



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية للاتصالات)
-بالأغواط-

اشراف الدكتور

د. محمد بوهالي

اعداد الطالبة:

✓ العمري رحاب فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

رئيسا

مشرقا

ممتحنا

أ.د. بن تريج بن تريج

د. بوهالي محمد

أ.د. بوجلل احمد

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

شكر وتقدير

شكرا لله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76....صدق الله العظيم.

أتقدم بجزيل الشكر الى الأستاذ المشرف "بوهالي محمد" على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأساتذتي المخلصين الذين كانوا عوناً لنا طيلة المشوار الدراسي

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر "للدكتور بن تريح بن تريح" الذي قام بتوجيهي طيلة سنواني دراستي في الكلية والذي كان بمثابة أب لي

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة علي أكمل وجه.

اهداء

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} سورة يونس الآية 10

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لو لا أن هداني الله

الحمد لله الذي بفضلہ ونعمته أتممت مسيرتي الجامعية.

أهدي نجاحي ونجاحي...

إلى من علمتني الصدق والرحمة الى من علمتني ألا أخني رأسي لأحد إلى التي علمتني أن

أرفع رأسي عاليا ما دمت أعلم أن الله معي

إلى تلك التي علمتني أنني ما دمت أريد فانا أستطيع

إلى من اخبرتني يوما أنني لا أملك فرصة للاستسلام ولكن أستطيع أخذ استراحة محارب

إلى التي علمتني أن أقوم بكل شيء في الحياة لأجل الله ورضاه وليس لأجل البشر...

إلى أمي ثم أمي ثم أمي

إلى نور يضيء عمتي عندما تطفئني الظروف والأيام

إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر وتدفعني إلى مقاومة كل هذه الأشياء التي

تستدعي السقوط...

إلى الجميلة اختي.

إلى إخوتي.

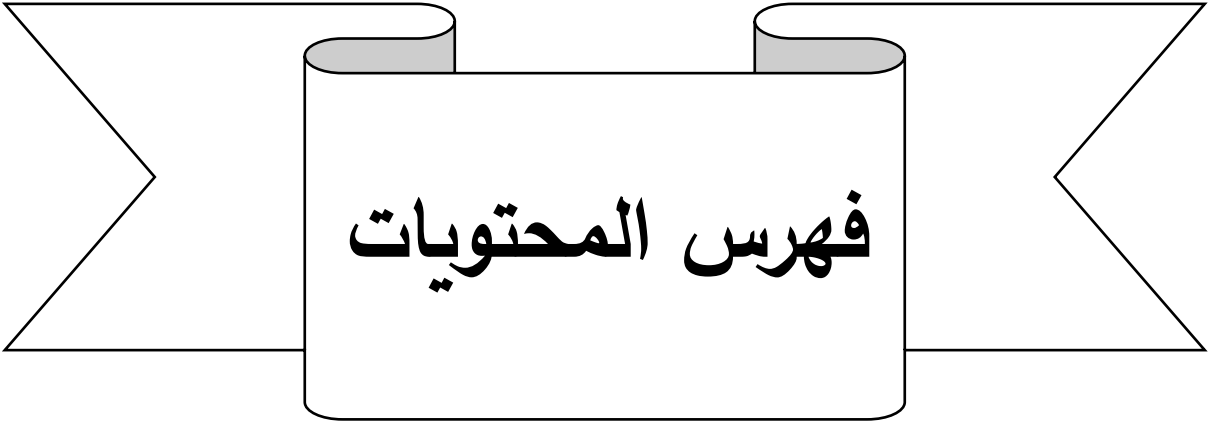
ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة وقد تم إسقاطها على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط (المديرية العملية للاتصالات بالأغواط)، حيث اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات تم توزيع 35 استمارة وتم استرجاع 34 استمارة صالحة للدراسة، ليتم تحليل المعلومات والبيانات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تأكيد وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة المعنوية 5% في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالأغواط.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الأداء الوظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر (الأغواط).

