



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر

الموضوع:

أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي
-دراسة حالة مؤسسة EMBAG-

إشراف الأستاذ:

-بونقيب أحمد

إعداد الطالبين:

- بن سالم ابراهيم انيس

- بوختالة عبد الكريم

السنة الجامعية: 2023/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

التوبة: 105

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا
الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد
على إنجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ
المشرف: أحمد بونقيب الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث

كما نشكر كل الأساتذة الكرام بالكلية

إهداء

إلى من كان سببا في وجودي وسهرا على تربيتي والداي الكريمان
أطال الله في عمريهما إلى كل عائتي الكريمة من أحدثهم سنا إلى ارفعهم
قدرا اخص منهم بذكر ابي الغالية الإخوة والاخوال والأصدقاء والأحباب .
زملائي بالدفعة حين جمعنا نور العلم وعبقنا من نسيم الود والمحبة.
إلى كل من يسعهم القلب ويعرف قدرهم ولا تسعهم المناسبة لذكرهم

لكل هؤلاء أهدي العمل المتواضع راجيا من الله

التوفيق

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
م	الملخص
ا-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الدراسات السابقة
10-3	عربية - أجنبية
10	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (البشري)
13-10	المطلب الأول: ماهية وأهمية الأداء الوظيفي
16-14	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
18-16	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته
20-18	المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي وعناصره
21-20	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
21	المبحث الثالث: جودة الحياة الوظيفية
22-21	المطلب الأول: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
27-23	المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية
31-28	المطلب الثالث: برامج وإبعاد جودة الحياة الوظيفية
32-31	المطلب الرابع: أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
34-32	المطلب الخامس: نموذج الحياة الوظيفية السعيدة GPTW
35	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
40-38	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة EMBAG
42-40	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وإمكاناتها
44-42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EMBAG
45	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة
45	المطلب الأول: طرق الدراسة
48-45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
62-48	المطلب الثالث: النتائج والمناقشة
63	خلاصة الفصل
68-65	خاتمة
73-69	المراجع
86-74	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تقديم منتجات المؤسسة الوطنية لتوضيب الورق وفنون الطباعة والجرافيك	39
02	الإمكانيات المادية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG)	40
03	الإمكانيات البشرية (نوعية اليد العاملة)	41
04	يوضح الإستبيانات الموزعة والمستردة	46
05	مقياس ليكارت الخماسي	47
06	معاملات الثبات EMBAG باستخدام طريقة ألفا لأكروبانخ	48
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	49
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي	49
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	50
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوي الوظيفي	50
12	تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات المصادقية	51
13	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الإحترام	52
14	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات العدالة	53
15	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الفخر	54
16	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الصدقة الحقيقية	55
17	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الجهد	56
18	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات القدرات	57
19	تحليل اتجاه العينة لمتطلبات إدراك الدور	58

فهرس الجداول

59	يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	20
60	يوضح الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	21
61	يوضح تحليل تباين خط الإنحدار لمؤسسة EMBAG	22
62	يوضح قيم معاملات خط الإنحدار	23

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	النموذج البياني للدراسة	01
19	يبرز العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي	02
33	الابعاد الخمسة لبيئة العمل	03
43	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة	04
44	العلاقة بين مصلحة تسيير المخزون وبقية المصالح	05
61	منحنى بياني يوضح تباين خط الإنحدار	06

المخلص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وقد تمت الدراسة على مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على برنامج SPSS 2019، من خلال توزيع 40 استمارة على الموظفين من الإدارة الوسطى والإشرافية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق جودة العمل المتمثلة في (الفخر، الصداقة الحقيقية، المصداقية، الاحترام، العدالة) بشكل جيد، كما تتمتع المؤسسة بأداء وظيفي عال، وأن (الفخر) في مؤسسة EMBAG له تأثير كبير على الأداء الوظيفي مقارنة بالمصداقية والصداقة الحقيقية اللذين كان لهما تأثير متوسط على الأداء الوظيفي، أما (الاحترام و العدالة) ليس لهما تأثير أو علاقة طردية على الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الأداء الوظيفي، مؤسسة EMBAG

Abstract:

This study aimed to find out the extent of the impact of the work environment on job performance, and the study was carried out on the packaging and printing arts institution, and the descriptive analytical approach was relied upon and reliance on the SPSS program, through the distribution of 40 questionnaires to employees from middle and supervisory management, and the study concluded It indicates that the institution under study implements the quality of work represented in (pride, true friendship, credibility, respect, justice) well, and the institution enjoys high job performance, and that pride in EMBAG has a significant impact on job performance compared to credibility and true friendship. Both of which had a mediating effect on job performance, either respect and justice had no effect or direct relationship on job performance.

Keywords: quality of work life, job performance ;EMBAG Company

مقدمة

مقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسات المختلفة، حيث تعتمد فعالية جميع موارد المؤسسة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فمن خلال العنصر البشري تتحقق الاستفادة الحقيقية من الموارد الأخرى من مواد خام ورأس المال والإدارة والتسويق وغيرها، لما للعنصر البشري من قدرة على التجديد، والإبداع، والإبتكار، والتطوير.

من هنا تزايد اهتمام المؤسسات على اختلاف نشاطها بالعامل البشري وكيفية الاستثمار فيه، بغرض تعظيم الاستفادة منه لأقصى المستويات، ولكن ليس كآلة لتأدية العمل وإنما ككائن ذو تركيبة معقدة تستدعي ضرورة الاهتمام به وتحليل كل ما يصدر عنه من تصرفات وسلوكيات بغرض فهمها والتحكم فيها، ومن ثم تطويعها وتوجيهها إلى ما يخدم مصالح المؤسسة من جهة ومصالح العاملين فيها من جهة أخرى.

وعليه فإن جودة الحياة الوظيفية هي بمثابة الخيار الأمثل لتلك المؤسسات؛ التي تبحث عن أنجع السبل التي تستند عليها الإدارة بقصد تحسين الحياة الوظيفية المحيطة بالعمال لديها، حيث تحرص المؤسسات من خلالها على توفير الأمان والاستقرار لهم مما يزيد من شعورهم بالتوازن ويعزز ولائهم وانتمائهم لأماكن عملهم.

ولا تقف برامج جودة الحياة الوظيفية عند هذا الحد، بل إن تطبيقها بالشكل السليم وفي السياق الصحيح يقود المؤسسة إلى إعداد قوة عمل محفزة وبدافعية إيجابية تجعلهم أكثر جاهزية لبذل كل ما في وسعهم لإنجاح مؤسساتهم. كما ان موضوع جودة الحياة الوظيفية يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، فكلما تميزت الحياة الوظيفية بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

أولاً: إشكالية الدراسة.

إن العاملين الذين يمتازون بأداء وظيفي عال تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة، ولتوفير هذا المناخ توجب الاهتمام بالعنصر البشري فمصلحة المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين وإشباع حاجاتهم وتوفير مناخ مناسب، وتحفيز الأداء الوظيفي لدى الأفراد. وفي خضم كل ما سبق الإشارة إليه وجبت الحاجة إلى البحث في طبيعة العلاقة الموجودة بين جودة حياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى الموظفين، بغرض تعزيزها لتحقيق أداء أفضل من العاملين.

بناء على ما طرح فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية السائدة على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة EMBAG؟"

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة الحياة الوظيفية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما مستوى درجة الأداء الوظيفي السائد بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة

EMBAG؟

4. ما مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

للإجابة على تساؤلات البحث، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم جودة الحياة الوظيفية الملائمة للعمل على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية للعمل والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
4. تؤثر أبعاد البيئة السعيدة على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

- 1- إن الدراسة تناولت تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك الوظيفي (جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي) والتي حظيت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين اهتماما بالغا في الغرب.

2- محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي) والذي يعمل على تحقيق الاستفادة للبيئة العربية التي تفتقر إلى هكذا دراسات، ولأن هذه الدراسة طبقت على المؤسسة الجزائرية فهذا يعطينا فهم أعمق للعامل الجزائري والعربي على حد سواء.

3- إن الكشف عن طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي يساعد في فهم العلاقة وبالتالي الاستثمار في العامل وفي سياسات وخطط المؤسسات.
رابعا: أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال مؤسسة EMBAG.
 - 2- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة EMBAG .
 - 3- معرفة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة EMBAG.
 - 4- مناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في المؤسسة ، والدور الذي تلعبه في تطبيقها.
 - 5- التعرف على مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
 - 6- محاولة التوصل إلى نتائج واقتراحات تساعد متخذي القرار على الشروع في عملية تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- خامسا: منهج الدراسة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، والتي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، والوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع المراد دراستها وتطويرها، وما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية، عن حالة موضوع الدراسة.

سدسا: حدود الدراسة.

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها أخذنا بعين الإعتبار الحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة EMBAG.

2- الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على الموظفين في الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

3- الحدود المكانية: حددت مؤسسة EMBAG برج بوعريريج- مجالا للبحث والدراسة العلمية.

4- الحدود الزمنية: حددت مدة الانجاز هذا البحث من شهر مارس 2023م حتى ماي 2023م

سابعا: تقسيمات البحث.

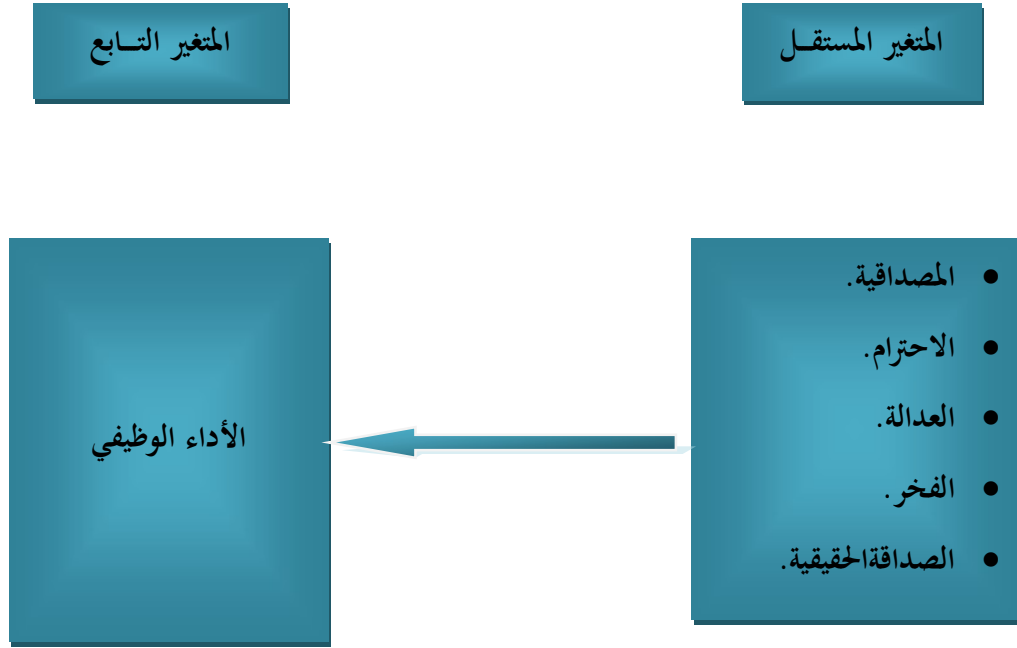
للإحاطة بالموضوع وتغطية متغيراته الرئيسية تم تقسيم المذكرة إلى فصلين، بحيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان عبارة عن دراسات سابقة (عربية،أجنبية)،أما المبحث الثاني فكان حول الأداء الوظيفي بحيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء وأهميته وخصائصه وأنواعه، وأهم محدداته وأبعاده، ثم المبحث الثالث كان حول جودة الحياة الوظيفية بحيث تم التطرق فيه إلى المفاهيم الأولية لجودة الحياة الوظيفية الذي قسم بدوره إلى خمسة مطالب؛ كانت كالترتيب التالي مفهوم جودة الحياة الوظيفية ، والأهمية ، والأبعاد، وكيفية بناء بيئة عمل جيدة وأساليب القياس ، ونموذج البيئة السعيدة GPTW.

أما الفصل الثاني فقد قمنا بتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث تطرقنا من خلاله إلى الدراسة الإستطلاعية وخصائصها السيكمترية لأدوات القياس، ثم الدراسة الأساسية ابتداء من منهج الدراسة، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، حدود الدراسة ، أدوات الدراسة ، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ليتم في الخاتمة عرض أهم النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة.

ثامنا: النموذج البياني للدراسة.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قمنا بإعداد المخطط الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النموذج البياني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة الحياة
الوظيفية والأداء الوظيفي

تمهيد:

منذ بداية سبعينيات القرن الماضي والحديث يتزايد عن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات خاصة في البلدان المتقدمة، حتى ترسخ الوضع العلمي والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة إدارية حديثة ونهج إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات، الأفكار والقيم السائدة والسلوكيات والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة وإجراءات العمل، والعمليات الإنتاجية وكذا العلاقات داخل وخارج المؤسسة.... إلخ، ومن هنا تبلور مفهوم الأداء الوظيفي من خلال إيجاد بيئة عمل صحية تتوفر فيها شروط العمل من دعم ومشاركة ودمج للعاملين في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص لتطوير الذات، وكذا الإهتمام بالأجور والمكافئات وتوفير مناخ تنظيمي جيد بشكل يساهم في رضا العامل ويخلق مستوى الأداء الوظيفي لدى أفرادها، والذي يعود بدوره بالفائدة إلى المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1- أفراح مُجَّد علي سعد الحربي(2022) بعنوان"أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة"¹

-الهدف من الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة؛ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانته وزعت على 40 موظف وموظفة بجامعة جدة. ودلت النتائج على أن جودة الحياة الوظيفية تتوفر لدى العاملين بها بدرجة متوسطة، كما تم تقديم بعض التوصيات التي من أهمها: ضرورة قيام جامعة جدة بتطوير الأنماط القيادية الإدارية السائدة فيها، والتي تدعم تطبيق جودة الحياة الوظيفية وأبعادها المختلفة، وهذا يؤدي إلى تحقيق تميزها في أعمالها المختلفة. كما البد من قيام جامعة جدة بالتعامل مع العاملين بمعاملة تسودها المحبة والاحترام، كما على إدارة جامعة جدة أن تركز على تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت لدى موظفي جامعة اهتمامها في تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها من خلال العمل دائماً جدة.

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة قيام جامعة جدة بالاهتمام بالكادر الإداري والعمل على تنميته من خلال التدريب والتطوير مما يعزز جودة الحياة الوظيفية لهم.
- ضرورة تحقق الأمان الوظيفي وذلك بالاهتمام بحقوق الكادر الإداري بجامعة جدة مما ينعكس على إنتاجية جامعة جدة ونجاحها وتحقيق الميزة التنافسية.
- لابد من إتاحة الفرص أمام موظفي جامعة جدة حتى يتمكنوا من التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، بحيث توفر لهم الوقت المناسب الكافي لاداء مسؤولياتهم الاجتماعية
- ضرورة تحسين نوعية حياة العمل وظروفه التي تمثل عناصر النجاح، والسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة بالجامعة من خلال تنمية روح التكامل والتفاعل الاجتماعي بين العاملين .

