قدراتي.	8	
		6,9	56,9	11,8	21,6	2,9	النسبة%			
0,74	3,36						المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسلوب الإشراف			
1,27	3,00	6	47	8	24	17	التكرار	نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروفي.	9	
		5,9	46,1	7,8	23,5	16,7	النسبة%			
1,24	2,69	3	40	0	41	18	التكرار	أجد وقت كافي لقضائه مع أسرتي	10	
		2,9	39,2	00	40,2	17,6	النسبة%			
1,14	3,51	16	52	9	19	6	التكرار	ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل	11	

		15,7	51,0	8,8	18,6	5,9	النسبة %	على الفور عند حدوث أمر شخصي طارئ ومستعجل.
0,96	3,07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية						
0,51	3,27	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية موجودة بمستوى متوسط ، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين 3,27 ، و بالتالي فهي تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. الانحراف المعياري منخفض وقدر بـ 0,51، وهذا ما يعني أنّ درجة تشتت قيم العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة وبالتالي فهذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصادقية.

وفيما يخص النتائج المتعلقة بكل بعد على حدا فيمكن توضيحها كما يلي:

1- جماعات العمل

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام المتعلق بالعبارات التي تخص جماعات العمل 3,32 ، وهو ضمن المجال [3,40-2,61] ، وهذا يعبر على أنّ مستوى العمل الجماعي بالمؤسسات محل الدراسة متوسط، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,75 ، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة. على الرغم من أنّ العمل في القطاع الصحي هو عمل يحتاج جماعات عمل، إلا أنّ مستوى جماعات العمل في المؤسسات متوسط والسبب في ذلك يعود إلى أنّ الممرضين والممرضات يبدون الإستعداد لإنجاز العمل في إطار جماعات ويقومون بذلك في إطار غير رسمي، بينما نجد أنّ المؤسسات محل الدراسة لا تشجعان على العمل الجماعي، وهذا من شأنه أنّ يحد من مساهمة جماعات العمل في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.

2- أسلوب الإشراف

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام بالعبارات التي تخص أسلوب الإشراف 3,36 ، وهو ضمن المجال [3,40-2,61] ، وهذا يعني أنّ أسلوب الإشراف وفقا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية موجود بدرجة متوسطة، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,74 ، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة. المشرف عن الممرضين والممرضات في المؤسسات محل الدراسة يوضح الأهداف لمروؤسيه ويثق في قدراتهم، لكن لا يراعي ظروفهم الخاصة، نظرا لنظام الرقابة الصارم في المؤسسة.

3- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات التي تخص التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية 3,07، وهو ضمن المجال [2,61-3,40] ، وهذا يعني أنه يتم الموازنة بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,96 بمعنى أن درجة التشنت منخفضة.

إنّ السبب الذي أثر على هذا البعد هو اعتماد المؤسسات محل الدراسة على ترتيبات عمل تقليدية، وعدم اعتماد الأساليب الحديثة في تنظيم الوقت مثل: أسبوع العمل المضغوط، وجداول العمل المرنة، وهذا راجع إلى الطبيعة العمومية للمؤسسات محل الدراسة والتي تفرض الرقابة الصارمة واحترام القوانين والإجراءات المتعلقة بأوقات الدخول والخروج، وساعات الدوام الرسمي، وبهذا لا يمكن للمؤسسات من وضع برامج عمل تتناسب مع ظروف الموظفين.

من خلال ما سبق يمكن ترتيب الأبعاد المرتبطة بالعوامل الاجتماعية في مدى مساهمتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى أسلوب الإشراف بمتوسط حسابي قدر بـ 3,36 من 5.
- تأتي في المرتبة الثانية جماعات العمل بمتوسط حسابي قدره 3,32 من 5.
- تأتي الخدمات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,07 من 5.

رابعا: جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات محل الدراسة

لمعرفة إذا ما كان هناك وجود لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات محل الدراسة نقوم باستعمال اختبار T للعينة الواحدة (T_test)، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية و مستوى المعنوية أقل من 0,05، فإنّ أفراد العينة موافقون على وجود جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة .

إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية و مستوى المعنوية أكبر من 0,05، فإنّ أفراد العينة لا يوافقون على وجود جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار T_test لمحور جودة الحياة الوظيفية

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	
قبول	0,000	1,984	-5,418	TQWL
درجة المعنوية المعتمدة: $\alpha = 0.05$				

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أنّ القيمة المطلقة لـ t المحسوبة /-5,418/ وهي أكبر من قيمة t الجدولية 1,984، والقيمة الاحتمالية sig 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا يعكس موافقة أفراد العينة على وجود جودة الحياة الوظيفية .

و لمعرفة درجة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات نقتح الجدول الموالي:

الجدول رقم (30) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة الحياة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0,39	2,78	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ المتوسط الحسابي العام المتعلق بمحور جودة الحياة الوظيفية بلغ 2,78 وهو ضمن المجال [3,40-2,61] ، وهذا يعبر على أنّ هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة ، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ 0,39 ، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة، و بالتالي هذه النتيجة على درجة مرتفعة من المصادقية.

ومن خلال الجداول السابقة يمكن ترتيب أبعاد جودة الحياة الوظيفية ترتيباً تنازلياً من أعلى درجة إلى

أقل درجة حسب مساهمتها في المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل الإجتماعية بمتوسط حسابي قدر بـ 3,27 من 5.

- تأتي في المرتبة الثانية أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3,24 من 5.

- تأتي في المرتبة الثالثة أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل المادية بمتوسط حسابي قدره 2,01 من 5.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الموارد البشرية أفراد العينة نحو فقرات محور تحفيز العاملين في هذا المطلب سيتم تقييم درجة تحفيز العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وفقا لاتجاهات أفراد عينة الدراسة، وسيتم هذا التقييم بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(31): نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتحفيز العاملين

الإحرف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الإستجابة					الفقرات		
		موافق جدا	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماما			
0,93	1,99	4	6	2	63	27	التكرار	1	تمكنني مؤسستي من إشباع حاجاتي الأساسية
		3,9	5,9	2,0	61,8	26,5	النسبة %		
0,92	2,04	2	10	4	61	25	التكرار	2	تمكنني مؤسستي من تحقيق طموحاتي المهنية.
		2,0	3,9	3,9	59,8	24,5	النسبة %		
0,90	3,97	27	56	10	7	2	التكرار	3	لدي الرغبة في انجاز عملي على أكمل وجه.
		26,5	54,9	9,8	6,9	2,0	النسبة %		
0,95	3,91	24	59	9	6	4	التكرار	4	أوجه طاقتي لإنجاز عملي بفعالية.
		23,5	57,8	8,8	5,9	3,9	النسبة %		
1,10	3,69	21	55	4	18	4	التكرار	5	أعمل على تجاوز مستوى الأداء المطلوب.
		20,6	53,9	3,9	17,6	3,9	النسبة %		
0,68	4,21	31	67	0	3	1	التكرار	6	أحرص على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.
		30,4	65,7	00	2,9	1,0	النسبة %		
0,50	4,45	46	56	0	0	0	التكرار	7	أحاول أن لا أتغيب عن عملي قدر المستطاع.
		45,1	54,9	00	00	00	النسبة %		
1,18	3,49	17	51	5	23	6	التكرار	8	مستعد لاتمام عملي حتى خارج أوقات الدوام الرسمي.
		16,7	50,0	4,9	25,5	5,9	النسبة %		
0,79	4,16	34	58	4	5	1	التكرار	9	أبذل جهد متزايد لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى
		33,3	56,9	3,9	4,9	1,0	النسبة %		
1,06	3,69	21	52	8	19	2	التكرار	10	أحرص كثيرا على سمعة المؤسسة.