ABSTRACT :

This study aims to highlight the impact of the quality of career on the functioning of the institution and was dropped on Algiers Telecommunications Foundation. This study relied mainly on the questionnaire form to collect information. 35 forms were distributed and 34 forms were retrieved. Information and data were analysed using the SPSS statistical package programme. This study confirmed the impact of career quality on career performance at the moral indicator level of 5% in Algeria's communication.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

صفحة	المحتويات
/	شكر
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الاشكال
/	فهرس الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
9	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية
18	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية
18	المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
20	المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية
23	المطلب الثالث: برامج جودة الحياة الوظيفية
29	المبحث الثالث: الجوانب العملية لجودة الحياة الوظيفية
29	المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية كنظام أو عملية
32	المطلب الثاني: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية
34	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
45	المطلب الثاني: مكونات وعناصر الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

46	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه
49	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
49	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته
52	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
58	المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وطرق معالجتها
61	المبحث الثالث: تحسين الأداء
61	المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي
62	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء
67	المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء
68	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
71	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها
77	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة
79	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
81	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
83	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
83	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
101	خلاصة الفصل
103	خاتمة
107	قائمة المراجع والمصادر
111	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أجيال جودة الحياة الوظيفية	13
02	درجات مقياس ليكارت	79
03	اتجاه إجابات العينة	80
04	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	82
05	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	83
06	توزيع مفردات العينة حسب العمر	84
07	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	85
08	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل	86
09	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	87
10	اتجاه عبارات المحور الأول (نظام الأجور والتعويضات)	88
11	اتجاه عبارات المحور الثاني (ظروف العمل الآمنة والصحية)	89
12	اتجاه عبارات المحور الثالث (فرصة النمو الوظيفي)	90
13	اتجاه عبارات المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)	91
14	اتجاه عبارات المحور الخامس (التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية)	92
15	اتجاه عبارات المحور السادس (العلاقات الاجتماعية)	93
16	اتجاه عبارات المحور السابع (الأداء)	94
17	نتائج الانحدار الخطي المتعدد	95
18	ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية	96
19	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها	97
20	اختبار T test بالنسبة للجنس	99
21	اختبار ANOVA بالنسبة للعمر	100

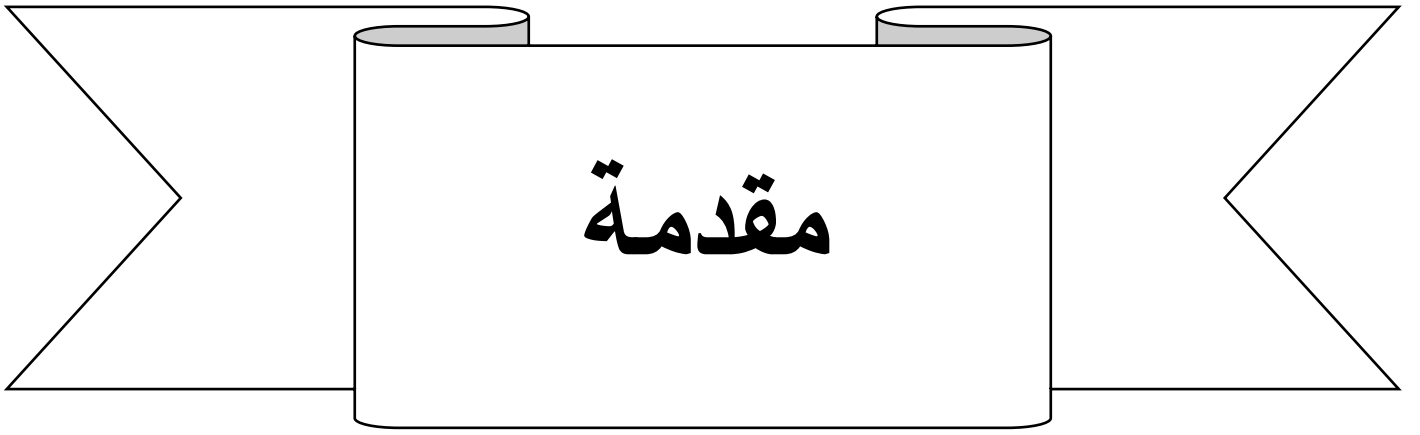
قائمة الأشكال والجداول

ثانيا: قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	عناصر الرضا الوظيفي	01
27	طريقة عمل حلقات الجودة	02
29	جودة الحياة الوظيفية كعملية أو نظام	03
33	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	04
44	أنواع الأداء	05
55	خطوات تقييم الأداء	06
66	خطوات تحسين الأداء	07
74	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	08
78	نموذج الدراسة الميدانية	09
83	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	10
84	توزيع مفردات العينة حسب العمر	11
85	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	12
86	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل	13
87	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	14