¹أفراح مُجَّد علي سعد الحربي "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة" المجلة العربية للنشر العلمي العدد الثالث والأربعون تاريخ الإصدار: 2 - أيار - 2022م ص 58

2-دراسة السويطي (2016) بعنوان"أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"¹

-الهدف من الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع جودة حياة العمل والولاء التنظيمي بأبعادهما المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء إستبانة خاصة لقياس جودة حياة العمل مكونة من (10)أبعاد ، كما تبني المقياس الذي طوره كل من (Allen & Mayer1990)لقياس واقع الولاء التنظيمي، حيث تم تطبيقهما على عينة مكونة من(221) مديرا من المدراء العامين والمديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الوزارات الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة. تمت معالجة البيانات إحصائيا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخراج التكرارات والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون(Pearson Correlation)

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية، وباقي الأبعاد الأخرى باستثناء بعدي جودة الراتب (الأجر)، والحوافز التي جاءت بدرجة ضعيفة.
- أن واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية .
- وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لجودة حياة العمل بأبعاده المختلفة على الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية لأثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي (0.83)

¹ شبلي إسماعيل مرشد السويطي، "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم 2016

3-دراسة حلاوة (2015) بعنوان "غموض الحياة الوظيفية وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدني في قطاع غزة".

- الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مجموعة العلاقات المحتملة بين الأبعاد الرئيسة لعناصر غموض الحياة الوظيفية وأثر تلك العناصر على الأداء الوظيفي للموظفين. إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (260) استمارة وتم استرجاع (250) طبقت الدراسات على ثلاث وزارات مدنية وهي وزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وديوان الرقابة المالية والإدارية.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر فروق بين أداء الموظفين بالنسبة المتغير الجنس
- أظهرت الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة من العاملين على علم شعورهم بالإستقرار الوظيفي.

4 دراسة المغربي بعنوان "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية مجلة البحوث التجارية"(2004):¹

- الهدف من الدراسة:

¹المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي " دراسة ميدانية مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق المجلد السادس والعشرين العدد الثاني، يولييه 2004 م ص 251

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة، من خلال تحديد درجة التباين والاختلاف فيما بين آراء الإداريين والأطباء والفنيين، وتحديد أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- انخفاض النسبي لمستوى جودة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة.
- عدم وجود اختلافات معنوية بين الفئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين والأطباء والفنيين إلا في الأجور والمكافآت وأسلوب الرئيس في الإشراف.
- إن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في ظروف الحياة الوظيفية المعنوية، وخصائص الوظيفة الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف وأخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- إن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي، وأن أهم هذه العوامل تأثيراً تتمثل في الأجور والمكافآت وخصائص الوظيفة وظروف الحياة الوظيفية المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف

5- دراسة عارف بعنوان "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببورسعيد"(2011)¹

- الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة بالتطبيق على المستشفيات الحكومية في بورسعيد، ومن ثم تأثير ذلك على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى من قبل العاملين في هذه المستشفيات.

-أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات المستهدفة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وإنتاجية العاملين.

¹ عارف محمد عارف، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببورسعيد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس جامعة قناة السويس (2011).

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين جودة الحياة الوظيفية وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء عن جودة الخدمة الطبية المقدمة.
- يوجد تباين واختلاف في درجة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المؤثرة على الجودة الشاملة من وجهة نظر العام.

ثانيا: الدراسات الاجنبية.

1- سيرجي واخرون ،"نموذج هوية العمل والحياة للرفاهية: نحو أجندة بحثية تربط برامج جودة العمل والحياة (OWL) بجودة الحياة (OOL)"¹

- الهدف من الدراسة:

- هدفت الدراسة لتعرف تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين ومدى هذا التأثير، وتأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على نواحي الحياة الشخصية الأخرى خارج نطاق العمل
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود تأثير معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على رضا العاملين الوظيفي وإنتاجيتهم وسلوكهم التنظيمي واتجاهاتهم نحو العمل.
- امتداد تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على نواحي الحياة الشخصية الأخرى خارج نطاق العمل، حيث إن ارتفاع معدلات الأداء الفردي للعاملين يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أجور وحوافز العاملين، الأمر الذي ينعكس على مستوى المعيشة التي يمارسونها في حياتهم الخاصة.
- وجود تأثير متبادل ما بين جودة الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، حيث يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين.
- يوجد تباين لإدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على أساس الخصائص الديمغرافية.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين الوظيفي، وبالتالي على الأداء التنظيمي.
- وجود علاقة طردية معنوية ما بين إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹Sirgy, M. Joseph, Nora Reilly, Jiyun Wu, and David Efraty ,*A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (OWL) Programs with Quality of Life (OOL)* APPLIED RESEARCH IN QUALITY OF LIFE(2008)., vol(3), 181-20217:07

- امتداد تأثير المنظمة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى نواحي حياة العاملين الشخصية خارج نطاق العمل.
- إن أحداث التوازن ما بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية يؤدي إلى إدراك العاملين لحياتهم الشخصية خارج نطاق العمل

2- دراسة كلاي نصكونم و اخرون "الأخلاقيات في المؤسسات وجودة الحياة العملية والنتائج المتعلقة بوظيفة الموظف: دراسة استقصائية لمديري الموارد البشرية في تايلاند"¹

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة المتمثلة في: دليل العمل ونظم العمل السائدة وأخلاقيات العاملين، وصورتهما الضمنية المتمثلة في: (ثقافة المنظمة والقيم السائدة ونمط الإشراف)، والتعرف على تأثير إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة، وكذا التعرف على تأثير أخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المنظمات محل الدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على إدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى والأعلى.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لإدراك المديرين لجودة الحياة الوظيفية في حدها الأدنى على الرضا الوظيفي فقط، بينما يمتد تأثير حدها الأعلى إلى الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.
- وجود تأثير إيجابي معنوي لأخلاقيات المنظمة في صورتها المعلنة والضمنية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق.

3-دراسة جون ك. لاير ،فالديماركاروفسكي "تأثير المتطلبات المعرفية والجودة المدركة لحياة العمل على الأداء البشري في بيئات التصنيع."²

¹Kalayance Koonmee Anusom Singhapakdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee "Ethics in stitutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes:A survey of human resource managers in Thailand". Journal of Business Research, Vol.63,2010.pp.20-26

²John K. Layer, Waldemar Karwowski "The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environmentsInternational Journal of IndustrialErgonomics Volume 39, Issue 2, March 2009, Pages 413-421

- الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة لتعرف العلاقة ما بين أداء العاملين في الحياة الوظيفية الصناعية وإدراكهم لجودة الحياة الوظيفية والتعرف إلى إذا ما كان هذا الإدراك وهذه العلاقة يختلف من بيئة عمل إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية معنوية ما بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- توجد علاقة إيجابية معنوية بين إدراك العاملين لمحددات جودة الحياة الوظيفية المتمثلة
- في (وجود معنى وتحدي للوظيفة - تمكين العاملين - ضبط عبء العمل - التدريب نمط الإشراف من جهة، وأدائهم للعمل من جهة أخرى).
- أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية يختلف من وظيفة إلى آخر بومن فئة عمرية إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى.
- أظهرت النتائج أن المحددات التي تؤثر على إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية تتمثل في (درجة التعقيد وجاذبية الوظيفة - عبء العمل - قدرة العاملين على التكيف مع المواقف المختلفة - برامج الحفز المطبقة في المنظمة).

4-دراسة M. S. HayrolAzril "هل يمكن أن تؤثر جودة الحياة العملية على أداء العمل بين مسؤولي الإرشاد الزراعي الحكوميين؟ حالة من ماليزيا¹

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي وأداء العاملين وإنتاجيتهم، والتعرف إلى نوع ومدى العلاقة ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم الوظيفي في الإدارة محل الدراسة، ثم التعرف إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين في الإدارة محل الدراسة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أداء وإنتاجية العاملين في الإدارة محل الدراسة.

¹M. S. Hayrol Azril "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia "Journal of Socia Sciences, Vol,60. 2010.pp.64-73

- وجود علاقة طردية ما بين إدراك العاملين للرضا الوظيفي وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل.
 - وجود تباين في تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل،
 - حيث أوضحت الدراسة أن ترتيب هذا التأثير يندرج من الأقوى إلى الأضعف كالتالي:
 - توازن الحياة الوظيفية والشخصية
 - خصائص الوظيفة ونظم الاتصالات التنظيمية.
 - العلاقات مع الزملاء.
 - الحياة الوظيفية المادية.
 - الأمان الوظيفي والسلامة المهنية.
 - نظم التعويض وارتباطها بالأداء.
 - السياسات التنظيمية السائدة.
 - نمط الإشراف
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

تطلق كلمة الأداء على عدة عبارات تشير إلى إلتزام الموظف بواجبات وظيفته، وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهامها وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، والانضباط بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، حيث سنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي من حيث إستعراض بعض التعريفات له، وبعض المفاهيم ذات الصلة به ومحدداته وعناصره والعوامل البيئية المؤثرة عليه.¹

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

أولاً: تعريف الأداء

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".²

¹ عارف مجد عارف، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببورسعيد" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالسويس جامعة قناة السويس (2011)

² راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص202.

إن تعريف الأداء هو "قياس للتأثير، وهو يجب على سؤال بسيط: هل أتمت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى"¹

الأداء = الدافعية × القدرة.

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة؛ مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات، أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.²

كما يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق.³

إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاءه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.⁴

والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة.⁵

كما نعني بأداء الفرد للعمل بقيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملية، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن قياس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.⁶

ويعرف الأداء على أنه "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به."⁷

فيرى بعض الباحثين أن الأداء: هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين والنتيجة عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد وقدراته ومستوى إدراكه.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003، ص 368.

² حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي والأداء"، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999، ص 28.

³ Sofiane Frimousse, Jean Marie peretti, et AbolePazizSwalhi, *la diversité des formes de performance du travail : le rôle de la justice organisationnelle. management prospective*, Revue management et avenir4 - N° 18, Paris, 2008, P 117.

⁴ محمد المبيضين عقله، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001، ص 42

⁵ عبد الله بن درويش، سعد الغامدي، "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006، ص 07.

⁶ أحمد صقرعاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971، ص 50.

⁷ محمد هلال "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط 1، 1999، ص 19.

في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه نتاج ومحصلة فاعل العوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية.²

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أمفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

ثانياً: الأداء الوظيفي.

قدم الباحثون تعاريف متنوعة خاصة بالأداء الوظيفي، حيث عرف الأداء على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.³

كما عرف الأداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القبول العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.⁴

في حين يرى باحثون آخرون أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة.⁵

لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة إن الأداء الوظيفي هو:

السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل. فالأداء الوظيفي هو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. الأداء الوظيفي،

¹ سليمان الفارس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية" منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 66.

² موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 55.

³ وفيق محمد عبد المحسن، الاداء، "مداخل جديدة لعالم جديد"، 2002، ص 7.

⁴ Jamal , M. (1995) *Relationship of job stress to job performance, A Study of Managers and Workers and Human Relation*, a journal of applied research (Vol. 38) (No 8)

⁵ حمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 25، 26.

يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي (فرع علم نفس الذي يتعامل مع العمل)، يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية. لإنجاز معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح.

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي.

يمثل الأداء الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، وعليه فإنّ المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدّد لقيّمته هو أدائه، وتكمن أهمية الأداء أساساً في اهتمام الإدارة بأهمية عملية التقييم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير، فهو يحوّل الهدف من مجردة فكرة إلى خبر واقع حيث أنه يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدّي إلى تقييم وتحسين طريقتهم.¹

ومن جهة أخرى فإنّ الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحوّلات التي تجرى في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتماداً على نتائج الأداء.²

وتكمن أهمية الأداء من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة أو المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في:

- إنّ قياس الأداء يكشف عن قدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى تتناسب مع قدراتهم.
- يساهم في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعمال، كما يمكن اقتراح نظام للحوافز.
- يمكن اعتبار قياس الأداء معيار للحكم على مدى فعالية التكوين في المنظمة أو الإدارة.
- يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين والعمل، وهو بالإضافة مؤشر اختيار وتعيين في المؤسسة.³

¹ عبدالحكيم احمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد وألاداء، الإسكندرية: إشراق للنشر والتوزيع 2001، ص 81.

² فالخ حسين عداي الحسيني. "الإدارة الإستراتيجية". عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2006، ص 240.

المطلب الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تقييم الأداء الوظيفي

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم، نظراً للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية. ولما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، نظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

ثانياً: تعريف تقييم الموارد البشرية "الأفراد"

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله المسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى".

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتاج عمله من جهة وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتفوقه في وظيفته الحالية من ناحية ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم²

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم³ و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو

استحقاق معين ممتاز، جيد جداً مقبول ضعيف ، ضعيف جداً .⁴

¹ صلاح الدين عبد الباقي "الجوانب العلمية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، 2002، ص285

² محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 294 .

³ حمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 284.

⁴ عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 361-362

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

ثالثا:مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه.

أولا:خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

● تحديد المقاييس :

و يقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء و السلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

● باختيار طريقة التقييم :

هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

● تحديد دورية التقييم :

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم و آخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، و عند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا و لا قصيرا بل معتدلا.

● تحديد المقيم :

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد و سلوكه المراد أو الخاضع للتقييم ، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه بشكل صحيح و دقيق ، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

● تدريب المقيم :

إن نجاح أي عملية التقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها.

لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها ، وتزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم ، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح ، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

● علنية نتائج التقييم :

يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

● مناقشة نتائج التقييم مع العاملين :

تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، و تحديد مضمون هذه المقابلة و الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

● التظلم من نتائج تقييم الأداء :

الفائدة وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو : هل يفتح باب الشكوى و التظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا ؟ ، لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة ، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق و من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنهم سيكونون مسئولين عن صحة تقديراتهم ، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

● تصميم استمارة التقييم :

استمارة التقييم هي ترجمة الطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، و الإدارة التي يعمل فيها، ومقاييس التقييم ، و هناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء و السلوك و نقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء ، ثم تاريخ تنفيذ التقييم ، و عند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح ، البساطة وسهولة الاستخدام.

المطلب الثالث:أنواع الأداء الوظيفي و محدداته .

اولا:أنواع الأداء الوظيفي.

من الأهمية بمكان أن ننظر إلى الأداء الوظيفي من عدة زوايا لا من زاوية واحدة وذلك حتى يمكن التعامل مع كل نوع من أنواع الأداء طبقا لزاوية التناول بما يتناسب معها سواء من جهة تخطيط الأداء أو تحديد أدوات قياسه أو تقويمه، عليه فإنه يمكن أن ننظر إلى الأداء الوظيفي من الزوايا التالية:

1- من زاوية الشمولية:

وبالتالي من الممكن تقسيم الأداء إلى:

● **الأداء الكلي:** أي الأداء الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصره كالأرباح، والنمو.