الفصل الثالث دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بالمؤسسات العموميتين
الاستشفائيتين جيجل - الطاهير

		20,6	51,0	7,8	18,6	2,0	النسبة%		
1,20	3,00	5	33	2	53	9	التكرار	لدي الرغبة في مواصلة عملي بالمؤسسة.	11
		4,9	32,4	2,0	52,0	8,8	النسبة%		
1,15	2,72	5	33	2	53	9	التكرار	أشعر بالسعادة وأنا أعمل بالمؤسسة.	12
		4,9	32,4	2,0	52,0	8,8	النسبة%		
1,21	2,87	8	36	2	47	9	التكرار	أنا فخور بانتمائي للمؤسسة.	13
		7,8	35,3	2,0	46,1	8,8	النسبة%		
0,53	3,40	المتوسط الكلي والانحراف الكلي للمحور							

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ المتوسط الحسابي العام المتعلق بمحور تحفيز العاملين بلغ 3,40 وهو ضمن المجال [3,40-2,61] ، وهذا يعبر على أنّ العاملين محفزون للعمل بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة، أمّا الانحراف المعياري فقد قدر بـ0,53، بمعنى أنّ درجة التشتت منخفضة، وهذا ما يرفع من مصداقية هذه النتيجة.

يمكن ترتيب عبارات التحفيز من أعلى درجة إلى أقل درجة وفقا لما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة " أحاول أن لا أتغيب عن عملي قدر المستطاع." بمتوسط حسابي قدر بـ 4,45 من 5.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة " أحرص على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي قدر بـ 4,21 من 5.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة " أبذل جهد متزايد لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى" بمتوسط حسابي قدر بـ 4,16 من 5.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة " لدي الرغبة في انجاز عملي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي قدر بـ 3,97 من 5.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة" أوجه طاقتي لإنجاز عملي بفعالية" بمتوسط حسابي قدر بـ 3,91 من 5.
- في المرتبة السادسة جاءت العبارة " أعمل على تجاوز مستوى الأداء المطلوب" وكذا "أحرص كثيرا على سمعة المؤسسة". بمتوسط حسابي قدر بـ 3,69 من 5.
- في المرتبة السابعة جاءت العبارة "مستعد لاتمام عملي حتى خارج أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي قدر بـ 3,49 من 5.

- في المرتبة الثامنة جاءت العبارة "لدي الرغبة في مواصلة عملي بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ 3,00 من 5
- في المرتبة التاسعة جاءت العبارة "أنا فخور بانتمائي للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2,87 من 5
- في المرتبة العاشرة جاءت العبارة "أشعر بالسعادة وأنا أعمل بالمؤسسة". بمتوسط حسابي قدر بـ 2,72 من 5
- في المرتبة الحادية عشر جاءت العبارة "تمكني مؤسستي من إشباع حاجاتي الأساسية" بمتوسط حسابي قدر بـ 2,04 من 5.
- في المرتبة الثانية عشر جاءت العبارة "تمكني مؤسستي من تحقيق طموحاتي المهنية" بمتوسط حسابي قدر بـ 1,99 من 5.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم في هذا المبحث بدراسة دور جودة الحياة الوظيفية من خلال مختلف أبعادها في تحفيز العاملين بالمؤسسات العموميتين الاستشفائيتين جيجل-الطاهير، وذلك من خلال بناء نموذج انحدار خطي متعدد يكون فيه متغير التحفيز متغير تابع، بينما تكون الأبعاد التي تعبر عن جودة الحياة الوظيفية متغيرات مستقلة، بعد بناء النموذج نقوم باختبار الفرضيات الخاصة بالدلالة الإحصائية لمعاملات النموذج. بالإضافة إلى تحديد الفروق في إجابات أفراد العينة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الأولى نقوم ببناء نموذج انحدار خطي متعدد من خلاله نقوم باختبار صدق الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية لها .

أولاً: بناء نموذج الدراسة

نستعمل الانحدار المتعدد لكون دراستنا تتضمن عدة متغيرات مستقلة، ومتغير تابع واحد. ولتحديد النموذج لابد من تحديد الارتباطات المتداخلة بين المتغيرات المستقلة، اختبار قبول النموذج، الارتباط الخطي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين، ثم تحديد معاملات التأثير في النموذج.

1- الارتباطات المتداخلة بين المتغيرات المستقلة

ينطلب الأمر لدى استخدام الانحدار الخطي المتعدد التأكد من أن المتغيرات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية لا ترتبط ببعضها البعض بشكل قوي، لذا نستخدم اختبار معامل تضخم التباين " Variance Inflation Factor" ويأخذ الرمز Vifs للمتغيرات المستقلة، ووفقاً للدراسات الإحصائية، إذا كان معامل

تضخم التباين أكبر من 10، وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من 0.05 وتقترب من الصفر، فإن هناك ارتباطات بين المتغيرات المستقلة، في هذه الحالة يكون تحليل الانحدار المتعدد غير ملائم. ويمكن توضيح نتائج اختبار معامل تضخم التباين الجدول التالي:

الجدول رقم (32): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية

التباين Tolérance	معامل تضخم التباين Variance inflation factor	متغيرات الدراسة المستقلة
0,639	1,566	الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية
0,611	1,637	الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية
0,847	1,181	الأبعاد المرتبطة بالعوامل الإجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيمة معامل التضخم لجميع المتغيرات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية جاءت أقل من 10، حيث تراوحت من 1,181 إلى 1,637، كما أنّ قيمة التباين المسموح به بعيدة عن الصفر، إذ سجلت قيمة أكبر من 0,05، وقد تراوحت من 0,639 إلى 0,847، وهذا ما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباطات متداخلة بين المتغيرات المستقلة لجودة الحياة الوظيفية.