ثالثا: قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
111	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	01
112	عرض خصائص العينة	02
114	اتجاه عبارات الاستبيان	03
117	اختبار الفرضيات	04
118	الاستبيان	05



مقدمة:

في ظل التغيرات التي يمر بها العالم اليوم في كافة مجالات الحياة سواء كانت اقتصادية، سياسية أو اجتماعية وحتى التغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال الحالية والتي تتصف بالتغير المستمر والسريع، فإنه أصبح من الضروري على منظمات الأعمال البحث عن طرق جديدة تمكنها من مواكبة هذه التغيرات وذلك من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري بما يخدم أهدافها، حيث يعتبر الرأسمال البشري هو ركيزة المؤسسة نظرا لما يمتلكه من معارف وكفاءات تميزه عن باقي موارد المؤسسة فهو القادر على إنجاحها أو إفشالها. فالاهتمام بالعنصر البشري هو في حقيقة الأمر ليس خيار إنما حتمية لما تملكه من معارف وكفاءات مميزة لها القدرة على إنجاح أو إفشال أي هدف تسطره المؤسسة، لذلك أصبح من أولويات الإدارة هو كيفية تحسين ظروف حياة العمال داخل المؤسسة وحتى خارجها وذلك بهدف الارتقاء بالأداء لغرض تحقيق نتائج بكفاءات عالية، ومن هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية، والذي يؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة ويتوافر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما تطور الأمر إلى الاهتمام بالعاملين خارج إطار بيئة العمل، أي على المستوى العائلي أو الشخصي لهم، أي محاولة إيجاد توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات أسر العالمين فيها.

وقد عملت الكثير من المؤسسات على تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، ومن أهم تأثيرات تطبيق هذه البرامج هو زيادة انتماء وولاء العنصر البشري للمؤسسة التي يعملون بها ويؤمنون بقيمتها وأهدافها، وبالتالي العمل على تغيير مستوى أداء الأفراد وعليه تغيير مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وعليه فإن موضوع جودة الحياة الوظيفية يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء أفضل.

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)؟

من الإشكالية الرئيسية تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرصة النمو الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء نظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء فرصة النمو الوظيفي على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة والأفراد؛
- إيجاد العلاقة بين كل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؛
- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية السائد في المديرية العملية للاتصالات بالأغواط؛
- إمكانية التوصل إلى بعض النتائج التي يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- ◀ تمثل الدراسة أحد الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهومين مهمين وهما جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي؛
- ◀ سعي المؤسسة الدائم في المحاولة من رفع مستويات الأداء؛
- ◀ تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية في توفير مناخ عمل يتسم بالراحة وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، مما يجعله ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

أسباب اختيار الموضوع:

- قابلية الموضوع للدراسة؛
- الاهتمام الشخصي بأهمية المورد البشري في المؤسسة والرغبة في معرفة تأثير مناخ العمل على أداء العنصر البشري؛
- الرغبة في معرفة أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.
- الحدود الزمانية: تمثلت منذ الموافقة على الموضوع ابتداء من شهر جانفي 2023 إلى غاية أواخر شهر ماي 2023، أما الدراسة التطبيقية فامتدت منذ 01 مارس إلى غاية أواخر شهر أفريل.

صعوبات الدراسة:

- رفض بعض العمال الإجابة عن أسئلة الاستبيان؛
- صعوبة توزيع الاستبيان لعدم تواجد الكثير من العمال في مكاتبهم أو رفض الاستقبال؛
- مواجهة صعوبة في تحديد الأيام المسموحة للتربص؛
- رفض الاستقبال في العديد من المرات؛
- صعوبة استعمال البرنامج الاحصائي SPSS.

منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري عن طريق الكتب والدراسات السابقة، وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. أما أدوات الدراسة: فتم الاعتماد على استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، ومن ثم البرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة وتحليل البيانات.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي فكان الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية والذي بدوره يتضمن ثلاث مباحث، أما الفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والذي بدوره يحتوي على ثلاث مباحث، ثم جاء الفصل الثالث التطبيقي بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة واحتوى هو الآخر على ثلاث مباحث، واستهلت هذه الدراسة بمقدمة واختتمت بخاتمة.

الدراسات السابقة:

1. خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، 2014، بعنوان جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، جامعة قناة السويس، مصر، أطروحة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. هدفت الدراسة التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية،

- وشملت عينة الدراسة مجموعة من العاملين (الأكاديميين، والإداريين، وخدمات الجامعات الفلسطينية)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء هي (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات).
2. أفرح محمد علي، 2022 بعنوان "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة"، جامعة جدة، المملكة العربية السعودية، ماجستير إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، 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 استبانة 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.
3. جهاد أحمد عبدالرزاق نعيير، 2022، بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، عبر تسليط الضوء ودراسة الأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين، إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيراً في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط واعتباره أنه هو جوهر تطوير الأداء الوظيفي، الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الأداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقترانها بمجموعة متكاملة من العوامل الأخرى.

ما يميز دراستنا:

- الدراسة تمت في مؤسسة اقتصادية (اتصالات الجزائر الأغواط)؛
- إيجاد أثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي؛
- الدراسة حالية أي أنه قد تم إجرائها حديثاً.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لجودة الحياة

الوظيفية

تمهيد

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المهمة والحديثة في مجال الإدارة، فقد أصبحت تحظى باهتمام المؤسسات، خاصة وأنها ترتبط بجانب السلوك التنظيمي كضغوط العمل والولاء والانتماء وحتى الرضا الوظيفي، بالإضافة الى التطوير المعرفي للمورد البشري، حيث يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة في المؤسسات لغرض توفير بيئة عمل جيدة ومناخ أفضل للعاملين بما يساهم في تحقيق رغباتهم واشباع حاجاتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

يعتبر العمل أهم نشاط في حياة الفرد وذلك لتحقيق حاجاته واشباع رغباته إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وبما أن الأفراد يقضون معظم وقتهم في العمل لا بد من توفير جو مناسب للعمل، مما يسمح بالاستغلال الأمثل للطاقات والموارد، ومن خلال ما يلي سيتم التعرف على جودة الحياة الوظيفية، مفهومها، والتطور التاريخي، أهميتها، وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

قبل تحديد مفهوم جودة الحياة الوظيفية، يجب أولاً تحديد مفهوم كل من الجودة والحياة الوظيفية.

أولاً: الجودة والحياة الوظيفية

1- الجودة:

تعريف 1: "تتعدد استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاته في حياتنا اليومية. وقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز، ويراها البعض متحققة في السلع والخدمات مرتفعة السعر، وغائبة عما هو رخيص، وقد تستعمل لوصف السلع التي تحمل خصائص وصفات مرغوب بها أو للدلالة على دقة أداء السلعة للوظيفة المشتراة لأجلها، وقد يترادف استخدامها مع منتجات دولة معينة (مثلاً إنتاج ياباني) أو شركة معينة، وغير ذلك، وهكذا يشار إلى أن الجودة تعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين".¹

ركز هذا التعريف على الجودة من حيث الخدمة التي يقدمها المنتج ومدى دقتها وتحقيقها لمتطلبات الأفراد، إلا أن هذا التعريف نظر للجودة نظرة ضيقة فقد تطور مفهوم الجودة ليصبح يشمل ما هو أكثر من المنتج والخدمة.

تعريف 2: "الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل (سواء مستهلك السلعة أو متلقي الخدمة) من حصوله على متطلباته، واعتزاز مقدمي السلعة أو الخدمة بعملهم وبالسلع والخدمات التي يقدمونها".² اعتبر هذا التعريف أن شرط تحقيق الجودة هو القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة.

من خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج التعريف التالي: الجودة هي مجموعة من الخصائص لنظام أو منتج أو خدمة لإرضاء أطراف معينة كالزبائن، بالإضافة إلى أداء العمل بصورة صحيحة.