● **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء مالي، أو تسويقي، أو بيعي وهكذا، وتقدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

2- من زاوية المدى الزمني:

ينقسم الأداء حسب هذه الزاوية إلى:

طويل، ومتوسط، وقصير الأجل.

وهذا النوع من التصنيف وإن كان صعب التطبيق لصعوبة الفصل بين المدى الزمني لكل عمل وتحديد مواعده مسبقاً إلا بصفة تقريبية في بعض الوظائف إلا أنه في وظائف أخرى يكون من الأهمية الاعتماد على المدى الزمني للعمل مثل وظائف المبيعات مثلاً.

3- من زاوية طبيعة العمل:

ينقسم إلى : تحقيق غاية أو بذل عناية، وإن كانت كل الوظائف تقريباً تلتزم بالعنصرين إلا أنه في بعض الوظائف مثلاً لا يمكن إلزام شغلها بتحقيق الغاية طالما قاموا ببذل العناية مثل وظائف المحاماة والطب.¹

ثانياً: محددات لأداء الوظيفي

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد المبذول في العمل والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء ، والقدرات والخصائص الفردية والتي هي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي يمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وإنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.²

ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى

أن العمال عندما يبذلون جهوداً كبيرة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن

¹ أحمد مجد الدمرداش. مرجع سبق ذكره ص.38

² أيمن سليمان أبو سويع، يوسف عبد بحر، " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة" مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، العدد 02، 2010، ص.115.

يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم المطلوب للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أدائه مثل هذا العامل أيضاً منخفض وبطبيعة الحال قد يكون أداء العامل جيداً أو عالياً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

المطلب الرابع : أبعاد الأداء الوظيفي و عناصره.

اولاً: أبعاد الأداء الوظيفي.

بما أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور و التي تفصل فيها كالتالي:

1- الجهد : ويشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) من طاقة جسمانية و عقلية و التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.² وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل ، و التي يمكن أن تلاحظ جلياً من خلال حماسه و إقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله و اتجاهاته.³

2- القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و هي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.⁴

3- إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.⁵

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-"، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2001، ص211-210

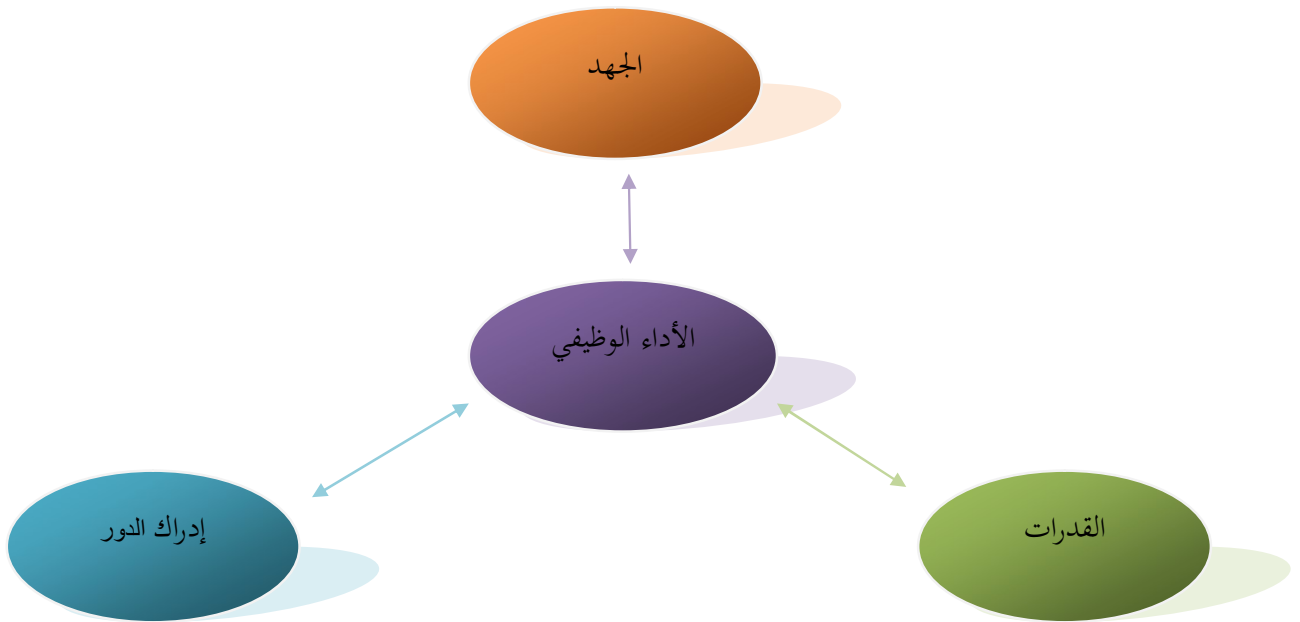
² عكاشة، أسعد أحمد محمد، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، غزة ، فلسطين، 2008، ص35

³ مهيدي، فاطمة الزهراء، "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، (2010) ص39

⁴ عكاشة، أسعد أحمد محمد مرجع سبق ذكره، 2008، ص35

⁵ جمعة ، خير الدين، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، 2015، ص107.

الشكل الموالي رقم (2) يبرز العلاقة بين المحددات الثلاث للأداء الوظيفي



المصدر: جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في اقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة، 2015، ص107

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:¹

1 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

¹ سعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008، ص34.

2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

المطلب الخامس:العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

اولا:العوامل المؤثرة على محددات الأداء الوظيفي.

تحدد العوامل الأساسية السابقة القدرة، الإدراك الدافعية هي الأخرى بعوامل أخرى تعكس الطبيعة المعقدة للعنصر البشري.

1- العوامل المؤثرة على إدراك الفرد : يتأثر الفرد لدوره الوظيفي بعاملين هما:

● غموض الدور :

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات لما هو فرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني التخصصي وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه،¹ إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل في عدم وجود توقعات تعليمات وتوجيهات عمل محددة أو أنها موجودة ولكن غير واضحة ومن الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود ووضوح الوصف الوظيفي لمسؤوليات وصلاحيات العمل ومعايير وأهداف الأداء بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة ومستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

● صراع الدور :

يقصد بصراع الدور أو تعارض الدور تعرضا يطل العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها ولصراع الدور أسباب عديدة لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو

¹أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 253

من أكثر من رئيس وقد يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل مما يؤثر على أدائه بالسلب¹

2- العوامل المؤثرة على قدرة الفرد:

• التعليم :

ويمثل ذلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة وكلما كان ذلك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

• التدريب :

يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

• الخبرات :

إن للخبرات علاقة بأقدمية للفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض التعليم.

3- العوامل المؤثرة على أداء الأفراد:

• الأجور والمكافآت :

الإنسان كائن ذوي احتياجات متعددة يجتهد ويعمل في سبيل إشباعها ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته وتثير فيه رغبة لتحقيق هدف معين وتشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات وقد تكون أفضل مثير لدوافعه.

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية.

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير من طرف الباحثين، أين انطلق الإهتمام به من مسلمة مفادها حاجة الأفراد في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فإن الهدف الأساسي من

¹ أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره ، ص 257

محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات اداء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والإبتكار.

المطلب الأول: التطور التاريخي (المفاهيمي).

اولا: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية.

وفقاً ل (Anderson) فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر في الفترة من نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب انتشار السلوكيات السالبة في الحياة الوظيفية الأمريكية كمعدلات الغياب، التخريب وكذلك غلبة الإضرابات كسمة سائدة مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج. أما عن أول بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية فإنه يمكن اعتبار تجربة شركة جنرال موتورز في (Terry Town) بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٧١ من أوائل البرامج التي تم تطبيقها في هذا الصدد، عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة وتدهور كثير من المصانع بها، كما طبقته أيضا شركة (Xerox) والتي عانت من بعض المشاكل كإخفاض حماس الموظفين، وصعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، وكذلك نقص التمويل وانخفاض الإنتاجية، مما أدى إلى اتجاه الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في :

1 - إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم.

2- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة خاصة عند إحداث التغييرات التنظيمية.

3- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

وجاءت الفترة من منتصف السبعينيات وحتى بداية الثمانينيات لتشهد انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية ، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانية في تلك الفترة، وفي الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية لنفس الأسباب السالفة بالإضافة إلى القوانين الفيدرالية المستحدثة، واستجابة للنجاح الذي حققته اليابان وبعض الدول الأوروبية في هذا الصدد، ومنذ التسعينيات قامت شركات عالمية عديدة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل كما تزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل

الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب ندرة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات المهمة للتنافسية.¹

المطلب الثاني: ماهية جودة الحياة الوظيفية

اولا: جودة الحياة الوظيفية

1-تعريف الجودة

في اللغة: "جُل السمات والخصائص المتعلقة بمنتهج أو خدمة التي تجعله قادرا على تلبية الإحتياجات المذكورة الصريحة أو الضمنية"،² كما تعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من كلمة "QUALITY" ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه " فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكثير والثورة الصناعية والشركات الكبيرة وازدياد حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة " وتشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته.

2-الحياة الوظيفية: تنوع مفهوم الحياة الوظيفية لدى الباحثين نظرا للعناصر المختلفة لها، حيث نذكر من هذه المفاهيم ما يلي:

- هي الفترة التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط إقتصادي أو تجاري أو صناعي أو له علاقة بالإنتاج بغية تحقيق قيمة مضافة مقابل عائد مادي أو معنوي أيضا مجهود إرادي واقتصادي واجتماعي يستهدف منه العامل أو المشتغل إنتاج السلع والخدمات لإشباع حاجاته كذلك تعتبر الحياة الوظيفية الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة من حاجاته الطبيعية من السلع والخدمات التي يساهم الجهد البشري أيضا في إيجادها.

ومن المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الحياة الوظيفية هي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط معين مقابل أجر مادي أو معنوي وتعرف كذلك بأنها الجهد والطاقة الحركية أو الفكرية التي يبذلها في سبيل تحصيل ما يشبع رغباته وحاجياته.

¹ أحمد مجد الدرمداش "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، القاهرة، دار الحكمة، الطبعة الأولى، 2018، ص11، 12

² مجد عبد الله رشدي، "استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص ادارة الأعمال، الجزائر، 2009، ص41.

3- تعريف جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب من العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات المعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.¹

و هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

عرّف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية بأنها:² "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني ظروف عمل جيدة وإشرافا جيدا، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرا من الاهتمام والتحمدي بالوظيفة، و تتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصة أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل.

ويرى آخرون أنها تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين.

ورأى GIBSON وآخرون، بأن جودة الحياة الوظيفية، هي: " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين، وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير".

و من التعريفات السابقة يمكن إعطاء تعريف عام ومختصر لجودة الحياة الوظيفية على انها الحياة الوظيفية التي تتوفر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبدل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة وتحقيق العمل المطلوب منه بأعلى كفاءة.

¹ جاد الرب سيد مجّد، "ادارة الموارد البشرية"، الاسماعيلية، 2003، ص356.

² جاد الرب سيد مجّد، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الفكر العربي للنشر مصر، 2008، ص7.

ثانيا: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تهدف المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيتها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال النتائج التي تسعى إلى تحقيقها بحيث يرى "جوزيف سيرجي وآخرين" "a&M.JosephSirgy" أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات، حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية وبالتالي جودة إنتاج وخفض للتكاليف¹، كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال مايري بريان بالو وآخرون أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة، وتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كذلك زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة، وزيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري²، أيضا تؤثر ايجابا على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب انتقاء فريق العمل، واستقطاب الأفراد العاملين³، وعليه فالاهتمام بجودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى جو من العلاقات الشخصية الجيدة والموظفين المتحمسين.

ثالثا: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أشار الباحثان " ريدي لوفاندها وريدي "موهان" "Mohan&Lokanadha.R." سنة 2010 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تعود إلى الأسباب التالية⁴

- 1- تحسين رضا الموظفين و الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية.
 - 2- تعزيز إنتاجية الموظفين تعزيز التعلم في مكان العمل تحسين إدارة التغيير والانتقال بناء صورة الشركة على أنها الأفضل في التوظيف، والاحتفاظ بها وتحفيز الموظفين بشكل عام.
- كما أشارت "لورا كويس" "Laura L. Koppes" أيضا أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي¹.

¹M. Joseph Sirgy et al., " A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories , Social Indicators Research" , vol. 55, n°3,2001, pp: 241-243

² Brian Ballou and Norhan H. Godwin , " Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization's Future ? " , Strategic Finance , 2007 , P:41.

³شيرين شريف بدوي، "أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 4، ص، 621.

⁴M.Lokanadha Reddy *Quality of Work Life in Indian Banks, First Edition, Himalaya Publishing House, India, 2010.p834*

- 1- خفض معدل دوران العمالة خفض معدل الغياب عن العمل.
- 2- زيادة حفز العاملين و استقطاب المهارات العالية.
- 3- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة.
- 4- زيادة معدل الإنتاجية زيادة الأداء المالي للمنظمة.
- 5- زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

رابعاً: عناصر جودة الحياة الوظيفية:

يرى (جاد الرب) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: (توفير بيئة عمل صحية وآمنة، إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع، توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات العاملين، عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة، توفير فرق عمل متكاملة، العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم).

ويرى (عبد الوهاب) أن عناصر جودة حياة العمل تتمثل في: (الإمكانيات المادية اللازم توافرها في الحياة الوظيفية التوجيه والإرشاد الفرص الملائمة لنمو مهارات العاملين وكذلك نموهم وظيفياً).

أما (Tabassum) فيرى أنها تضم عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة التكاملي الاجتماعي في عمل المنظمة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة. ويرى (Beach) أن عناصر جودة حياة العمل تتمثل في: (فرق العمل المدارة ذاتياً، إعادة تصميم الوظائف وإثرائها الإدارة بالمشاركة القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي، تنمية المسار الوظيفي، ربط توزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية، العدالة التنظيمية، ساعات العمل المرنة).²

ويرى (Van de Looij&Benders) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عناصر جودة حياة العمل.

وأورد (Levering&Moskowitz) نموذج يصف العناصر التي تجمع أفضل ١٠٠ شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يتكون من خمسة أبعاد هي:

1- المصدقية: الاتصال ، الكفاءة، النزاهة.

¹ محمد حسين صالح عبد الغفور برس ي" نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية" دراسة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011، ص142.

² أحمد محمد الدمرداش. مرجع سبق ذكره. ص55

2- الاحترام: الدعم المهني، التعاون، الرعاية.

3- العدالة: المساواة ، الحيادية ، الإنصاف .

4- الاعتراز: الاعتراز بالمهنة والتخصص

5- الزمالة: الألفة ، كرم الضيافة ، التضامن السري .