2- التحقق من قبول النموذج

سنقوم بفحص مدى قبول الانحدار من الناحية الإحصائية بالاعتماد على نتائج جدول "Anova"

الجدول رقم (33): اختبار قبول النموذج

Model	Sum of Squares	Ddl	Mean Square	F	Sig
Régression	7,290	3	2,430	11,001	0.000 ^a
Résidus	21,647	98	0,221		
Total	28,937	101			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss .

نلاحظ من نتيجة الاختبار أنّ قيمة F دالة إحصائيا حيث بلغت F المحسوبة 11,001 يقابلها مستوى الدلالة sig يساوي 0.000 وهو أصغر من 0.05، وعليه نقبل النموذج وهو صالح للدراسة.

3- الإرتباط الخطي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين

يبين الجدول التالي قيمة الارتباط الخطي R بين المتغير التابع من جهة، والمتغيرات المستقلة من

جهة أخرى.

الجدول رقم (34): الارتباط الخطي أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين

Model	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur Stdde Estimate
1	0,502 ^a	0,252	0,229	0,46999

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن العلاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين لدى المرضى والممرضات بالمؤسسات محل الدراسة جيجل- الطاهير .
معامل الارتباط R بلغ 0,502 بين الأبعاد المحددة لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين .
معامل التحديد R² بلغ 0,252 وهذا معناه أن 25,2% من التغيرات في مستوى التحفيز للمرضى والممرضات في المؤسسات محل الدراسة، ناتجة عن التغيرات في أبعاد جودة الحياة الوظيفية ،
و74,8% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.

4- تقدير معاملات النموذج

يمكن توضيح معاملات النموذج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(35):تقدير معاملات النموذج

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig
	B	Std.Error	Beta		
1 (constant)	1,86	0,386		4,815	0,000
الأبعاد المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية	0,80	0,123	0,072	0,654	0,514
الأبعاد المرتبطة بالعوامل المادية	0,423	0,120	0,393	3,516	0,01
الأبعاد المرتبطة بالعوامل الإجتماعية	0,132	0,099	0,127	1,334	0,185

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

ومنه نكتب النموذج كما يلي:

$$Y=1,86 +0,80A+ 0,423B+ 0,132C$$

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين عند مستوى الدلالة α تساوي 0,05.

من خلال النموذج السابق يمكن القول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تربط كل أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين عند مستوى الدلالة α يساوي 0,05. حيث من خلال النموذج نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0,05 بالنسبة لكل أبعاد جودة الحياة الوظيفية (من خلال اختبار anova)، كما أن مساهمة المتغير المستقل (أبعاد جودة الحياة الوظيفية) في سلوك المتغير التابع (تحفيز العاملين) بلغت نسبة 25,2%، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0,502 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين ومنه الفرضية صحيحة.

يمكن تجزئة الفرضية السابقة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

• **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.**

يمكن أن نلاحظ من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن معامل متغير أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية معامل موجب 0,80، ولكون مستوى المعنوية 0,514 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0,05 وعليه فإن المتغير غير دال معنويا ومنه نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05".

• **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.**

يمكن أن نلاحظ من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن معامل متغير أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية معامل موجب 0,423، ومستوى الدلالة 0,01 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0,05 وعليه فإن المتغير دال معنويا ومنه نقبل فرضية البحث أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الإجتماعية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05.

يمكن أن نلاحظ من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن معامل متغير أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الإجتماعية معامل موجب 0,132 ، ولكون مستوى المعنوية 0,185 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0,05 وعليه فإن المتغير غير دال معنويا ومنه نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الإجتماعية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي **One Way Analysis of A NOVA** لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين" عند مستوى معنوية يساوي 0.05. والإجابة على الفرضية الثانية للدراسة:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين عند مستوى معنوية تساوي 0,05".

للإجابة على الفرضية السابقة نقوم باختبار الفروق التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير المؤسسة عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
- يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير المؤسسة:

الجدول رقم(36): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤسسة

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	9,293	27	0,344	1,596	0,059
	بين المجموعات	15,962	74	0,216		
	المجموع	25,255	101	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,059، وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير المؤسسة عند مستوى دلالة 0,05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
- يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم(37): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	7,933	27	0,294	1,444	0,109
	بين المجموعات	15,057	74	0,203		
	المجموع	22,990	101	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,109، وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0,05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
- يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم(38): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	38,344	27	1,420	1,569	0,066
	بين المجموعات	66,999	74	0,905		
	المجموع	105,343	101	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,066 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية يساوي 0,05.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير الحالة المدنية عند مستوى معنوية تساوي 0,05.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة المدنية :

الجدول رقم(39): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة المدنية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	5,621	27	0,208	0,551	0,958
	بين المجموعات	27,957	74	0,378		
	المجموع	33,578	103	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0,958 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير الحالة المدنية عند مستوى معنوية يساوي 0,05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية تساوي 0,05.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(40): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	11,835	27	0,438	1,385	0,137
	بين المجموعات	23,420	74	0,316		
	المجموع	35,255	101	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

- يتبين من خلال الجدول أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,137 وهي أقل من 0,05، وهذا يعني أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة لا يشكل فروق ذات دلالة إحصائية على نتائج الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى لمتغير الأقدمية المهنية عند مستوى معنوية تساوي 0,05.
- يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية:

الجدول رقم(41): تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية

العنوان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	داخل المجموعات	100,232	27	3,712	1,763	0,029
	بين المجموعات	155,856	74	2,106		
	المجموع	256,088	101	-		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يظهر أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,029 وهي أقل من 0,05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى الأقدمية المهنية.

إنّ سبب هذه الفروق يعود لكون آراء الباحثين الذين لديهم عدد سنوات أقدمية مرتفع أكثر إيجابية فيما يتعلق بفرص الترقية، برامج التدريب، وجماعات العمل ونطاق الإشراف.

إذن نصل إلى أنّ هناك فروق في إجابات الباحثين حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية. وعليه نرفض فرضية البحث .

خلاصة

تبين لنا من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أنّ جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيبل والطاهير متوسطة المستوى، كما أنّ الممرضين والممرضات محفزون بدرجة متوسطة، وفيما يخص العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين، كما لم تسجل فروقات في إجابات الباحثين حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى متغيرات المؤسسة، الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، في حين توجد فروق في إجابات الباحثين تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية.