¹ رعد عبد الله، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 29.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات " الاجتماعية والتعليمية والصحية"، دار مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 26.

2- الحياة الوظيفية:

لقد قدمت عدة تعاريف للحياة الوظيفية من بينها ما يلي:

تعريف 1: "الحياة الوظيفية هي سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية".¹

تعريف 2: "وقد عرف JAYAKUMAR, K. KALAISELVI الحياة الوظيفية بأنها مجموعة من التسهيلات المقدمة للموظفين خلال ساعات العمل بالإضافة إلى التجارب وأنشطة العمل وكل ما يمر به الموظف في المؤسسة سواء كان في مكتبه أو بعيدا عنه"²

من خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج أن مفهوم الحياة الوظيفية هو عبارة عن مجموع التجارب التي يخوضها الموظف خلال عمله بالإضافة إلى المناصب التي يشغلها وكل التسهيلات المقدمة له خلال ساعات العمل.

ثانيا: جودة الحياة الوظيفية

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، نذكر من بينها التعريفات التالية:

تعريف 1: "تعرف جودة الحياة الوظيفية أنها الإجراءات و/ أو الظروف و/أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمؤسسات والتوقيتات".³

تعريف 2: أما (Cetro) فقد عرفها على أنها "درجة الفرصة المتاحة للعمال لاتخاذ قرارات تؤثر في بيئة العمل الخاصة بهم، فكلما زادت الفرصة كلما عظمت جودة الحياة الوظيفية".⁴

¹صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، سوريا، 2004، ص 34.

² Jayakumar.A, Kalaiselvi, **Quality of work life, An overview**, International journal of marketing, financial service and management research, vol.1, 2012, p 141

³ احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط 1، دار الحكمة للنشر والتوزيع، مصر 2018، ص ص 9،10

⁴ محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 6.

تعريف 3: "هي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها".¹

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف المؤسسة من خلالها الى توفير مناخ عمل مناسب ومريح للعاملين، بالإضافة الى إعطاء قدر من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق الشعور بالرضا والراحة لدى الموظفين وعليه تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الفترة من نهاية الستينات إلى بداية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب انتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في بيئة العمل كارتفاع معدلات الغياب، وزيادة الإضرابات وأعمال التخريب في بيئة العمل، نتيجة لهذه الأحداث ظهر مفهوم برنامج جودة الحياة الوظيفية لغرض حل المشاكل التي كانت تحصل في بيئة عمل المؤسسات، ومن أهم الشركات التي قامت بتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية هي شركة (Xerox) والتي عانت من بعض المشاكل كانخفاض حماس الموظفين، وصعوبة تنفيذ المهام من جانب الأفراد، وكذلك نقص التمويل وانخفاض الإنتاجية، مما أدى الى اتجاه الشركة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، وقد تمثل ذلك في:²

- 1- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتفق مع مهاراتهم وقيمهم؛
- 2- إتاحة الفرصة الفعالة لتدخل النقابة في عمليات المشاركة الخاصة عند أحداث التغييرات التنظيمية؛
- 3- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.

و جاءت الفترة من منتصف السبعينات وحتى بداية الثمانينات 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 الى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، و لذلك حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، و بالتالي انخفاض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، و كل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية و تحسين العمل تأتي في المرتبة الثانوية في تلك الفترة.

¹ محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

وفي الثمانينات وحتى منتصف التسعينات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية لنفس الأسباب السابقة بالإضافة إلى القوانين الفيدرالية المستحدثة، واستجابة للنجاح الذي حققته اليابان وبعض الدول الأوروبية في هذا الصدد.

ومنذ التسعينات قامت شركات عالمية عديدة في دول العالم بتطبيق برامج جودة حياة العمل، كما تزايد الاهتمام بها نتيجة التركيز على اشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب هندرة¹ الموارد البشرية واكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات المهمة للتنافسية.²

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

¹ مصطلح يعني تغيير الوضع السائد تغييراً جذرياً والبدء من نقطة الصفر وذلك من خلال بناء وتصميم جديد للعمليات بالاعتماد على الكيان الموجود وليس مشروعاً جديداً أو إنجاز كيان جديد، من أجل تقديم أفضل الخدمات ذات جودة بتكلفة مناسبة وفي أسرع وقت ممكن.

² أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 11، 12 .

الجدول رقم (01): أجيال جودة الحياة الوظيفية

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

المصدر: محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية للنشر

والتوزيع، مصر، 2008، ص 21.

يمكن الاستنتاج من خلال الجدول أن تطور جودة الحياة الوظيفية مر عبر ثلاثة أجيال، حيث تميز الجيل الأول بكون جودة الحياة الوظيفية خارج الهيكل التنظيمي، وتعتمد على مجموعة من الموظفين المختارين، في إطار مركزية واضحة، فالتدريب يتم تقديمه مركزياً، أما العلاقة بين الإدارة والنقابة فهي علاقة رسمية تتميز بالعداء، كما ركز اهتمامه على العوامل المادية لبيئة العمل، أما الجيل الثاني فتميز بكون هذه الأخيرة متكاملة مع الهيكل التنظيمي، وتشمل معظم الموظفين، في إطار جزئي من المركزية، و تحديد مجموعات برامج التدريب حسب الحاجة، إضافة إلى ذلك تحسن العلاقة بين النقابة والإدارة بحيث اتسع مجال التعاون بينهما رغم عدم توافق الطرفين، أما بيئة العمل فأصبح تشمل الاهتمام بالتخطيط و قضايا العمل اليومي إلى جانب العوامل المادية، أما الجيل الثالث لجودة الحياة الوظيفية فقد تميز بالارتباط هذه الأخيرة بالهيكل التنظيمي الذي أصبح أكثر اتساعاً، في إطار من اللامركزية، تشمل كل الموظفين، أما التدريب فيشمل أي عمل، كما اتسمت العلاقة بين الإدارة والنقابة بالوضوح، كما أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت تشمل كل قضايا العاملين و يتم اعتمادها في بناء سياسات المؤسسة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

تمثل جودة الحياة الوظيفية أهمية كبيرة في بيئة العمل، وتظهر من خلال تحقيق أهداف برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات المختلفة.

أولاً: أهمية جودة الحياة الوظيفية

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مزايا عند تبنيها برامج جودة الحياة الوظيفية، والذي أصبح مهما للأسباب التالية:¹

- زيادة الطلبات في العمل؛
- فقدان ضمانات الموظفين طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى تعزيز مهارات أماكن العمل؛
- منافسة أكبر على المواهب؛
- زيادة عدد النساء في قوة العمل.

Shefali Srivastava, Rooma Kanpur , A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications, Journal of Business and Management, vol16, Issue 3,2014,p 56/57.¹

كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يرى "بريان بالو وآخرون" أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ الاستقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة؛
- ✓ تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة؛
- ✓ زيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري؛
- ✓ التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، انتقاء فريق العمل، واستقطاب الأفراد العاملين.

وعليه فالاهتمام بجودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى جو من العلاقات الشخصية الجيدة والموظفين المتحمسين.

أما "ولتون" (1975) فقد اقترح ثماني فئات مفاهيمية تبرز من خلالها أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وتتمثل في التالي:²

- ✓ التعويض المناسب والعادل عن العمل؛
- ✓ ظروف عمل آمنة وصحية؛
- ✓ فرصة فورية لاستخدام القدرات البشرية وتطويرها؛
- ✓ فرصة للنمو والأمن المستمرين؛
- ✓ الإدماج الاجتماعي في منظمة العمل؛
- ✓ العمل ومجموع العمر؛
- ✓ الأهمية الاجتماعية لحياة العمل.

وعليه فإن المؤسسة الناجحة تعمل على تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل.

¹ شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد

2، المجلد5، 2020، ص ص 81،82.

Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, op.cit, p 57.²

ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية مجموعة من الأهداف، ونذكرها فيما يلي:¹

1. الأهداف الفردية:

تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق أهداف الفرد الشخصية مثل إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه الوظيفي.