ويرى الكاتب أن المؤشرات التي وضعتها (منظمة العمل الدولية (ILO) تحت مسمى (مؤشرات العمل الكريم أو اللائق) - (Decent Work Indicators)، تقدم أفضل مجموعة من العناصر التي من الممكن أن يطلق عليها عناصر جودة حياة العمل وهي:

(ساعات العمل غير المرهقة، الموازنة بين العمل والأسرة والحياة الشخصية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تكافؤ الفرص، الحياة الوظيفية الآمنة، الضمان الاجتماعي، التواصل الفعال بين الموظفين وأصحاب الأعمال).

كما يرى كذلك أن تلك العناصر أولى بالاعتبار من غيرها لعدة أسباب:

-أنها صادرة عن منظمة دولية كافة ما يصدر عنها يلزم بشكل أو بآخر لأعضائها.

- أن تلك المنظمة بما عدد لا يستهان به من الخبراء الدوليين في كافة المجالات المتعلقة بأمور العمل والعاملين.

- أن المعايير الصادرة عن تلك المنظمة تتسم بأنها تضع في الاعتبار اختلاف الثقافات والنظم الاقتصادية داخل الدول المختلفة.

خامسا: خصائص جودة الحياة الوظيفية:¹

- تعويض راتب وفوائد أو منافع جانبية.
- ظروف عمل صحية، وآمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات، وتمكينهم من التحكم في وظيفته وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي للحياة الوظيفية علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء و الرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.

¹ شبيخي مريم، "طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات"، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان، الجزائر ، 2014،ص103

- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياستها من ناحية أخلاقية وإستراتيجيات التوظيف والتسويق).

المطلب الثالث: أبعاد وبرامج جودة الحياة الوظيفية.

اولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

إقترح الباحثون أبعادا متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من اتجاهات مختلفة تقوم على الأساس الذي قامت من أجله كل دراسة، و فيمايلي سنقدم الأبعاد الأكثر شيوعا والتي اتفقت عليها معظم الدراسات:¹

1- الأمن والصحة المهنية

يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى آدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين الحياة الوظيفية لا يمكن تجاهله وبالتالي، هي مسؤولية شاملة، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفاعلية الأداء وكفاءته، بحيث تكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في تقليل تكاليف العمل وتوفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر، كذلك توفير نظام العمل المناسب وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.²

2- العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في الحياة الوظيفية على: (الاحترام المتبادل، التعاون والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية)، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الإجتماعية الإيجابية على الإنتاجية و مستويات الأداء، فقد أجريت العديد من الدراسات، منها دراسة أجراها "معهد مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009) وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي

¹نهاد عبد الرحمان الشنطي، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل" ، رسالة ماجستير ادارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2016، ص20.

²زينب صالح، "جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الانسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص17.

والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث إن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية، ولا بد توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل جيدة، يتم فيها إحترام الموظف و يعطى قدره من الرعاية¹ ويمكن تحديد العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات الآتية:

- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الرؤساء.
- العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين .

وبالتالي، فإن العلاقات الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والإتصال مع الأفراد الاخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين و الأداء الوظيفي لهم سيكون عالا و العكس صحيح.

3- الأجور و الرواتب:

تمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الرواتب والأجور ذو علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين يضع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة، لذا فإنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء حيث تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة، أهمها:²

- يشكل الأجر مصدر الأساس للأفراد وأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيس للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي نحن فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات.
- يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الإستقرار النفسي والمعنوي.

¹ ماضي خليل اسماعيل، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين": دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2004، ص93.

² مؤيد سعيد، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة- مدخل استراتيجي تكاملي"، دار الاثراء للنشر، عمان، 2009، ص352.

- يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد في المنظمة التي يعمل بها.

4- الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم ترك القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزز إلتئامهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما:¹

- توفير درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين وأالعاملين .
- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

5- الأمان والإستقرار الوظيفي:

يعد الإستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمات كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أي منظمة متعلمة، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والالتئام مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة الضمانات، والمناخ الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلاً الأمان من فقدان الوظيفة أو الإجراءات التعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس ذلك على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة".²

6- الترقية والتقدم الوظيفي:

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحمله من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الطبقات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لا بد من دعومات ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لا بد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة

¹ نجد الرفاعي، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة بريطانيا، 2009، ص14.

² هاشم عيسى عبد الرحمان ابو حميد، "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الادارية" في جامعة الاقصى بغزة" ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، سنة 2017، ص16.

ذاتها، والعمل قدر الإمكان على تجنب ردّات الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المرشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية، ويمكن إجمال أهمية الترقية فيما يلي:¹

- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- الإحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل.
- اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيه.
- تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.

ثانيا: برامج واستراتيجيات:

- 1- برامج نظام الأجور والتعويضات.
 - 2- برامج الصحة والأمن.
 - 3- برامج تنمية وتطوير قدرات العاملين.
 - 4- برامج الأمان الوظيفي.
 - 5- برامج العلاقات الاجتماعية.
 - 6- برامج الحقوق الدستورية
 - 7- برامج المسؤولية الاجتماعية.
 - 8- برامج التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
- المطلب الرابع: أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

تتمثل أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر على كثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية في المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية، سواء كانت هذه العلاقات بين أفراد أو منظمات، فقد أكدت العديد من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما وجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة، لذلك يرى البعض أن درجة نجاح

¹ هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، مرجع سابق، ص 23.

أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة وخلق بيئة عمل ملائمة¹، ويمكننا تحديدها كمايلي :

- 1- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
 - 2- تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.
 - 3- تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية.
 - 4- انخفاض معدل الغياب للعاملين في المنظمة.
 - 5- زيادة الطمأنينة والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.²
- وعليه فإن لتطبيق برامج جودة حياة العمل أهمية كبيرة فعندما نركز على تنمية المورد البشري وهذا ما يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل وتخفيف حوادث العمل وتعزيز الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الخامس: نموذج الحياة الوظيفية السعيدة "GPTW"

اولا: مفهوم نموذج الحياة الوظيفية السعيدة.

يعتبر نموذج الحياة الوظيفية السعيدة (**Great Place to Work**) والذي يرمز له باختصارا "GPTW" مقارنة بالنماذج الأخرى التي تهتم بقياس صحة الحياة الوظيفية من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية. فهو ثمرة عمل تفوق 30 عاما، قام فيها الباحثان " روبرت ليفرنغ" و"أمي ليمان" باستجابات لملايين الموظفين للعديد من المؤسسات حول العالم من مختلف القطاعات والأحجام، حيث وجدوا أن مكان العمل الرائع هو المكان الذي يشع بالثقة المتبادلة بين العمال ومرؤوسهم، والذي يكونون فيه فخورين بما يقومون به، وهذا ما يمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات.³

¹ محمد عليالديابسة ايمان . " دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين"، ر (ماجستير) ، منشورة ، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين .2017.ص 25

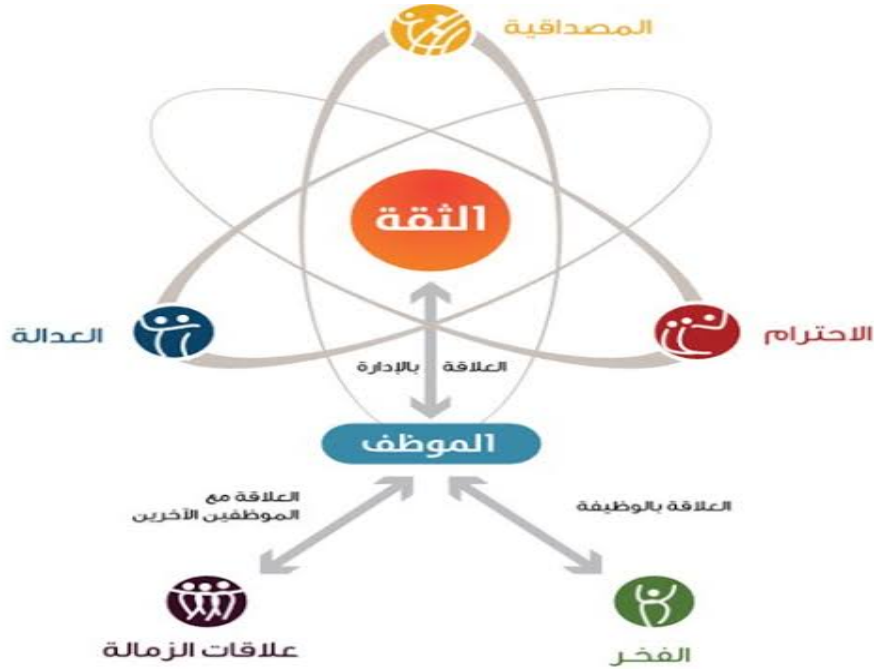
² هاشم، عيسى عبد الرحمان أبو حيد "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة". (ماجستير) قسم إدارة الأعمال منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة فلسطين .2017.ص13

³ أحمد بونقيب،"أهمية الحياة الوظيفية السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي"، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد12، العدد2، 2019.ص 398.

ثانيا: أبعاد نموذج الحياة الوظيفية السعيدة.

لقد قام "روبرت ليفرينغ" و "أمي ليمان" "مؤسسا معهد الحياة الوظيفية السعيدة" بتحديد أبعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة المطبعية المثالية والذي يضم خمسة أبعاد رئيسية متمثلة في المصادقية والاحترام والعدالة وهي المكونة للثقة، بالإضافة إلى الفخر والصدقة، ففي نموذج الحياة الوظيفية السعيدة، نجد أن بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الإحترام للآخرين، وتؤكد إلتزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين أن الإدارة جديرة بالثقة وأهل لها، مما يولد لدى الموظف حب الإلتزام ممثلا بالفخر بالعمل في هذه المنظمة وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين، وقد توصل الباحثان إلى أن الموظفين يعتبرون أن الحياة الوظيفية المثالية في البيئة التي تبقى على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات ، ويضيف "وارن بيفي" في هذا المجال قائلا أن الثقة في ذلك الهواء التي تستنشقه، لا أحد يشعر به أما إذا غاب أو نقص شعر به الجميع، ويمثل الشكل رقم (3) نموذج الأبعاد الخمسة للحياة الوظيفية المثالية:

الشكل رقم (3): نموذج الأبعاد الخمسة للحياة الوظيفية السعيدة



المصدر: احمد بونقيب" اهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي " ص 398 .

من خلال الشكل رقم (03) نجد أن الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحده جودة هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

1- علاقة الموظفين بالإدارة أو ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة، وتقاس جودة هذه العلاقة من خلال الأبعاد الثلاثة (المصادقية والاحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.

2- علاقة الموظفين بالوظيفة أو درجة فخر الموظفين بالعمل.

3- علاقة الموظفين بزملائهم أو درجة الصداقة بين الموظفين.

ويتكون نموذج الحياة الوظيفية السعيدة من أبعاد خمسة هي المصادقية والاحترام والعدالة والفخر والصداقة .

1- البعد الأول للمصادقية: يقصد بهذا البعد مدى إلتزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين ويتم قياس مصادقية الإدارة من خلال ممارستها للإلتصال و كفاءتها ونزاهتها.

2- البعد الثاني الاحترام: يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها، وإحساسها بقيمتهم وتميزهم، فنجد أن الإحترام ضروري في خلق جو من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين.

3- البعد الثالث العدالة: يقصد ببعده العدالة المساواة والحيادية والإنصاف، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة إلى عاملي الاحترام والمصادقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع المكافآت المادية والمعنوية، كما أن حيادية الإدارة تقتضي تجنبها للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية.

4- البعد الرابع: الفخر: يقصد بالفخر التباهي والإعجاب من نواح ثلاث: وهي شعور الموظف بالفخر بعمله، والفخر بالفريق الذي ينتمي إليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث بشجع ويزيد من إنتاجية الموظفين والإنخراط في العمل الجماعي.

5- البعد الخامس الصداقة المتينة: هي الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة الحميمة في مكان العمل تتكون من أبعاد فرعية ثلاث، هي إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسن الضيافة، والإحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل، وعليه فإن تعزيز الصداقة الحقيقية بين الموظفين يرفع المعنويات ويجعل الموظفين يستمتعون بعملهم محققين بذلك مستويات عالية من الأداء المتميز.

خلاصة الفصل

في نهاية الحديث يمكن القول أن جودة حياة الوظيفية هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة رضا العمال عن مؤسستهم، وذلك في سبيل تحسين أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، من خلال إحداث تغيرات إيجابية بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المؤسسة، فالأداء الوظيفي مفتاح أساسي ومهم في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسستهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، وقد حظي باهتمام كبير من علماء الإدارة والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمداخل النظرية، والمؤسسة التي تسعى لاكتساب ولاء عمالها إنما معرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلفه لدى عمالها سيعود عليها إيجاباً من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية لمؤسسة

EMBAG

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل الأول لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، سيتم في هذا الفصل التطبيقي إسقاط أهم الأسس النظرية السابقة، كما يسمح لنا لا محالة بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، بحيث يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة و يبين مجتمع وعينة الدراسة كما يوضح الأبعاد التي جاءت في كل من مقياس جودة حياة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي على حد سواء، وهذا بغرض جمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وللكيفية التي طبقت بها الدراسة الإستطلاعية وكذا الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

اولا: تعريف مؤسسة توضيب الورق و فنون الطباعة و الغرافيك -EMBAG-

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية بموجب الأمر رقم 11/68 المؤرخ في 27 جانفي 1968، ثم تمت إعادة هيكلتها وتغيير اسمها إلى: الشركة الوطنية لتوضيب الورق وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم: 85/192 الصادر بتاريخ جويلية 1985 وهي تسعى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة، وفي سبتمبر 1998 تحول المصنع الصناعي للورق والسيلولوز بطاقة إنتاجية قدرها 300.000 طن سنويا ورقم أعمال قدره: 6.5 مليار دج، وبناء على محضر الجمعية العامة المؤرخ في 28/07/1999 تم تسميتها شركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG Spa، ويتوفر المجمع على 7 فروع مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي 4 مركبات لإنتاج العلب، وتقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج على بعد 1 كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين البرج وولاية مسيلة وتربع على مساحة قدرها 28 هكتار 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الإيطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت 1978، وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج يوم 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية احتياجات السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل... الخ، ولقد تحصلت الشركة على شهادة ISO9001/2000 الخاصة بجودة التسيير في: 20 أوت 2003.