الخلافة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة- جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين- وإظهارنا للعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على المؤسستين العموميتين الإستشفائيتين جيجل والطاهير، واختيارنا لفئة الممرضين والممرضات كعينة للدراسة، كون هذه الفئة تعتبر من أهم الركائز في المؤسسات الاستشفائية، توصلنا لمجموعة من النتائج والإقتراحات تتمثل في:

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إليها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- جودة الحياة الوظيفية مفهوم يرتكز على الاهتمام والعناية بالموارد البشري، والنظر إليه على أساس أنه محور نجاح المنظمة.
- يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الواسعة النطاق، والتي تعنى بمختلف الجوانب المتعلقة بالحياة الوظيفية للفرد من خلال جعل عمله ذو أهمية في المنظمة، يسمح له بنوع من الاستقلالية والمسؤولية، وإتاحة الفرصة له للتقدم والتطور، وتوفير بيئة عمل صالحة وآمنة تشعره بالاطمئنان على صحته، وتوفير أجور كافية وعادلة وتعويضات مناسبة، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والعمل على الاهتمام بالفرد حتى خارج بيئة العمل من خلال السعي لاحتداث التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية .
- إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية يفرض ضرورة التعاون البناء بين المنظمة والعاملين بها، بحيث لا بد على المنظمة أن توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق البرامج المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، كما ينبغي على الأفراد إظهار الاستعداد اللازم لإنجاح هذه البرامج.
- لم يتفق الباحثون على مقاييس محددة لقياس جودة الحياة الوظيفية لكن في غالب الأحيان يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير بحيث أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوبة كالغيابات وحوادث العمل ويعظم من المعايير المرغوب فيها كالرضا الوظيفي وتحسين الأداء .
- تزداد أهمية جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية لزيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في هذا النوع من المؤسسات ما يلزم ضرورة الإهتمام به، وتهيئة الظروف المناسبة التي تسمح له بأداء عمله بمستوى ثابت من الجودة.
- إن تحفيز العاملين عملية تهدف إلى تحريك دوافع ورغبات العاملين، بما يسمح بتوجيه سلوكهم وفقاً لأهداف المنظمة.
- إن نجاح عملية التحفيز يقتضي ضرورة التقدير الدقيق لاحتياجات ودوافع الأفراد.

- نظام التحفيز الناجح يتسم بالتنوع في الحوافز، المرونة، العدالة، والعقلانية التي تجعله قابلاً للتطبيق الفعلي.

- يمكن النظر لمختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أنها حوافز تساعد في دفع الأفراد إلى مزيد من الجهد والعطاء في العمل.

2- النتائج التطبيقية

يمكننا توضيح نتائج الدراسة التطبيقية في النقاط التالية :

- يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل والطاهير .

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتوفرة على مستوى كل من المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل والطاهير هي تصميم العمل وفقاً لمدخل الإثراء الوظيفي، إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم الإقتراحات لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية الغير متوفرة على مستوى المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل والطاهير هي الأبعاد المتعلقة بالعوامل المادية، حيث أنّ نظام الأجور السائد في المنظمة لا يتوافق وتوقعات المرضيين والمرضات، كما أنّ مستوى الخدمات الاجتماعية منخفض جداً بالمؤسسات، ومستوى ظروف العمل الفيزيائية متدني، وهذا ما يجعل هذه الأبعاد غير فعّالة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج إلى تحسين على مستوى المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جيجل والطاهير تتمثل في برامج التدريب؛ حيث لا توفر المؤسسات برامج التدريب بالمستوى المطلوب، وهذا راجع إلى عدم امتلاكهما الميزانية الكافية لدعم وتنفيذ برامج التدريب، كذلك فرص الترقية لا ترقى إلى مستوى تطلعات المرضيين والمرضات، بالإضافة إلى ما سبق نجد أنّ تشجيع واعتماد جماعات العمل متوسط المستوى في المؤسسات محل الدراسة، وأسلوب الإشراف وفقاً لما تدعو إليه جودة الحياة الوظيفية موجود بنسبة متوسطة، ونفس الشيء فيما يخص التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية وذلك راجع لاعتماد المؤسسات على ترتيبات العمل التقليدية.

وجاءت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية يساوي 0,05.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية يساوي 0,05.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل المادية وتحفيز العاملين حيث ترتبط معه بعلاقة طردية عند مستوى معنوية يساوي 0,05 تقدر بـ 0,423.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالعوامل الاجتماعية وتحفيز العاملين عند مستوى معنوية يساوي 0,05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى متغيرات المؤسسة، الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى متغير الأقدمية المهنية.

ثانياً: الإقتراحات

- إنّ النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الإقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية ودفع العاملين لبدل جهود إضافية في العمل:
- تنظيم دورات توعية لنشر الوعي بين الرؤساء والمرؤوسين حول أهمية جودة الحياة الوظيفية وتوضيح كيفية تبني هذا المدخل، والسبل الكفيلة بإنجاحه.
- العمل على توفير الوسائل الضرورية لتنفيذ برامج التدريب، وأنّ البرنامج التدريبي الناجح لا يقتضي تخصيص ميزانية مالية عالية، إنما يقتضي تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للعامل، واعتبار أنّ هذه البرامج ليست مكافأة للعامل، بل هي وسيلة الهدف منها تطوير قدراته وتحسين أدائه.
- توفير فرص عادلة للترقية بعيداً عن المحاباة، بحيث تكون الكفاءة هي المعيار الأساسي للترقية.
- الحرص على توفير أجور كافية لتلبية متطلبات الحياة والقيام بمراجعة هذه الأجور وفقاً للتطورات الحاصلة في مستويات المعيشة.
- الإهتمام برفاهية العاملين في مكان العمل لما له من دور كبير في الرفع من معنوياتهم، من خلال توفير مجموعة من الخدمات مثل خدمات النقل، تخصيص مراكز وقاعات خاصة للعاملين، تحسين مستوى خدمات الإطعام المقدمة.
- تحسين ظروف العمل الفيزيائية بمختلف أنواعها، وتوفير وسائل السلامة المهنية التي تحمي العامل من الأمراض والأخطار المهنية.
- تشجيع العمل الجماعي وتوفير الأليات التي تسمح بذلك، من خلال السماح بتشكيل جماعات للعمل لما لها من دور كبير في تحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من جهة، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرضى من جهة أخرى.
- نظراً لصعوبة تفعيل جداول العمل المرنة في المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين لكونهما خاضعتان للوظيفة العمومي، وبالتالي تعتمدان على ترتيب ثابت للعمل اليومي، فعلى المؤسسات مراعاة الظروف الخاصة للعاملين بهما، ومحاولة مساعدتهم على مواجهة مختلف العراقيل التي تمنعهم من إحداث التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية.

ثالثا: آفاق الدراسة

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث يعتمد عليها مستقبلا وهي:
- دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة العمومية والخاصة.
 - دور جودة الحياة الوظيفية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية
 - دور جودة الحياة الوظيفية في بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- وأخيرا لا ندعي كمالا لعملنا ولا قصورا في جهودنا، غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع.

قائمة المراجع

I- باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، ترجمة عرضة أميرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.
- 2- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 3- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1989.
- 4- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 7- السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 8- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 9- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دارالراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 11- توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ط1، ترجمة شويكار زكي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- 12- جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 14- جون ألان، كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين، ترجمة سامي تسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
- 15- جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي واسماعيل وعلي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

- 16- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 17- حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 18- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 19- حمود خيضر كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 20- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 22- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
- 23- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 24- خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 25- خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 26- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 27- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 28- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، بدون سنة نشر.
- 29- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 30- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
- 31- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 32- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 33- سليم بطرس بلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 34- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 35- سنان كاظم الموسوي وآخرون، لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 36- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 37- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 38- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، مطبعة العشري، 2009.
- 39- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، 2005.
- 40- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- 41- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 43- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 44- صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- 45- طارق طه، السلوك التنظيمي بين العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 46- عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 47- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 48- عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 49- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 50- عبد السلام أو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 54.
- 51- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 52- عبد الفتاح الخواجة، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، ط1، دار البلدية ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 53- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 54- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999.
- 55- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992.
- 56- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 57- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 58- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 59- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 60- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 61- قاسم نايف علوان اليحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 62- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001.
- 63- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008.
- 64- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل، الأردن، 2003.
- 65- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 66- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 67- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.

- 68- محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 69- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 70- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 71- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 72- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنت، منشأة المعارف للتوزيع، مصر، 2005.
- 73- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 74- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 75- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 76- مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 77- مصطفى كامل، أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 78- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 79- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 80- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط1، دار جديد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 81- موسى اللوزي، التنظيم الإداري، أساليب واستشارات، ط1، دار زمزم، عمان، 2010.
- 82- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995.
- 83- نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط2، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 84- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 85- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 86- ناصر داني عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

- 87- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 88- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 89- وسيلة حمداوي، إدارة المواد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 90- يوسف الطيب، إدارة السلامة والصحة المهنية، ط1، سيفوي لاستشارات السلامة والصحة المهنية والتدريب والجودة والبيئة، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- 91- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ثانيا: المقالات والمدخلات:**
- 1- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 03، الجزائر، 2007.
- 2- أمل محمود العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي، وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، 2008.
- 3- أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، سوريا، 2014.
- 4- بربري محمد أمين، بكيجل عبد القادر، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 5- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03، الجزائر.
- 6- بغول زهير، مدخل نوعية الحياة الوظيفية كاستراتيجية تنظيمية لإدارة الضغط المهني، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 30، الجزائر، 2008.
- 7- بوخمخ عبد الفتاح، هروم عز الدين، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، الجزائر، 2010.
- 8- جاسم مشقف، داوي سعد عبد عامر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، العراق، 2011.

- 9- خير الدين جمعة، حسين ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة، تجارب بعض الدول، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 09، 2011.
- 10- داود عبد المالك الحرابي، هدى عبد الله قشورة، جودة الخدمة التعليمية بكلية التربية بحجة من وجهة نظر طلبة الأقسام العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 02، العدد 04، 2009.
- 11- رمضان عموض، حمزة معمري، حوادث العمل، أسبابها وأساليب خفضها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر.
- 12- سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007.
- 13- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، الجزائر.
- 14- صلاح الدين الهيبي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 02، سوريا، 2004.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستقرار الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- 16- عبد الفتاح صالح خليفات، شرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (2+1)، سوريا، 2010.
- 17- لطفي دنبري، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، الباحث الاجتماعي، عدد 10، الجزائر، 2010.
- 18- لينة حسام المحتمي، مروان سعيد جلود، العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 19، العدد 2، السعودية، 2005.
- 19- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، 2008.
- ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية
- 1- أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- 2- بوكرش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2012.
- 3- بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
- 4- جبر سعيد صايل السيحاني، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص 11.
- 5- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 6- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 7- عبد الحليم حايك، أثر أدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.
- 8- عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

رابعاً: القوانين والمراسيم

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 33 الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي: رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 81 الصادر في 10 ديسمبر 1997، المرسوم التنفيذي: رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية
- 3-3- الجامعية وتنظيمها وسيرها، رقم 465/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة وتنظيمها وسيرها.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية جريدة رسمية، عدد 28، سنة 1983، المادة 06 من قانون 83-13 المؤرخ في جويلية 1983.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- سلطاني، مادة منهج البحث العلمي، ص1، تم التصفح يوم 20/05/2015، متاح على: http://repository.uobabylon.edu.iq/2010_2011/4_5775_139.pdf

2- عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، ص 02، تم التصفح يوم

2015/04/11، على الساعة 18:20، متاح على:

<http://www.google.dz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCQQFjAB&url=>

3- صراح حمدي بوزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أسس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ص12، تم

التصفح يوم 2015/04/28، الساعة 20:15، متاح على:

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAA&url>

4- تم التصفح يوم 2015/02/26، الساعة 14:06، متاح على:

<http://v.b.media.ebu.my/oshowthreodphp?t=1649>.

II - باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

1- pascal leleu, le développement du potentiel des managers, **la dynamique de coaching**, edition l'harmattan, paris, 1995.

2- Robert Kretner, **Management**, Eleventh édition, Houghton Harcourt, publishing company, newyork, 2009

ثانياً: المقالات والمدخلات

1- Aloys Nyogechi kiriage, Henry.M.Bwisar, **working environment factors that Affect quality of work life among attendants in petrol stations in Kenya**, international journal of academic research in business and social sciences, Vol03, No05, 2013.

2- hend almuftah, hanan lafi, **impact of quality of work- life on employee satisfaction, case of oil and gaz industry in Qatar**, advances in Management and applied economics, vol-1, no2, 2011.

3- J.vignesh.shunkar, **study on quality of wok life and employee motivational strategies**, international journal of scientific research and management, volume2, 2014.

4- Jayakumar.A, Kalaiselvi, **Quality of work life, An overview**, International journal of marketing financial service and management research, vol.1, 2012.

5- kavitha and al, **A study on quality of work life among employees in it sector**, IOSR journal of business and managment.

6- lokanadha Reddy.M, Mohan. Reddy. P, **quality of work life of employees, emerging dimensions**, asian journal of management research, 2010.

7- mahad zirah mohamad, wan norhayati mohamed, **a model of quality of work life satisfaction and service quality**, asian journal of business research, volum02, nombre02, 2012.