ثانيا: تقديم منتجات المؤسسة الوطنية لتوضيب الورق و فنون الطباعة و الغرافيك

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته يتمحور نشاطها في تلبية طلبات السوق من جهة التغليف للعديد من المواد الغذائية والصيدلانية وحتى مواد التجميل، كما تقوم بإنتاج العلب بكل الأصناف إضافة إلى الأكياس الكبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، إلى جانب هذا أنها تستغل الفضلات من الورق في إنتاج منتجات ثانوية كالصور وأوراق اللعب، وفيما يلي جدول يعرض بيانات هذه المؤسسة:

الجدول رقم (1) : تقديم منتجات المؤسسة الوطنية لتوضيب الورق و فنون الطباعة و الجرافيك

شركة ذات أسهم	الهيئة القانونية	2.584.530.000 دج	رأس المال الاجتماعي
صناعة الأكياس والعلب المطوية	النشاط الرئيسي	حي سونيك سابقا طريق الجزائر - البرج-	المقر الاجتماعي المديرية العامة
أصناف الإنتاج: <ul style="list-style-type: none"> • أكياس ذات أفواه صمامة مخصصة للإسمنت. • أكياس بأفواه مفتوحة مخصصة للمواد الغذائية والمواد الكيميائية. • أكياس ذات حجم كبير. • أكياس ذات حجم متوسط وصغير: - ذات عمق مسطح. - ذات عمق مربع. • العلب المطوية (كل الأصناف والأشكال). 		المنطقة الصناعية طريق المسيلة	المراب : وحدة الأكياس والعلب
		035.68.59.46	الهاتف
		035.67.53.47	الفاكس
		1999/07/22	تاريخ التأسيس
		B99462482	السجل التجاري
		099934010949320	التعريف الجبائي
		3401710798	رقم المستخدم
		2000/01/10	تاريخ بداية النشاط

المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة(EMBAG)

الجدول السابق يبين المعلومات الأساسية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG)، خاصة منها رأس مالها وأصناف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، حيث تسوق المؤسسة منتجاتها حسب النوعية وهي كمايلي:

1- أكياس كبيرة الحجم: شركات الإسمنت ومشتقاته، شركات تغذية الأنعام وشركات توزيع مواد البناء؛

2- أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم:الموزعين الخواص زبائن مختصين في تعليب وتغليف المواد الغذائية؛

3- العلب المطوية : أهم زبون هو شركة صناعة الأدوية " صيدال ، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة مواد التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية، أما على المستوى الخارجي فتقوم شركة التوضيب وفنون الطباعة بتصدير بعض منتجاتها من حين لآخر إلى الدول العربية كما حدث مع العراق

واليمن، ورغم المنافسة الشرسة الموجودة في السوق والتي يغلب عليها طابع اللاشريعة (بيع بضائع بدون فاتورة التهرب الضريبي والجبائي وغيرها من التصرفات التي تصدر بالأخص من القطاع الخاص في الوقت الذي تخضع فيه المؤسسة لقوانين الدولة، تبقى المؤسسة رائدة في مجال التغليف خاصة من حيث الجودة والأسعار المعمول بها وكدليل على ما سبق ذكره فالشركة متحصلة على شهادة عالمية للإيزو 2000/9001 والتي تقر بجودة هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وإمكاناتها.

اولا:اهداف مؤسسة EMBAG.

لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها، وذلك عن طريق تسخير مختلف الوسائل والإمكانات اللازمة لها، حيث تتمثل الأهداف في تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني ورفع قيمة الإنتاج الوطني، تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع؛ المشاركة في تطوير وتنمية عملية استعادة المنتجات السلولوزية وتوفير منتج وطني جزائري في السوق، كذل كتوفير مناصب الشغل ورفع المستوى المعيشي للأفراد.

ثانيا: امكانياتها.

1-الإمكانات المادية وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) : الإمكانات المادية لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة (EMBAG)

العدد	الإمكانات
10	آلات الطباعة
10	آلات التفصيل والتقطيع
07	آلات الطي والتلصيق السريع
08	آلات الأكياس الصغيرة الحجم
10	آلات الأكياس الكبيرة الحجم
01	آلات طبع الورق
04	آلات تقطيع الورق والورق المقوى
08	آلات رفع الأثقال

المصدر: وثائق المؤسسة التوضيب وفنون الطباعة(EMBAG)

2-الإمكانات المالية .

إن مؤسسة EMBAG محل التبرص يقدر رأس مالها ب: 2,584,530,000,000 دج وتعتمد على أموالها الخاصة بنسبة 100 ، وتلجأ إلى القروض البنكية التي تعتبر ديون قصيرة الأجل في الحالات الطارئة كاستقبال طلبات تفوق القدرات المالية للمؤسسة.

3-الإمكانات البشرية.

تتوفر المؤسسة على إمكانات بشرية مؤهلة وذات خبرة وتعمل على السير الحسن وتحقيق الأهداف المرجوة، بحيث تنقسم هذه الإمكانات إلى إطارات سامية إطارات، عمال عاديين ومنفذين، بالإضافة إلى عمال مؤقتين تم مؤخرا إدماجهم تحت غطاء عقود غير محدودة الأجل، والجدول الموالي يبين نوعية اليد العاملة بالمؤسسة:

الجدول رقم (3) : الإمكانات البشرية(نوعية اليد العاملة)

البيان	عمال عاديين	إطارات متوسطة	إطارات مسيرة	إطارات أخرى
عدد العمال	356	32	5	26
النسب المئوية	84,96%	7.64%	1,19%	6.21%

المصدر: وثائق المؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.(EMBAG)

إن الجدول السابق يوضح نوع الإطارات التي تعمل بالمؤسسة وكذا نسبة توزيعها فيها، إذ أن نسبة العمال في هذه المؤسسة أغلبهم عمال عاديين ويحتلون أكبر نسبة في التوظيف (84,969)، والمؤسسة تفتقر كثيرا للإطارات السامية.

كما أن شركة EMBAG شركة وطنية عمومية تعمل في ظل اقتصاد السوق مما خلق لها بعض المشاكل التي أثرت عليها بشكل واضح والمتمثلة فيما يلي:

- **المنافسة:** المشكلة الأولى التي تعاني منها المؤسسة وهي مشكلة المنافسة مع القطاع الخاص حيث أن المؤسسة مقيدة بالقوانين العامة التي تسير الاقتصاد الوطني على عكس القطاع الخاص الذي يتمتع بحرية أكبر ويستعمل الأساليب غير القانونية من أجل منافسة المؤسسات العمومية منها والخاصة مثلا كالبيع بدون فاتورة البيع بأسعار متذبذبة وغيرها من الأساليب المتنوية التي تسمح لها بجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- **ندرة الموارد الأولية محليا :** تعتمد المؤسسة على مواد أولية مستوردة من الخارج بنسبة 90% ما يجعلها تستغرق وقت طويل من أجل الحصول عليها وذلك نظرا لصعوبة وتعقيد الإجراءات المعمول بها في الاستيراد

- (البنك، الجمارك، الموردين، لجنة الصفقات التجارية) وخاصة أن المؤسسة تستعمل البيع بالطليبة وهو ما يجعلها بعيدة كل البعد في تحقيق طلبات الزبائن في الآجال المحددة والتي تدفع بهم للاتجاه إلى القطاع الخاص.
- **التكنولوجيا :** أي غير مسايرة للوقت الحالي سواء في الكمية أو في الجودة وهي قديمة قدم المؤسسة "1978" وهو ما ينعكس بالسلب على جودة المنتج المقدم للزبائن وكذا مدة الإنجاز.
 - **التسيير:** المؤسسة لا تنتهج سياسة رشيدة بحيث من المفروض ألا تُخزن المنتجات ولا تنتجها قبل الطلب لتتفادى تكاليف التخزين وتستثمر الأموال، بالإضافة إلى هذا المؤسسة تعتمد كثيرا على البيع بالديون مع زبائن في بعض الأحيان عديمي المصدقية مما انعكس على عدم قبض الأموال، بحيث تقدر الديون ب 40 مليار دينار، وهذا يعود إلى سوء التسيير لافتقار المؤسسة إلى قائمة بأسماء زبائنها وملفاتهم الإدارية وكون المؤسسة تتساهل في عملية البيع مع كل زبون بحيث لا تتعامل بالقوانين التي تضبط المعاملة بين المؤسسات والزبائن.

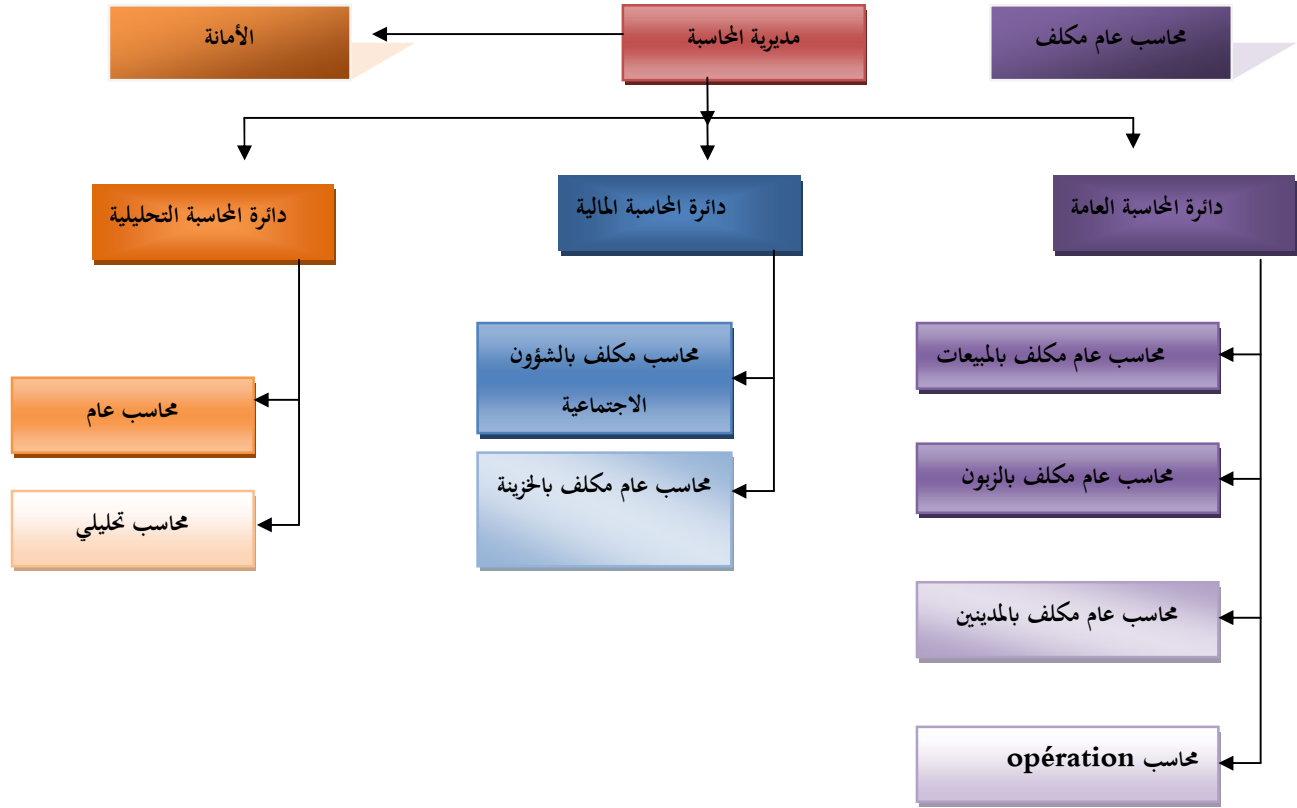
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا: تحتوي المؤسسة على عدة مديريات ومصالح

- 1- **المديرية العامة للفرع:** مهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة والتنسيق بين مختلف المديريات الفرعية لضمان السير الحسن للمركب.
 - 2- **مديرية الموارد البشرية:** مهمتها التسيير الحسن للموارد البشرية للوحدة.
 - 3- **مديرية التدقيق:** تتبع كل عمليات الإنتاج والتسيير للوحدة.
 - 4- **مديرية الإنتاج:** تعمل على تتبع الإنتاج في كل مراحل بالوحدة.
 - 5- **مديرية التجارة:** مهمتها الأساسية تسويق المنتجات النهائية.
 - 6- **مديرية الصيانة:** تضم كل عمليات التموين، النقل وتسيير المخزونات.
 - 7- **مديرية الأمن:** المحافظة والسهر على الأمن الداخلي للوحدة.
 - 8- **مديرية المحاسبة:** تضمن التسيير المالي والمحاسبي للوحدة وتحتوي على ثلاث دوائر:
- **دائرة المحاسبة العامة:** والتي بها محاسب مكلف بعمليات البيع ومحاسب عام مكلف بالزبائن وآخر مكلف بالموردين ومحاسب خاص بالعمليات المختلفة الأخرى.
 - **دائرة المحاسبة المالية:** محاسب عام مكلف بالشؤون الاجتماعية وآخر مكلف بالخرينة.
 - **دائرة المحاسبة التحليلية:** محاسب عام تحليلي ومحاسب تحليلي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة



المصدر: وثائق المؤسسة التوضيب وفنون الطباعة(EMBAG).

1- مديرية التموين: هذه المديرية تقوم بتوفير طلبات مديرية الإنتاج وهي توفير المواد الأولية وما يرافقها من مواد كيماوية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة، وتضم هذه الأخيرة مصلحة التموين ومصلحة تسيير المخزونات والتي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

2- مصلحة تسيير المخزونات:

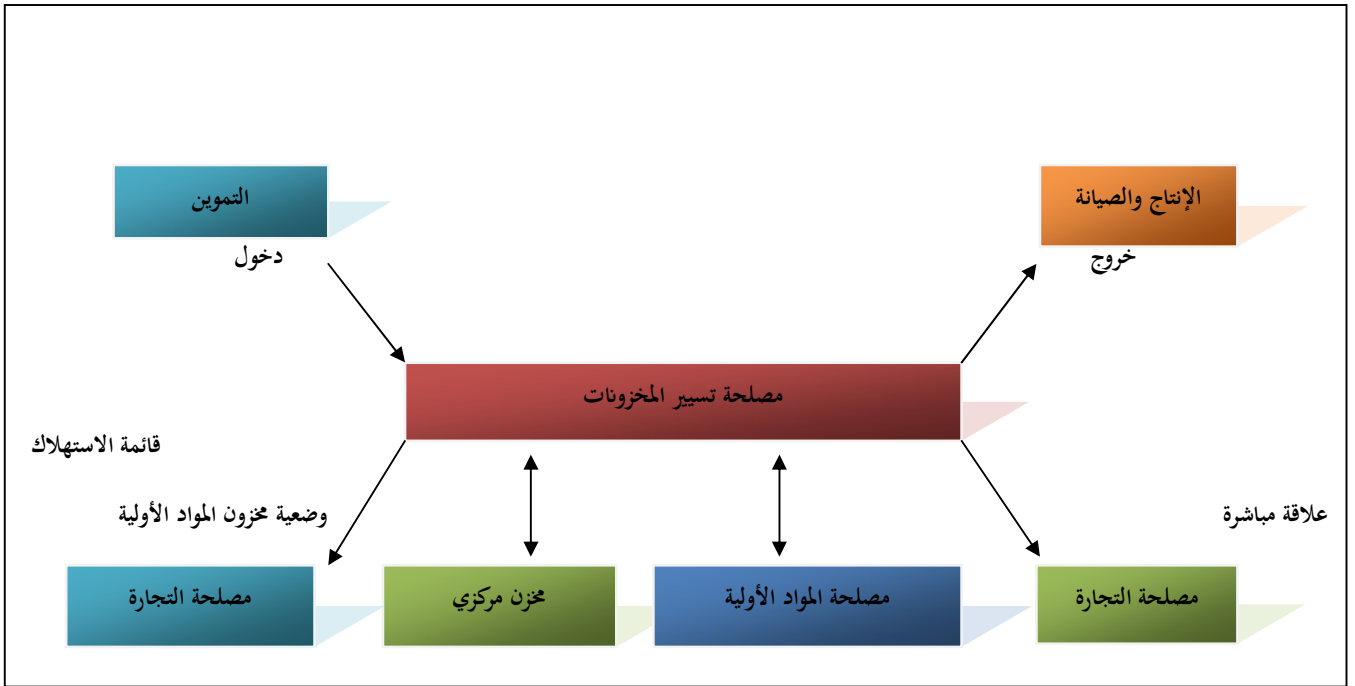
هي مصلحة تابعة لمديرية التموين وهي المسؤولة عن تسيير كل المخزونات ومتابعة حركتها داخل المؤسسة، وتستعمل هذه المصلحة الوثائق التالية:

- وصل طلبية الشراء (DA).
- وصل الاستقبال (B.R).