- 8- Mandira Dey, Pradyumna tripathy, **quality of work life, fulcrum to employer, employee relationship**, abhinav international monthly referred journal of research in management and technology, volume4, 2015.
- 9- Manouchehr jofreh and al, **the relationship between quality of work life with staff performance of iranian gaz engineering and development company**, research journal of applied sciences engineering and technology, 2012.
- 10- Mohammad Baitul Islam, **Factors Affecting of work life, an analysis on employees of private limited companies in bangladesh**, global journal of Management and business research, 2012.
- 11- N .Senthil Kumar and al, **Quality of work life, perception of collage teachers in Indian**, journal of commerce and management studies, 2011.
- 12- P.Yuk hamarani permarupan and al, **quality of work life on employees job Involvement an affective commitment between the publicanb private sector in malaysia**, asian social science, vol09, no 07, publishes by conebian center of science and education, 2013.
- 13- R.Gayathiri, lalitha ramackrishnan, **quality of work life-linkage with job satisfaction and performance**, international journal of business and Management invention, volume 2, 2013.
- 14- sayyed.mohsen ablemeah and al, **effect of quality of work life on organizational commitment by SEM**, international journal of academic research in business and social sciences, vol 3, No10, 2013.
- 15- shineychid, **quality of work life and organizational performance parameters at work place**, EGIREVIEW, vol5, 2012

ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- lyle Grant Markham, **quality of work life as predictor of employees, mental health**, in fulfillment of the requirement for the degrre magister artium in the department of industrial psychology, faculty of humanities, university of the free state bloemfontein, 2010.
- 2- yolandi vander berg, **the relationship between organizational trust and quality of work life**, submitted in accordance with the requirments for the degre of master of arts in the subject indutrial and organizational psychology, university of south Africa, 2011.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أجيال جودة الحياة الوظيفية	14
02	نطاق اهتمام حلقات الجودة حسب juse	34
03	نظرية (X) و (Y) لماجرجور.	76
04	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	79
05	ترتيب حاجات العمال حسبهم وحسب رؤسائهم	93
06	الجانب التحفيزي للإثراء الوظيفي وفق عوامل هرزبرغ	97
07	توزيع الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى لسنة 2012	112
08	تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية "مجنوب السعيد"	121
09	توزيع عينة الدراسة على المؤسستين	125
10	قائمة المحكمين	128
11	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الأول من محور جودة الحياة الوظيفية	129
12	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثاني من محور جودة الحياة الوظيفية	130
13	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرع الثالث من محور جودة الحياة الوظيفية	131
14	الاتساق الداخلي لفروع محور جودة الحياة الوظيفية	131
15	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحفيز العاملين	132
16	صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	132
17	ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	133
18	الإحصائيات الخاصة بالاستبيان	134
19	ترميز عبارات الإستبيان	135
20	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	138
21	توزيع أفراد العينة حسب السن	139
22	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	140
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	141
24	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	142
25	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	143
26	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية	144

148	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية	27
151	نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية	28
154	نتائج اختبار T_test لمحور جودة الحياة الوظيفية	29
154	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة الحياة الوظيفية	30
155	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتحفيز العاملين	31
158	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية.	32
158	اختبار قبول النموذج	33
159	الارتباط الخطي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين	34
159	تقدير معاملات النموذج	35
161	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤسسة	36
162	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنس	37
163	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير السن	38
163	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الحالة المدنية	39
164	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	40
164	تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية	41

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	المشاركة وفقا لأسلوب الإدارة بالأهداف	01
35	طريقة عمل حلقات الجودة	02
39	مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	03
42	عناصر الرضا الوظيفي	04
61	آلية حدوث السلوك الإنساني	05
78	ترتيب الحاجات حسب ماسلو	06
81	العوامل الصحية والدافعة لهزبرغ	07
83	جوهر نظرية التوقع عند فروم	08
84	مضمون نظرية العدالة	09
88	مراحل تصميم نظام التحفيز	10
108	أنواع المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر	11
115	الهيكل التنظيمي للمصالح الإستشفائية والجناح التقني للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي	12
119	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي	13
122	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد	14
127	مقياس ليكارت الخماسي	15
138	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
139	توزيع أفراد العينة حسب السن	17
140	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	18
141	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
142	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	20
143	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	21

الملاحق

الملحق رقم (01): المبادئ الإدارية وفق منظور فايول

المبادئ	إيضاحات بشأنها
تقسيم العمل	تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز
السلطة والمسؤولية	السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير، وهي مرتبطة بالمسؤولية عن إنجاز العمل بالشكل المطلوب
الانضباط	احترام الاتفاقات والنظم، وعدم الاخلال بالأوامر، مما يتطلب وجود مشرفين جيدين لمتابعة الأداء
وحدة إصدار الأوامر	استلام الأوامر من رئيس واحد (المدير أو المشرف المباشر)
وحدة التوجيه	تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة ذات هدف يوجهها ويدير شؤونها مدير واحد
المنافع العامة	تستند إلى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
سلسلة المشرفين	وتسمى سلسلة المراجع، حيث لا يجوز مراجعة الأعلى بدون موافقة المشرف المباشر
الأوامر (الترتيب)	وتشمل الترتيب المادي (للأجهزة والمعدات) والترتيب الاجتماعي (لتنظيم العلاقات)
المركزية	تشير إلى نطاق تركّز السلطة لدى متخذ القرار
المكافأة والتعويضات	تخص المكافآت وآليات منحها للأفراد العاملين بحيث يتحقق الرضا عن العمل لديهم
المبادأة	تخص الانجاز وتشجيع المبادأة والإبداع في العمل.
خصوصية العمل الجماعي	تركز على توحيد الجهود والعمل الجماعي والحاجة إلى فرق العمل
المساواة في المعاملة	العدل والمساواة في معاملة الأفراد
الاستقرار في العمل	الاستقرار والاستمرارية في العمل وفي الموقع الوظيفي

المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

ص 62، 63.

الملحق رقم(02): إستبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

سيدي سيديتي؛

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان المصمم لتجميع بيانات تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، وهذا في إطار إجراء دراسة ميدانية على عينة من المرضى والمرضات في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل والطاهير، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى ، بعنوان:
دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية.

الرجاء من سيادتكم التفضل بمنح تقديركم الشخصي للعبارات التي يحتويها الإستبيان، علماً أنّ الإجابات التي تقدم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

بيانات عامة لملأ الإستمارة

لا يتم كتابة الإسم واللقب.

ضع الإشارة (X) في المكان الذي يمثل رأيك.