- وصل الخروج (B.S).
- وصل الاسترجاع الداخلي (B.REINT).
- وصل الاسترجاع الخارجي (B.REINT).
- وصل التسليم (L.B).

ثالثا: الشكل الموالي يبين العالقة بين مصلحة تسيير مخزون وباقي المصالح

الشكل رقم(6) العالقة بين مصلحة تسيير المخزون و بقية المصالح



المصدر: وثائق المؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.(EMBAG).

الشكل السابق يبين مدى أهمية مصلحة تسيير المخزونات فهي تعتبر حلقة وصل بينها وبين المصالح الأخرى كما هو موضح بالشكل أعلاه، وغياها أو حدوث خلل فيها يؤدي إلى توقف عملية الإنتاج.

المبحث الثاني: الطرق والأدوات

يبرز هذا العنصر الطرق والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة

أولاً: تحديد منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف دراستنا والتي يدور محتواها حول تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي بمؤسسة EMBAG ب برج بوعرعريج وسعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة "ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة على الأداء الوظيفي للعاملين بها"، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

انضمت هذه الدراسة على المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة EMBAG كمجتمع دراسة حيث تم توزيع (40) استمارة على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)

2- المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الإستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel والإستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

1- إستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- إستخدام المتوسطات الحسابية.

3- إستخدام الانحرافات المعيارية.

4- أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرين.

5- معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا.

6- (One way ANOVA) اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

1-الإستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان و استرجعنا 35 منها قابلة لتحليل، ويتكون الاستبيان من جزئين يتمثلان في:

- الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال EMBAG مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال العمل، الرتبة الوظيفية).
- الجزء الثاني : يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ويحتوي على 34 عبارة.
- الجزء الثالث: يتعلق بأبعاد الأداء الوظيفي ويحتوي على 12 عبارة.

الجدول رقم (4): يوضح الإستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العاملين	النسبة %
الإستمارات الموزعة	40	%100
الإستمارات المستردة	35	%87.5

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

وقد تم أعداد الأسئلة اعتمادا على مقياس ليكارت الحماسي والذي يحتوي على خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الإستبيان و بالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

2-الملاحظة العلمية :

بحيث تم الإعتماد على الملاحظة و الذي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل و المصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان.

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1- صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

2- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس

فلو حظ أن معامل الثبات لمؤسسة EMBAGنسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية تفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب ان لا تقل قيمة المعامل عن 60 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (6): معاملات الثبات EMBAG باستخدام طريقة ألفا كروبانخ

المؤسسة	EMBAG
معامل ألفا كروبانخ	0.848

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج Spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 0.848%، حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المطلب الثالث: النتائج والمناقشة

نعرض في هذا العنصر مخرجات البرنامج المستخدم في معالجة معلومات العينة المدروسة، وكذا إثبات أونفي الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

3- عرض نتائج الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
77.1%	27	ذكر
22.9%	8	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور و ذلك بنسبة 77.1% أما الإناث بنسبة 22.9% و بالتالي فإن أغلب العاملين في مؤسسة EMBAG من الذكور، و يفسر ذلك باعتماد نشاط المؤسسة على فئة الذكور.

جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	34.3%
من 30 إلى 50	16	45.7%
أكبر 50 سنة	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول السابق ان الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة والتي كانت بنسبة 34.3% وكذا الأفراد الذين كانت أعمارهم بين 30 و 50 سنة بنسبة 45.7% أما الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة فكانوا بنسبة 20% و هي أقل نسبة، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب أكثر من غيره من الفئات العمرية الأخرى.

جدول رقم (9): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
إبتدائي	4	11.4%
متوسط	8	22.9%
ثانوي	9	25.7%
جامعي	12	34.3%
دراسات عليا	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو جامعي حيث كانت نسبته 34.3%، في حين أن المستوى الابتدائي لعمال المؤسسة يبلغ 11.4% والمستوى المتوسط 22.9%، أما مستوى الثانوي فبلغ 25.7% وأخيرا الدراسات العليا ب اصغر نسبة 5.7% وهذا المؤشر يدل على أن مؤسسة EMBAG تعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات الجامعية نظرا لطبيعة العمل الذي يتطلب ذلك.

جدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	40%
من 5 إلى 15 سنة	14	40%
من 15 إلى 20 سنة	6	17.1%
أكثر من 20 سنة	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج في الجدول أن الفئتين العمريتين (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 15 سنة) تحصلت على أكبر نسبة 40 % ثم تليها الفئة (من 15 إلى 20 سنة) بنسبة 17.1% ثم تليها الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 2.9 %، و هذه الأخيرة هي الفئة من العمال ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة .

جدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
الإدارة وسطى	19	54.3%
إدارة الإشراف	16	45.7%
-	35	100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة في الإدارة الوسطى كانت 54.3% أما في الإدارة الإشرافية كانت 45.7%.

ثانيا: عرض و تحليل البيانات .

و من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس " ليكارت " ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، و النتائج التالية توضح ذلك:

1-أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (12): تحليل أبعاد اتجاه العينة لمتطلبات المصداقية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
المصداقية					
1	أفهم بوضوح رؤية المؤسسة	3.94	0.38	6	عالي
2	أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير أو فك شفرة المعلومات الواردة إليّ من الإدارة.	4.14	0.87	3	عالي
3	أدرك لأهمية التحليّ بالأمانة والاستقامة في تعاملاتي داخل المؤسسة.	4.45	0.50	1	عالي جدا
4	يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة وتوجد نية للإجابة عنها بصراحة.	4.08	0.61	4	عال
5	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.	4.25	0.65	2	عال جدا
6	أتاحت ليّ الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.	3.71	1.25	7	عال
7	أثق في أن مساهماتي تدعم نجاح المؤسسة.	4.05	0.83	5	عال
--	المتوسط العام	4.08	0.72	--	عال

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالمصداقية بالنسبة لمؤسسة EMBAG بلغ (4.08) و انحراف معياري (0.72) و قد احتلت العبارات (3)، (5)، (2) في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (4.45)، (4.25)، (4.14) و انحراف معياري (0.50)، (0.65)، (0.87)، في حين جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71)، و انحراف معياري مقدر ب (1.25) كما لوحظ أن كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي عال مما يدل على أن درجة المصداقية عالية على مستوى المؤسسة .

جدول رقم (13): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الإحترام

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الاحترام					
1	يتم تكويني وتدريب من أجل تحسين أدائي	3.54	0.88	8	عال
2	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لدي من خلال تطوير واختبار أفكار جديدة	3.91	0.74	3	عال
3	يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير	3.91	0.70	4	عال
4	أدعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعلمي.	4.02	0.56	2	عال
5	أنا أفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار	4.05	0.80	1	عال
6	الحياة الوظيفية التي أعمل فيها أكثر إنسانية	3.65	1.18	7	عال
7	لا أشعر بقلق كبير نتيجة الأحداث التي تقع خارج نطاق عملي، فأنا أتعامل بأريحية وأركز في عملي.	3.82	0.74	6	
8	أنا أثق في إخلاص الإدارة ، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل	3.91	0.65	5	عال
--	المتوسط العام	3.85	0.78125	--	عال

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي .

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالإحترام هو (3.85) و الانحراف المعياري (0.78125)، وقد احتلت العبارة (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05)، و انحراف معياري (0.80) في حين احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) ، و انحراف معياري (0.88)، كما لوحظ في الأخير ان أغلب العبارات في جدول المتوسطات الحسابية عالية ، مما يدل على أن الافراد العاملين في المؤسسة يعملون في جو يسوده عنصر الإحترام .

جدول رقم (14): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
العدالة					
1	ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة	4.02	0.70	1	عال
2	أشعر بالارتياح عند طرح أفكارتي ولا أجد حرجاً في طلب المساعدة	3.97	0.89	2	عال
3	أن واثق بأن لديّ فرصة للمساهمة والنجاح.	3.85	1.28	4	عال
4	أثق في زملائي وفي المسؤولين، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية	3.57	1.21	5	عال
5	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي.	3.34	1.37	6	عال
6	أنا مدرك أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها.	3.97	0.66	3	عال
--	المتوسط العام	3.78	1.01	--	عال

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالعدالة في مؤسسة EMBAG قد بلغ (3.78) و انحراف معياري قدر ب(1.01)، و قد احتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) و انحراف معياري (0.70) ، في حين جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

(3.34) و انحراف معياري (1.37)، كما يظهر الجدول أن أغلب المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة عالية مما يدل على كفاءة عنصر العدالة في المؤسسة ، و الذي يتضح من خلال إهتمام المسؤولين بالأفراد العاملين و مشاركتهم و الإصغاء لأفكارهم ، و تطبيق كل السياسات و القرارات بشكل عادل ، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتوفر على درجة عالية من العدالة .

جدول رقم (15): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الفخر

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الفخر					
1	أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة.	4.28	0.62	4	عال جدا
2	أشعر بالفخر كون ما أقوم به في مجموعة عملي، يساهم في تحقيق نجاح جماعي	4.34	0.63	1	عال جدا
3	المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية	4.34	0.59	2	عال جدا
4	أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها.	3.94	1.10	4	عال
5	أقدم مستوى عاليا من الالتزام اتجاه الحضور إلى العمل.	4.31	0.67	3	عال جدا
6	أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذا لخدمة المجتمع والمساهمة في خدمته خارج مكان العمل.	3.88	0.52	6	عال
--	المتوسط العام	4.34	0.68	--	عال جدا

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لقرارات هذا البعد المتعلقة بالفخر بلغ (4.34) و انحراف معياري (0.68) وقد احتلت العبارة رقم (2) و(3) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.34) و انحراف

الفصل الثاني.....دراسة تطبيقية لشركة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG

معياري (0.63) و(0.59)، في حين احتلت العبارة (6) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) و انحراف معياري (0.52) ، أما باقي العبارات فكانت بمتوسط عال مما يدل على أن مما يدل على أن مستوى الفخر عال لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة ، و ذلك من خلال معرفتهم لما تقدمه المؤسسة من خدمات للمجتمع و كذا معرفة المؤسسة ان نجاحها و بقائها يعتمد على فرق العمل و ما يقدمه الأفراد من مساهمات شخصية.

جدول رقم (16): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الصداقة الحقيقية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الصداقة الحقيقية					
1	تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة	1.94	0.63	7	ضعيف
2	أستطيع الاعتماد على زملائي	3.91	0.81	2	عال
3	أتعامل مع زملائي بأريحية	3.94	0.63	3	عال
4	قوبلت في المراحل الأولى من عملي بالمؤسسة بترحاب دافئ	3.97	0.74	5	عال
5	وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين	3.91	0.70	1	عال
6	أشعر بروح الجماعة و الفريق	3.54	1.01	6	عال
7	الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال	3.57	1.11	4	عال
--	المتوسط العام	3.54	0.80	--	عال
--	المتوسط العام لجودة الحياة الوظيفية	3.91	0.79	--	عال

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلقة بالصداقة الحقيقية بلغ (3.54) و انحراف معياري قدر ب(0.80) بحيث احتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، و انحراف معياري (0.70) في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (1.94)، و لانحراف المعياري (0.63) ، كما يظهر الجدول أن باقي المتوسطات الحسابية لباقي العبارات عالية ، الأمر الذي يبين دور الصداقة الحقيقية في تحسين

أداء المؤسسة ، و ذلك من خلال العلاقات القائمة بين أفراد المؤسسة و العاملين فيها ،و كذا التعاون والمشاركة بينهم الأمر الذي يسهل القيام بالوظائف و المسؤوليات، و بالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها .

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة EMBAG بلغ (3.91) و انحراف معياري (0.79) وهو متوسط عام عال نوعا ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة .

2- أبعاد الأداء الوظيفي.

جدول رقم (17): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات الجهد

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الجهد					
1	أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	3.65	0.99	4	عال
2	أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوره	4.54	0.61	1	عال جدا
3	أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات	4.17	0.56	2	عال
4	أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل	4.05	0.63	3	عال
--	المتوسط العام	4.10	0.6975	--	عال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالجهد بالنسبة لمؤسسة EMBAG بلغ (4.10) و انحراف معياري (0.6975) و قد احتلت العبارة (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54) و انحراف معياري (0.61) ، في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ، و انحراف معياري مقدر ب (0.99) كما لوحظ أن كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي عال مما يدل على أن درجة الجهد عالية على مستوى المؤسسة .

جدول رقم (18): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات القدرات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
القدرات					
1	الوظيفة الموكلة إلي مناسبة لقدراتي	3.65	1.30	4	عال
2	أساهم في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة	4.11	0.63	2	عال
3	أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي تسبب مشاكل في أدائي للعمل	4.10	0.55	3	عال
4	أحاول أداء عملي في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة	4.22	0.73	1	عال جدا
--	المتوسط العام	4.02	0.80	--	عال

المصدر: من إعداد الطالببناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالقدرات بالنسبة لمؤسسة EMBAG بلغ (4.02) و انحراف معياري (0.80) و قد احتلت العبارة (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) و انحراف معياري (0.73) ، في حين جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) ، و انحراف معياري مقدر ب (1.30) كما لوحظ أن كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي عال مما يدل على أن درجة القدرات عالية على مستوى المؤسسة .

جدول رقم (19): تحليل اتجاه العينة لمتطلبات إدراك الدور

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
إدراك الدور					
1	هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة	3.82	0.92	3	عال
2	أقوم بعملتي حسب المعايير المطلوبة	4.25	0.50	2	عال جدا
3	أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	3.22	1.16	4	عال
4	يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة	4.40	0.49	1	عال جدا
--	المتوسط العام	3.92	0.7675	--	عال
	المتوسط العام لأبعاد الأداء الوظيفي	4.01	0.755		عال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بإدراك الدور بالنسبة لمؤسسة EMBAG بلغ (3.92) و انحراف معياري (0.7675) و قد احتلت العبارة (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) و انحراف معياري (0.49) ، في حين جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) ، و انحراف معياري مقدر ب (1.16) كما لوحظ أن كل العبارات في الجدول ذات متوسط حسابي عال مما يدل على أن درجة إدراك الدور عالية على مستوى المؤسسة .

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد الأداء الوظيفي في مؤسسة EMBAG بلغ (4.01) و انحراف معياري (0.755) وهو متوسط عال نوعا ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة .

ثالثا: إختبار الفرضية ومناقشتها .

1- العلاقات الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة .

يوضح الجدول التالي العلاقة الإرتباطية بين جميع المتغيرات، حيث تم استخدام معامل الإرتباط لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة في مؤسسة EMBAG محل الدراسة :

جدول رقم (20): يوضح العلاقات الإرتباطية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

الأبعاد	-----	المتغير التابع الأداء الوظيفي
-المصداقية-	Pearson correlation	،484**
	Sig.(2-tailed)	،003
	N	35
-الاحترام -	Pearson correlation	،132
	Sig.(2-tailed)	،168
	N	35
-العدالة-	Pearson correlation	،330
	Sig.(2-tailed)	،053
	N	35
-الفخر-	Pearson correlation	،601**
	Sig.(2-tailed)	،000
	N	35
-الصدافة الحقيقية-	Pearson correlation	،496**
	Sig.(2-tailed)	،002
	N	35
**الإرتباط دال عند مستوى دلالة $\alpha(0.01)$		

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

يتضح من خلال جدول الإرتباط لمؤسسة EMBAG بأن جميع العلاقات الإرتباطية ذات دالة إحصائية ، وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية و المتغير التابع الأداء الوظيفي، بحيث كانت الدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) ، في حين وجدنا أن أكثر بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على الأداء الوظيفي هو بعد الفخر بنسبة ارتباط (60.1%) ذو علاقة طردية موجبة

متوسطة كما نلاحظ أيضا أن معاملات درجات الارتباط للبعد الخامس الصداقة الحقيقية (49.6%) و (48.4%) للبعد الأول المصدقية ذو علاقة طردية موجبة ضعيفة

● تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

و يمكن ذلك من خلال تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry ،حيث المتغير المستقل هو جودة الحياة الوظيفية و المتغير التابع هو الأداء الوظيفي، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ، و الجدول التالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

جدول رقم (21): يوضح الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

model	R	R square	Adjusted R Square	Adjusted R of the estimate
1	.552	.304	.283	.26251

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الإرتباط الخطي بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي بالنسبة لمؤسسة EMBAG ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الإرتباطية فيما بين المتغيرين ب(55.2%) و هي قيمة ايجابية جدا ، حيث تثبت و تؤكد دور جودة الحياة الوظيفية و أهميتها في تحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين ، و لإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الإنحدار الخطي و ذلك باستخدام المربعات الصغرى ، فإنه يتضح معامل الإرتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث بلغ (55.2%) أي أن هناك ارتباط شديد بينهما ، و بالتالي نقبل الفرضية التي ترى أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين، حيث ان مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (30.4%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة مدى ارتفاع نسبة الأداء الوظيفي للعاملين اتجاه المؤسسة.

• تبين خط الإنحدار .

جدول رقم (22): يوضح تحليل تبين خط الإنحدار لمؤسسة EMBAG

ANOVA^b

Model	Sum of squares	DF	Mean squares	F	Sig
Regression	.995	1	.995	14.433	.001*
Residual	2.274	33	.069		
Total	3.269	34			

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نجد ما يلي:

1- مجموع مربعات الإنحدار يساوي (.995) و مجموع مربعات البواقي (2.274) و مجموع المربعات الكلي يساوي (3.269).

2- درجة حرية الإنحدار DDL هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

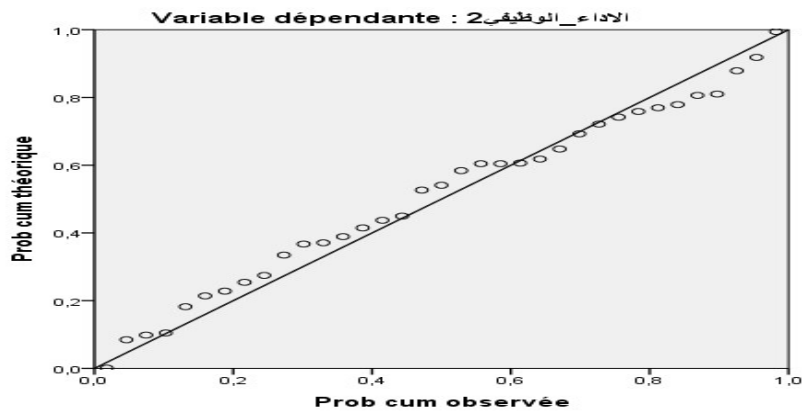
3- معدل مربعات الإنحدار هو (.995) و معدل مربعات البواقي هو (.069).

4- قيمة اختبار تحليل تبين خط الانحدار هو (14.433)

5- مستوى دالة الانحدار (0.001) و بالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح

الشكل رقم(7): منحنى بياني يوضح تبين خط الإنحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: بناء على نتائج الإستبيان.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

جدول رقم(23): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
	Constant	2.058	.525		
جودة الحياة الوظيفية	.511	.135	.552	3.799	.001

المصدر: من إعداد الطاب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

-مقطع خط الانحدار يساوي (2.05) الذي يمثل a من معادلة خط المستقيم $y=a+bx$ أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو (0.01) و بذلك تصبح معادلة خط الانحدار $y=2.05+0.5x$ بحيث y متغير تابع و x متغير مستقل .

-نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (0.37) و مقطع خط الانحدار (0.39).

-ومنه فإن معادلة خط الانحدار هي $y=2.05+0.05x$.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة EMBAG حول أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، حيث تم التطرق فيها على مؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 35 إستبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصناها فيما يلي:

- أضح أنه يوجد هناك مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .
- كما تبين أن هناك علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- حيث بينت النتائج كذلك أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن تحسين نوعية العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية كبيرة تتحملها المؤسسات، ومستوى كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والإزدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية، فنجاح المؤسسة مرتبط بتهيئة النوعية المناسبة من جودة حياة العمل، بحيث يمكن أن يساهم هذا في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، ويرفع من مستويات ولائهم بأبعاده المختلفة لمؤسساتهم، ذلك أن التوجهات الحالية للمؤسسات لم تعد تعتمد على الإستثمار في رأس المال الجيد فقط وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده.

وقد تم التعرف من خلال الجانب النظري و الميداني، على جودة الحياة الوظيفية و أهميتها في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين، في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة EMBAG بصفة خاصة.

وقد حاولنا من خلال لدراسة الميدانية، التي أجريناها بمؤسسة EMBAG إلى دراسة العلاقة بين المتغيرين اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي

اولا:النتائج الخاصة بالفرضيات

1- الفرضية الرئيسية: تساهم جودة الحياة الوظيفية الملائمة على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية في المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب المتوسطات الحسابية لكل من أبعاد جودة بيئة العمل، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي العام التي كانت قيمته (3.91) وهو مستوى عال.

2- الفرضيات الفرعية

•

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة انه يوجد مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أثبتته نتائج الإستبيان، بحيث كان المتوسط الحسابي العام لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسة بلغ (3.91) و انحراف معياري (0.79) وهو متوسط عام عال نوعاً ما مما يدل على وجود بيئة عمل ملائمة في المؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي اثبتت أنه يوجد مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما يثبته المتوسط العام و الذي قدر ب(4.01) وهو مستوى عال.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. توصلنا من خلال نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي في مؤسسة EMBAG، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين بحيث بلغ (55.2%) أي أن هناك ارتباط بينهما. و بالتالي نقبل الفرضية التي ترى أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر الأبعاد الخمسة لالحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. حيث أثبتت الدراسة أن الأبعاد الخمسة لجودة الحياة الوظيفية تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة EMBAG، وذلك من خلال حساب العلاقات الارتباطية بين هذه الأبعاد والأداء، بحيث يتضح بأن جميع العلاقات الارتباطية ذات دالة إحصائية، حيث كانت الدرجة الكلية للمقياس ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) .

وتلخيصا لما سبق يمكن القول أن المؤسسة تتمتع ب:

- مستوى عال من الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. (الجهد، القدرات، ادراك الدور)
- علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- مستوى عال من جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة. (المصداقية، الاحترام، العدالة، الفخر، الصداقة الحقيقية)

ثانيا: الاقتراحات.

بما أن النتائج كانت إيجابية في معظمها فإننا ننصح المؤسسة بالمحافظة على هذه المكتسبات من خلال وضع استراتيجية خاصة بتنمية وتحسين بيئة العمل، أما فيما يخص الأبعاد التي كانت نتائجها متوسطة ومنخفضة يمكننا أن نقدم لها بعض الاقتراحات التي تساعد المؤسسة على رفع مستوى نتائجها فيها و التي تتمثل في :

1- **وضع سياسات وإجراءات واضحة ومتساوية:** يجب أن تتمتع المؤسسة بسياسات وإجراءات تعامل عادلة ومنصفة لجميع الموظفين، ينبغي توضيح متطلبات العمل والترقيات والمكافآت والعقوبات بشكل واضح ومنصف.

2- **تشجيع التواصل الصادق والمفتوح:** يجب أن تشجع المؤسسة على بناء بيئة تواصل صحية حيث يشعر الموظفون بالثقة في التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بحرية وبدون خوف من العقاب، يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة وورش عمل وتشكيل فرق عمل متنوعة.

3- **الترويج للتنوعية والتكافؤ:** يجب أن تكون المؤسسة مكاناً يشجع على التنوع والتكافؤ ويحترم التفاوتات الثقافية والعرقية والدينية والجنسية، يمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف موظفين من خلفيات مختلفة وتوفير فرص تطوير مهني متساوية للجميع.

4- **التعامل بالعدل والمساواة:** ينبغي أن يتم معاملة الموظفين بشكل عادل ومساواة، بغض النظر عن مستوى الوظيفة أو الجنس أو العرق أو أي عوامل أخرى، يجب توفير فرص متساوية للنجاح والترقية والتطور المهني للجميع.

5- **تعزيز العمل الجماعي وبناء الصداقات:** يمكن تعزيز الصداقة الحقيقية وروح الفريق من خلال تنظيم فعاليات وأنشطة خارج أوقات العمل، مثل الرحلات والمأدبات والألعاب الرياضية، يمكن أيضاً تعزيز ذلك من خلال تشجيع التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين داخل بيئة العمل.

6- **توفير برامج التدريب والتطوير:** يمكن تعزيز المصداقية والاحترام والعدالة من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المهني للموظفين، يمكن للمؤسسة تقديم برامج تدريبية وورش عمل ودورات تعزز المهارات الشخصية والمهنية للفرد وتساعدهم على النمو في مساهم المهني.

7- **شفافية المعلومات:** يجب أن يكون هناك اهتمام بنشر المعلومات ذات الصلة بالموظفين بشكل منتظم وشفاف، يمكن استخدام البريد الإلكتروني والاجتماعات والمنتديات الداخلية لنشر المعلومات المهمة بشكل عام وتوفير إمكانية الوصول إلى الوثائق والتقارير ذات الصلة.

8- **تحديد معايير واضحة وعادلة:** يجب وضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الأداء وتوزيع الفرص والمكافآت، ينبغي أن تكون هذه المعايير محايدة ومنصفة، ويجب أن يتم تطبيقها على جميع الموظفين بطريقة متساوية.

- 9- تعزيز ثقافة الاحترام: يجب تعزيز ثقافة الاحترام كقيمة أساسية داخل المؤسسة، يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز التواصل الاحترافي والمهني بين العاملين والتعامل بلطف واحترام مع الزملاء والعملاء والشركاء التجاريين.
- 10- التعامل بالمثل: يجب أن يتم التعامل مع جميع الأفراد داخل المؤسسة بالمثل وبعادلة، دون تفضيل أو تمييز، ينبغي أن يتم معاملة الجميع بنفس الاحترام والاهتمام، بغض النظر عن الرتبة أو المنصب.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

• الكتب

- 1- مُجَّد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2003
- 2- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1999
- 3- مُجَّد المبيضين عقلة، مُجَّد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2001
- 4- أحمد صقرعاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1971
- 5- مُجَّد هلال مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1999
- 6- سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000
- 7- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن،
- 8- وفیق مُجَّد عبد المحسن. الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، 2002
- 9- عبد الحكيم احمد الخزامي. إدارة تغيير الأفراد والداء . الإسكندرية: إشراف للنشر والتوزيع 2001
- 10- فالح حسين عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2006.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي. الجوانب العلمية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الإسكندرية ، 2002
- 12- احمد ماهر. إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- 13- عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2006
- 14- صلاح الدين عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002
- 15- فاروق عبده فليه "مُجَّد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسة التعليمية" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة ، عمان ، الأردن ، 2005
- 16- جمال الدين المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006

- 17- جمال الدين "مرسي التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 2002.
- 18- حمداوي وسيلة"إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002
- 19- حسن إبراهيم بلوط"إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي" ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002،
- 20- احمد ماهر"إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 21- أحمد مُجّد الدمرداش "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي" القاهرة، دار الحكمة ،الطبعة الأولى 2018.
- 22- جاد الرب سيد مُجّد"إدارة الموارد البشرية"الإسماعيلية، 2003.
- 23- جاد الرب سيد مُجّد"جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية" دار الفكر العربي للنشر مصر، 2008.
- 24- مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- مدخل استراتيجي تكاملي، دار الإثراء للنشر، عمان، 2009،
- 25- سيزلاقيو ولاس،"السلوك التنظيمي والأداء" معهد الإدارة العامة للبحوث،1991.
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم "أسس البحث العلمي" ،ط1،مؤسسة الورق،الأردن في فلسطين وتغيرات العصر، كلية التربية في الجامعة الإسلامية،فلسطين، (2000)، ص275.

• المقالات

- 1-برسي، مُجّد حسين صالح عبد الغفور"جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم و الأهمية والنماذج التطبيقية" المجلة العلمية للدراسات التجارية و البنينة، مصر، مجلد1، العدد2، 2010.
- 2-يمن سليمان أبو سويرح، يوسف عبد بحر"اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد 18، العدد 02، 2010
- 3-أحمد بونقيب" أهمية الحياة الوظيفية السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي" دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد12، العدد2، 2019.
- 4-شيرين شريف بدوي"أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة"مجلةالإدارة العامة، المجلد 55

- 5- برسي، مُجّد حسين صالح عبد الغفور "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة المفاهيم و الأهمية والنماذج التطبيقية" المجلة العلمية للدراسات التجارية و البنينة، مصر، 2010
- أطروحة الدكتوراه ورسائل الماجستير
- 1- عبد الله بن درويش، سعد الغامدي "تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية" رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006
- 2- عادل عيسى "الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم" رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002
- 3- عكاشة، أسعد أحمد مُجّد "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" غزة، فلسطين. 2008
- 4- مهديد، فاطمة الزهراء "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير في إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، ص2010.
- 5- جمعة، خيرالدين "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في إقتصاد و تسيير المؤسسة، بسكرة 2015.
- 6- سعد أحمد مُجّد عكاشة "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2008.
- 7- مُجّد عبد الله رشدي "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2009.
- 8- مُجّد حسين صالح عبد الغفور برس ي "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية" دراسة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011.
- 9- شيخي مريم "طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات" رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014.
- 10- نهاد عبد الرحمان الشنطي "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل" رسالة ماجستير إدارة الدولة والحكم الرشيد، غزة، 2016.
- 11- زينب صالح "جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة" مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
- 12- ماضي خليل إسماعيل "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2004.