من إعداد الطالبة:

- حنان زمر

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 25 سنة [35-25]
 [45-36] [55-46]
 أكثر من 55 سنة

3- الحالة المدنية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4-المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية المهنية:

[5-0] [10-6] [15-11] [20-16] أكثر من 20

6-الدخل الشهري:

أقل من 25000 دج [35000-25000] [45000-35000]
 أكثر من 45000 دج

درجات المقياس					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية					
I-جودة العوامل الوظيفية والتنظيمية					
أ- تصميم العمل					
					1- عملي يتناسب مع قدراتي وكفاءاتي.
					2- عملي ذو أهمية في المؤسسة.
					3- يتيح لي عملي الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة.
					4- لدي هامش من الحرية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملي.
ب- برامج التدريب					
					5- توفر الإدارة التسهيلات والإمكانات المادية اللازمة لدعم وتنفيذ البرامج التدريبية.
					6- تمنح نفس الفرصة للعاملين للخضوع لبرنامج تدريبي.
					7- يتلاءم البرنامج التدريبي الذي خضعت له مع احتياجاتي التدريبية.
					8- اكتسبت معارف ومهارات جديدة بعد خضوعي للبرنامج التدريبي.
ج- فرص الترقية					
					9- تمنح الترقيات بعدالة وإنصاف.
					10- تعتمد أنظمة الترقية على أسس ومعايير واضحة ¹ .
					11- توجد فرص مستقبلية مناحة للتقدم والنمو الوظيفي.
د- المشاركة في القرارات					
					12- أملك القدرة على المشاركة في صنع القرار.
					13- يتيح لي المؤسسة الفرصة لأشارك برأيي في حل مشكلات عملي.
					14- أساهم في تقديم الإقتراحات لتحسين نوعية خدمات المؤسسة.
II- جودة العوامل المادية					

¹ تتمثل معايير تقديم الترقية في: الأقدمية، الكفاءة، الأقدمية والكفاءة معا.

أ- الأجر				
				15- الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أبذل من جهود.
				16- أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.
				17- الأجر الذي أتقاضاه يضمن لي الحياة الجيدة.
				18- تتم مراجعة الأجر بالنظر لتطور الظروف المعيشية والاجتماعية.
ب- الخدمات الاجتماعية				
				19- توفر المؤسسة خدمات إطعام جيدة.
				20- توفر المؤسسة خدمات جيدة للنقل.
				21- توفر المؤسسة مراكز وقاعات خاصة بالموظفين .
				22- تساعدني المؤسسة على حل بعض المشاكل الاجتماعية*
				23- تتيح لي المؤسسة الفرصة لقضاء مناسك العمرة.
				24- تتيح لي المؤسسة الفرصة للذهاب في رحلات استجمامية.
ج - الظروف الفيزيائية				
				25- الإضاءة في مكان العمل جيدة.
				26- الحرارة في مكان العمل مناسبة.
				27- التهوية في مكان العمل مناسبة.
				28- يتميز مكان العمل بالهدوء.
				29- توفر المؤسسة الأدوات المناسبة للحفاظ على السلامة المهنية للموظفين** .
III- جودة العوامل الاجتماعية				
أ- جماعات العمل				
				30- هناك تشجيع للعمل الجماعي من طرف الإدارة.
				31- يسود التعاون المتبادل بين الزملاء.
				32- أشعر بفعاليتي في الجماعة .

* مثال عن المساعدات: كالسكن، القروض المالية...

** مثال عن أدوات السلامة: المعقمات، القفازات، اللقاحات المختلفة لتفادي العدوى..

					33- أشعر بالدعم والحماية بانتمائي إلى جماعة العمل.
ب- أسلوب الإشراف					
					34- يوضح لي المشرف أهداف العمل بشكل مفصل.
					35- للمشرف ثقة في قدرتي على أداء العمل.
					36- يبدي المشرف الاهتمام اللازم بظروفي الخاصة.
					37- يكلفني المشرف بأداء مهام تناسب قدراتي.
ج- التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية					
					48- نظام ساعات العمل غالبا ما يوافق ظروفى.
					49- أجد وقت كافي لقضائه مع أسرتى.
					40- ترخص لي الإدارة بمغادرة مكان العمل على الفور عند حدوث أمر شخصي طارئ ومستعجل.
المحور الثالث: تحفيز العاملين					
					41- تمكنني مؤسستى من إشباع حاجاتى الأساسية .
					42- تمكنني مؤسستى من تحقيق طموحاتى المهنية.
					43- لدي الرغبة في انجاز عملى على أكمل وجه.
					44- أوجه طاقتى لإنجاز عملى بفعالية.
					45- أعمل على تجاوز مستوى الأداء المطلوب.
					46- أحرص على الالتزام بأوقات الدوام الرسمى.
					47- أحاول أن لا أتغيب عن عملى قدر المستطاع.
					48- مستعد لاتمام عملى حتى خارج أوقات الدوام الرسمى.
					49- أبذل جهد متزايد لتحسين الخدمة المقدمة للمرضى
					50- أحرص كثيرا على سمعة المؤسسة.
					51- لدي الرغبة في مواصلة عملى بالمؤسسة.
					52- أشعر بالسعادة وأنا أعمل بالمؤسسة.
					53- أنا فخور بانتمائى للمؤسسة.

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي.

إتساق المحور الأول

ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور

الأول (جودة الحياة الوظيفية)

Correlations

		Ta	Tb	Tc	TQWL
Ta	Pearson Correlation	1	,592**	,316**	,820**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	102	102	102	102
Tb	Pearson Correlation	,592**	1	,373**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	102	102	102	102
Tc	Pearson Correlation	,316**	,373**	1	,672**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	102	102	102	102
TQWL	Pearson Correlation	,820**	,861**	,672**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	40

ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني

(تحفيز العاملين)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	13

ألفا كرونباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	53

الإتساق الكلي لمحاور الإستبيان

Correlations

		TQWL	TM	TG
TQWL	Pearson Correlation	1	,482**	,952**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	102	102	102

TM	Pearson Correlation	,482**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	102	102	102
TG	Pearson Correlation	,952**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البيانات الشخصية والوظيفية

المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جيجل	56	54,9	54,9	54,9
الطاهير	46	45,1	45,1	100,0
Total	102	100,0	100,0	

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أنثى	67	65,7	65,7	65,7
ذكر	35	34,3	34,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 سنة فأقل	21	20,6	20,6	20,6
[26- 35]	32	31,4	31,4	52,0
[36-45]	30	29,4	29,4	81,4
[46-55]	19	18,6	18,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

الحالة المدنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أعزب	34	33,3	33,3	33,3
متزوج	67	65,7	65,7	99,0
أرمل	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متوسط	5	4,9	4,9	4,9
ثانوي	36	35,3	35,3	40,2
جامعي	61	59,8	59,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

الأقدمية المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid [0-5]	46	45,1	45,1	45,1
[6-10]	20	19,6	19,6	64,7
[11-15]	8	7,8	7,8	72,5
[16-20]	7	6,9	6,9	79,4
أكثر من 20	21	20,6	20,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

والمتوسطات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تصميم العمل	102	3,9804	,96452
تصميم العمل	102	4,4020	,58462
تصميم العمل	102	4,0686	,92554
تصميم العمل	102	3,4608	1,07787