- 13- مُجَدِّ الرفاعي "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين" رسالة ماجستير، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة بريطانيا، 2009.
- 14- هاشم عيسى عبد الرحمان ابو حميد "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة" ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، سنة 2017.
- 15- مُجَدِّ عليالديباسة إيمان " دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين" ر (ماجستير) ، منشورة ، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس. فلسطين. 2017.
- 16- هاشم، عيسى عبد الرحمان أبو حميد "أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة" (ماجستير) قسم إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2017.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Sirgy, M. Joseph, Nora Reilly, Jiyun Wu, and David Efraty ,***A Work-Life Identity Model of Well-Being: Towards a Research Agenda Linking Quality-of-Work-Life (OWL) Programs with Quality of Life (OOL)*** APPLIED RESEARCH IN QUALITY OF LIFE(2008)., vol(3), 181-202 17:07
- 2- Kalayance Koonmee Anusom Singhapakdi, Busaya Virakul, Dong-Jin Lee "***Ethics in stitutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes:A survey of human resource managers in Thailand***". Journal of Business Research, Vol.63,2010.pp.20-26
- 3- John K. Layer, Waldemar Karwowski "***The effect of cognitive demands and perceived quality of work life on human performance in manufacturing environments***International Journal of IndustrialErgonomics Volume 39, Issue 2, March 2009, Pages 413-421
- 4- M. S. Hayrol Azril "***Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia***" Journal of Socia Sciences, Vol,60. 2010.pp.64-73

- 5- Sofiane Frimousse, Jean Marie peretti, et AbolePazizSwalhi, "***la diversité des formes de performance du travail : le rôle de la justice organisationnelle***". management prospective, Revue management et avenir4 - N° 18, Paris, 2008
- 6- Jamal , M. (1995) "***Relationship of job stress to job performance, A Study of Managers and Workers and Human Relation***" a journal of applied research
- 7- M. Joseph Sirgy et al., "***A New Measure of Quality of Work Life (QWL)***" Based on Need Satisfaction and Spillover Theories , Social Indicators Research, vol. 55, n°3,2001
- 8- Brian Ballou and Norhan H. Godwin , "***Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization's Future ?***" , Strategic Finance , 2007
- 9- M.Lokanadha Reddy ***Quality ofWork Life in Indian Banks, FirstEdition, HimalayaPublishing House, India, 2010.p834***

الملحقات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوجو عريريج

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه إلى المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة EMBAG

بعد واجب التحية والتقدير،...

إيماننا بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسيننا لأداء-دراسة حالة مؤسسة EMBAG بوجو عريريج.-

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستنعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إشراف الأستاذ:

- بونقيب أحمد

إعداد الطالبين:

- بوختالة عبد الكريم.

- بن سالم انيس ابراهيم.

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن: أقل من 30 سنة بين 30 و 50 سنة
2. المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي دراسات عليا
- متوسط جامعي
3. الجنس: ذكر أنثى
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 05 إلى 15 سنة
- من 15 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 5- المستوى الوظيفي: إدارة وسطى إدارة إشرافية

الجزء الثاني: جودة الحياة الوظيفية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: المصدقية.					
1- أفهم بوضوح رؤية المؤسسة					
2- أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير أفك شفرة المعلومات الواردة إلى من الإدارة.					
3- أدرك لأهمية التحلي بالأمانة والاستقامة في تعاملات داخل المؤسسة.					
4 - يوجد ترحيب الأسئلة التي أقدمها للإدارة وتوجد نية للإجابة عنها بصراحة.					
5- أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.					
6- أتاحت لي الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.					
7- أثق في أن مساهماتي تدعم نجاح المؤسسة.					

الملحقات

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: الاحترام.					
8- يتم تكويني وتدريبني من أجل تحسين أدائي.					
9- تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لديّ من خلال تطوير واختبار أفكارني الجديدة.					
10- يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير.					
11- أدم عمليّة تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملني.					
12- أنا أتفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكيّة في عملي، بسبب مشاركتني في عملية صنع القرار.					
13- الحياة الوظيفية التي أعمل فيها أكثر إنسانية..					
14- لا أشعر بقلق كبير نتيجة الأحداث التي تقع خارج نطاق عملي، فأنا أتعامل بأريحية وأركز في عملي.					
15- أنا أثق في إخلاص الإدارة، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل.					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: العدالة.					
16- ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة.					
17- أشعر بالارتياح عند طرح أفكارني ولا أجد حرجا في طلب المساعدة.					
18- أن واثق بأن لديّ فرصة للمساهمة والنجاح.					
19- أثق في زملائي وفي المسؤولين، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية.					
20- الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي.					
21- أنا مدرك أنا لإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيها المعاملة العادلة جزء لا يتجزأ منها.					
22- السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في إصدارالقرارات تستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.					

الملحقات

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الرابع: الفخر					
23- أشعر أن عملي له تأثير، وأني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة.					
24- أشعر بالفخر كون ما أقوم به في مجموعة عملي، يساهم في تحقيق نجاح جماعي.					
25- المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية.					
26- أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها.					
27- أقدم مستوى عاليا من الالتزام اتجاه الحضور إلى العمل.					
28- أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذا لخدمة المجتمع والمساهمة في خدمته خارج مكان العمل.					

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الخامس: الصداقة الحقيقية.					
29- تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة.					
30- أستطيع الاعتماد على زملائي.					
31- أتعامل مع زملائي بأريحية.					
32- قوبلت في المراحل الأولى من عملية المؤسسة بترحاب دافئ.					
33- وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين.					
34- أشعر بروح الجماعة والفريق.					
35- الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال.					

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الجهد					
1. أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء					
2. أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطوره					
3. أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات					
4. أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل					
البعد الثاني: القدرات					
5. الوظيفة الموكلة إلي مناسبة لقدراتي					
6. أساهم في تعزيز مشاركة وتعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة					
7. أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي تسبب مشاكل في أدائي للعمل					
8. أحاول أداء عملي في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة					
البعد الثالث: إدراك الدور					
9. هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة					
10. أقوم بعملي حسب المعايير المطلوبة					
11. أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني					
12. يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة					

الملحقات الخاصة بالنتائج الإحصائية المستخرجة من برنامج spss

1- معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	46

2- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد الخمسة لالحياة الوظيفية السعيدة

المصدقية

Statistiques descriptives

المصدقية	N	Moyenne	Ecart type	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
أفهم بوضوح رؤية المؤسسة	35	3,9429	,14168	,83817
أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير أوفك شفرة المعلومات الواردة إلي من الإدارة	35	4,1429	,14862	,87927
أدرك لأهمية التحلي بالأمانة والاستقامة في تعاملاتي داخل المؤسسة	35	4,4571	,08543	,50543
يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة وتوجدنية للإجابة عنها بصراحة	35	4,0857	,10348	,61220
أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل	35	4,2571	,11109	,65722
أتيحت لي الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر	35	3,7143	,21132	1,25021
أثق في أن مساهماتي تدعم نجاح المؤسسة	35	4,0571	,14168	,83817
N valide (listwise)	35			

الاحترام

Statistiques descriptives

الاحترام	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
يتم تكويني وتدريبى من أجل تحسين أدائي	35	3,5429	,14975	,88593
تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لدي من خلال تطوير واختبار افكاري الجديدة	35	3,9143	,12550	,74247
يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير	35	3,9143	,11862	,70174
أدعم عملية تبادل المعلومات وأهتم بتحقيق النتائج وأشعر بالارتباط بعملتي	35	4,0286	,09602	,56806
أنا أتفه القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار	35	4,0571	,13561	,80231
الحياة الوظيفية التي أعمل فيها أكثر إنسانية	35	3,6571	,20060	1,18676
لأشعر بقلق كبير نتيجة الأحداث التي تقع خارج نطاق عملي ،فأنا أتعامل بأريحية وأركز في عملي	35	3,8286	,12626	,74698
أنا أتق في إخلاص الإدارة، وأشعر بالولاء والالتزام في مكان العمل	35	3,9143	,11131	,65849
N valide (listwise)	35			

Statistiques descriptives

العدالة	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
بنظر إلى المسؤولين كعضو قيم في المجموعة	35	4,0286	,11942	,70651
أشعر بالارتياح عند طرح أفكاره ولا أجد حرجاً في طلب المساعدة	35	3,9714	,15055	,89066
أنا واثق بأن لدي فرصة للمساهمة والنجاح	35	3,8571	,21748	1,28665
أثق في زملائي وفي المسؤولين، بحيث يتحدث كل منهم عن الآخر بصورة إيجابية	35	3,5714	,20615	1,21959
الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي	35	3,3429	,23170	1,37076
أنا مدرك أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها	35	3,9714	,11217	,66358
N valide (listwise)	35			

العدالة

Statistiques descriptives

الفخر

الفخر	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
أشعر أن عملي له تأثير، وأنني أقدم إسهامات ضرورية لنجاح المؤسسة	35	4,2857	,10509	,62174
أشعر بالفخر كون ما أقوم به في مجموعة عملي، يساهم في تحقيق نجاح جماعي	35	4,3429	,10802	,63906
المؤسسة التي أعمل فيها تعترف بأن نجاحها يعتمد على فريق العمل بالإضافة إلى المساهمات الفردية	35	4,3429	,09994	,59125
أقوم بالتحدث عن تجربتي في العمل وإخبار الآخرين عنها	35	3,9429	,18761	1,10992
أقدم مستوى عالٍ من الالتزام باتجاه الحضور إلى العمل	35	4,3143	,11429	,67612
أرى المؤسسة التي أعمل بها منفذاً لخدمة المجتمع والمساهمة في خدمته خارج مكان العمل	35	3,8857	,08955	,52979
N valide (listwise)	35			

Statistiques descriptives

الصدقة الحقيقية

الصدقة الحقيقية	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
تربطني علاقات صداقة جادة مع بعض زملائي في المؤسسة	35	1,9429	,10802	,63906
أستطيع الاعتماد على زملائي	35	3,9143	,13824	,81787
أتعامل مع زملائي بأريحية	35	3,9429	,10802	,63906
قوبلت في المراحل الأولى من عملي بالمؤسسة بترحاب دافئ	35	3,9714	,12626	,74698
وجدت سهولة في الانخراط مع زملائي الموظفين	35	3,9143	,11862	,70174
أشعر بروح الجماعة والفريق	35	3,5429	,17073	1,01003
الموظفون في المؤسسة يساعدون بعضهم في كافة الظروف والأحوال	35	3,5714	,18914	1,11897
N valide (listwise)	35			

3- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

الجهد

Statistiques descriptives

الجهد	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
أساهم في تقديم اقتراحات تزيد من حجم الأداء	35	3,6571	,16875	,99832
أحاول دائما تحسين أدائي للأفضل وتطويره	35	4,5429	,10325	,61083
أقدم بدائل وأساليب جديدة تساعد في حل المشكلات	35	4,1714	,09602	,56806
أقدم اقتراحات للرفع من الجودة في العمل	35	4,0571	,10802	,63906
N valide (listwise)	35			

الملحقات

القدرات

Statistiques descriptives

القدرات	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الوظيفة الموكلة إلى مناسبة لقدراتي	35	3,6571	,22055	1,30481
أساهم في تعزيز مشاركة وتعاوننا	35	4,1143	,10668	,63113
العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة	35	4,4000	,09349	,55307
أتجنب ارتكاب أخطاء في عملي بسبب مشاكل في أدائي للعمل	35	4,2286	,12357	,73106
أحاول أداء عملي في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة	35			
N valide (listwise)	35			

إدراك الدور

Statistiques descriptives

إدراك الدور	N	Moyenne		Ecart type
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة	35	3,8286	,15603	,92309
أقوم بعملية حسب المعايير المطلوبة	35	4,2571	,08543	,50543
أقوم بأعمال إضافية عن الأعمال المطلوبة مني	35	3,2286	,19698	1,16533
يتم توضيح جميع التعليمات والإجراءات اللازمة لانجاز المهام بكفاءة	35	4,4000	,08402	,49705
N valide (listwise)	35			

ملحق يوضح تحليل تباين خط الإنحدار لمؤسسة EMBAG

ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,995	1	,995	14,433	,001 ^b
1 Résidu	2,274	33	,069		
Total	3,269	34			

a. Variable dépendante : 2الوظيفي_الاداء

b. Valeurs prédites : (constantes), 2الوظيفية_الحياة

4-العلاقة بين الأبعاد الخمسة للحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي

Corrélations^c

	المصادقية	الاحترام	العدالة	الفخر	الحقيقية_الصدقاة	2الوظيفي_الأداء
Corrélation de Pearson	1	,347*	,246	,740**	,403*	,484**
Sig. (bilatérale)		,041	,155	,000	,016	,003
المصادقية Somme des carrés et produits croisés	7,141	1,898	2,260	4,342	2,856	2,339
Covariance	,210	,056	,066	,128	,084	,069
Corrélation de Pearson	,347*	1	,614**	,434**	,442**	,238
Sig. (bilatérale)	,041		,000	,009	,008	,168
الاحترام Somme des carrés et produits croisés	1,898	4,192	4,327	1,949	2,399	,882
Covariance	,056	,123	,127	,057	,071	,026
Corrélation de Pearson	,246	,614**	1	,323	,671**	,330
Sig. (bilatérale)	,155	,000		,058	,000	,053
العدالة Somme des carrés et produits croisés	2,260	4,327	11,852	2,445	6,124	2,054
Covariance	,066	,127	,349	,072	,180	,060
Corrélation de Pearson	,740**	,434**	,323	1	,657**	,601**
Sig. (bilatérale)	,000	,009	,058		,000	,000
الفخر Somme des carrés et produits croisés	4,342	1,949	2,445	4,821	3,825	2,387
Covariance	,128	,057	,072	,142	,112	,070
Corrélation de Pearson	,403*	,442**	,671**	,657**	1	,485**
Sig. (bilatérale)	,016	,008	,000	,000		,003
الحقيقية_الصدقاة Somme des carrés et produits croisés	2,856	2,399	6,124	3,825	7,027	2,323
Covariance	,084	,071	,180	,112	,207	,068
Corrélation de Pearson	,484**	,238	,330	,601**	,485**	1
Sig. (bilatérale)	,003	,168	,053	,000	,003	
2الوظيفي_الأداء Somme des carrés et produits croisés	2,339	,882	2,054	2,387	2,323	3,269
Covariance	,069	,026	,060	,070	,068	,096

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

c. Incomplètes = 35

5-العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,552 ^a	,304	,283	,26251

a. Valeurs prédites : (constantes), ²الوظيفية_الحياة,

b. Variable dépendante : ²الوظيفي_الاداء :