برامج التدريب	102	2,0196	,97473
برامج التدريب	102	2,2353	,97672
برامج التدريب	102	3,0686	1,24487
برامج التدريب	102	3,1961	1,21084
فرص الترقية	102	2,1569	1,14965
فرص الترقية	102	2,7451	1,14914
فرص الترقية	102	2,9510	1,14648
المشاركة في القرارات	102	3,8529	1,09361
المشاركة في القرارات	102	3,7353	,83163
المشاركة في القرارات	102	3,5588	,98074
Ta	102	3,2451	,47620
Ttasmim	102	3,9779	,55636
Ttedrib	102	2,6299	,89050
Tterkiya	102	2,6176	,91365
Tmocharaka	102	3,7157	,83830
Valid N (listwise)	102		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأجر	102	2,2549	1,20795
الأجر	102	2,8431	1,29542
الأجر	102	1,9118	,83373
الأجر	102	1,9510	,88304
الخدمات الاجتماعية	102	1,6961	,87642
الخدمات الاجتماعية	102	1,3039	,57659
الخدمات الاجتماعية	102	1,2059	,40634

الخدمات الاجتماعية	102	1,2353	,54820
الخدمات الاجتماعية	102	1,7843	1,08662
الخدمات الاجتماعية	102	1,2647	,56158
الظروف الفيزيائية	102	3,2353	1,31387
الظروف الفيزيائية	102	2,5686	1,30884
الظروف الفيزيائية	102	2,6961	1,26483
الظروف الفيزيائية	102	1,9510	1,05659
الظروف الفيزيائية	102	2,2647	1,15121
Tb	102	2,0111	,49713
Tajr	102	2,2402	,76989
Tkhadamet	102	1,4150	,46182
Tdorof	102	2,5431	,87490
Valid N (listwise)	102		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
جماعات العمل	102	2,6275	1,20166
جماعات العمل	102	3,0686	1,19620
جماعات العمل	102	3,7451	,98188
جماعات العمل	102	3,8431	,96210
أسلوب الإشراف	102	3,1765	1,18080
أسلوب الإشراف	102	3,8137	1,02184
أسلوب الإشراف	102	3,0490	1,22173
أسلوب الإشراف	102	3,4314	1,00010
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	102	3,0098	1,27034

التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	102	2,6961	1,24112
التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	102	3,5196	1,14087
Tc	102	3,2709	,51489
Tjamaaat	102	3,3211	,75647
Tichraf	102	3,3676	,74104
Ttawazon	102	3,0752	,96119
Valid N (listwise)	102		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحفيز العاملين	102	1,9902	,93866
تحفيز العاملين	102	2,0490	,92680
تحفيز العاملين	102	3,9706	,90604
تحفيز العاملين	102	3,9118	,95547
تحفيز العاملين	102	3,6961	1,10614
تحفيز العاملين	102	4,2157	,68401
تحفيز العاملين	102	4,4510	,50005
تحفيز العاملين	102	3,4902	1,18359
تحفيز العاملين	102	4,1667	,79707
تحفيز العاملين	102	3,6961	1,06044
تحفيز العاملين	102	3,0000	1,20231
تحفيز العاملين	102	2,7255	1,15319
تحفيز العاملين	102	2,8725	1,21600
TM	102	3,4027	,53526
Valid N (listwise)	102		

اختبار t-Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TQWL	-5,418	101	,000	-,21054	-,2876	-,1335

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
TQWL	102	2,7895	,39245
Valid N (listwise)	102		

الارتباط الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 ^a	,252	,229	,46999

a. Predictors: (Constant), Tc, Ta, Tb

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,290	3	2,430	11,001	,000 ^a
	Residual	21,647	98	,221		
	Total	28,937	101			

a. Predictors: (Constant), Tc, Ta, Tb

b. Dependent Variable: TM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,860	,386		4,815	,000
	Ta	,080	,123	,072	,654	,514
	Tb	,423	,120	,393	3,516	,001
	Tc	,132	,099	,127	1,334	,185

a. Dependent Variable: TM

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Ta	,639	1,566
	Tb	,611	1,637
	Tc	,847	1,181

اختبار الفروق

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المؤسسة	Between Groups	9,293	27	,344	1,596	,059
	Within Groups	15,962	74	,216		
	Total	25,255	101			
الجنس	Between Groups	7,933	27	,294	1,444	,109
	Within Groups	15,057	74	,203		
	Total	22,990	101			
السن	Between Groups	38,344	27	1,420	1,569	,066
	Within Groups	66,999	74	,905		
	Total	105,343	101			
الحالة المدنية	Between Groups	5,621	27	,208	,551	,958
	Within Groups	27,957	74	,378		
	Total	33,578	101			
المستوى التعليمي	Between Groups	11,835	27	,438	1,385	,137
	Within Groups	23,420	74	,316		
	Total	35,255	101			
الأقدمية المهنية	Between Groups	100,232	27	3,712	1,763	,029
	Within Groups	155,856	74	2,106		
	Total	256,088	101			

الملك المنصور

يعتبر تحفيز العاملين من أهم الدعائم التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي ككل، لذلك ينبغي على المنظمة تهيئة مختلف الأساليب والوسائل التي من شأنها أن تحفز العاملين، ومن هذه الأساليب نجد جودة الحياة الوظيفية . تهدف دراستنا إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، ولهذا الغرض تم إجراء دراسة ميدانية بكل من المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل والطاهير، على عينة عشوائية من الممرضين قدرت بـ (102).

وقد بينت النتائج وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات محل الدراسة، كما أن الممرضين في كلتا المؤسسات على درجة متوسطة من التحفيز، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى نوع المؤسسة، الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي. بينما سجلت فروق في إجابات المبحوثين حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين تعزى إلى الأقدمية المهنية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، التحفيز، تصميم العمل، برامج التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأجر، ظروف العمل.

Résumé

La motivation des employés est l'un des pilier les plus importants qui contribue à l'accroissement de la performance professionnelle et organisationnelle dans son ensemble.

C' est pourquoi l'organisation doit fournir les différentes méthodes et les différents moyens qui peuvent motiver les employés, dont la qualité de la vie au travail.

Cette étude vise à élucider le rôle de la qualité de vie au travail dans la motivation des employés des établissements de service. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude de terrain au sein de l'établissement public hospitalier (EPH) de Jijel et celui de Taher, dont l'échantillon randomisé était de 102 infirmiers et infirmières.

Les résultats ont montré un niveau moyen de la qualité de la vie au travail dans les deux établissements objet de l'étude. les infirmiers et infirmières des deux établissements connaissent un niveau moyen de motivation. En sus, l'étude a révélé une relation positive statistiquement significative entre la vie au travail et la motivation des employés. Elle a également révélé l'inexistence de différence statistiquement significative entre les réponses des membres de l'échantillon questionnés relativement à leurs avis sur le rôle de la qualité de la vie au travail dans la motivation des employés pouvant être attribués au type de l'établissement, au sexe, à l'âge, à l'état civil, au niveau de scolarité. En revanche, nous avons enregistré des différences de réponses à propos du rôle de la qualité de la vie au travail dans la motivation des employés qui sont attribuables à l'ancienneté professionnelle.

Mots clés : Qualité de vie au travail, motivation, conception du travail, programme de formation, participation à la prise de décision, salaire, condition de travail.