2. الأهداف التنظيمية:

حيث تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال فعالية الفرد، وتتمثل في:

- إعداد الفرد للتدريب لمواكبة التغيرات السريعة في العمل والمنظمة لمواجهة الحاضر والمستقبل؛
- نقل المعرفة والمهارات للموظفين ذوي الخبرة الذين يحتاجون إلى أداء أفضل للوظيفة؛
- إعداد الفرد للقيام بمهام أعلى في المستوى الوظيفي؛
- مساعدة الفرد على العمل بصورة أكثر فعالية في أماكن عملهم عن طريق المفاهيم والمعلومات والتقنيات وتطوير المهارات الحديثة التي يحتاجونها في مجال عملهم؛
- بناء خط ثان من العاملين الأكفاء في المنظمة وإعدادهم لشغل مناصب أعلى وأكثر مسؤولية، لضمان العمل المرن والفعال في الإدارات؛
- التأكد من الناتج الاقتصادي من خلال الجودة المطلوبة.

3. الأهداف المهنية: التي تحافظ على مستوى مناسب لاحتياجات المنظمة.

4. الأهداف الاجتماعية:

فهي مسؤولية أخلاقية واجتماعية تضمنها المؤسسة لمواجهة الاحتياجات والتحديات السريعة المتلاحقة.

ويضيف (Shefali Srivastava، ص 56، 2014) عدة أهداف لجودة الحياة الوظيفية:²

- زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام؛
- من أجل عمل جماعي وتواصل أفضل؛
- تحسين معنويات الموظفين؛
- تقليل الإجهاد التنظيمي؛

¹ محمد عاطف الجمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، ص 9.
² Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, op.cit, p².

- تحسين العلاقات داخل وخارج العمل؛
- تحسين ظروف العمل والسلامة المهنية؛
- توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية؛
- تحسين رضا الموظفين؛
- تعزيز التعلم في مكان العمل؛
- إدارة التغيير والانتقال المستمرين بشكل أفضل؛
- المشاركة في الإدارة على جميع المستويات في هيكل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية

إن تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة يعتمد على مجموعة من الأبعاد، والبرامج بالإضافة إلى طرق لقياسها.

المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت واختلفت أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وهذا راجع إلى تعدد واختلاف تعريفاتها، من بينها ما يلي:¹

1- تعويض مناسب ومحفز عن العمل:

فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي من أجور ورواتب وأرباح وبين ما هو معنوي مثل الثقة، والترقية، والمشاركة، حيث تعرف الحوافز بأنها: مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية، فعدالة الأجور تبعث لدى العامل شعورا بالارتياح خاصة وأنها تتناسب والمجهود الذي يبذله.

2- ظروف العمل الآمنة والصحية:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، كما يعرف الأمان الوظيفي بأنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمان من الإجراءات الإدارية التعسفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية، وبالتالي توثيق الأداء وتوثيق الولاء.

3- فرصة للنمو الوظيفي:

يسعى الموظفون إلى نمو وظيفي أكثر فأكثر، فالموظفون لا يميلون للوظائف التي لا تتوفر فيها النمو الوظيفي، فالمؤسسات تساعد الموظفين في رسم مساراتهم الوظيفية من خلال التدريب وتوسيع نطاق قدراتهم المعرفية وتأهيلهم بجعلهم يستعدون لشغل مناصب أعلى.

4- فرصة لتنمية القدرات البشرية:

حسب ما أشار "ماسلو" أن الأفراد يرغبون في تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الأجر العادل، والظروف المادية الجيدة، وقد أثبتت فرص التعلم وحرية المهارة تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي وتقليل الضغط على الوظيفة مما سيؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث أن زيادة الاستقلالية في العمل تزيد من

¹ شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 83، 84.

اكتساب المعرفة وتطبيقها ووضعها في مجموعات عمل مثل دوائر الجودة التي تساعد الموظف في تحسين قدراته في العمل.

5- العلاقات الاجتماعية:

تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء مؤسسة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على إنجاز أعمالهم والشعور بمغزى إنجازاتهم، وبخصوص ذلك تم إنشاء لجان العمل ومجالس الإدارة المشتركة الهادفة إلى تعزيز وتأمين الصداقة بين صاحب العمل والعمال، وخلق شعور بمشاركة العمال وتشجيع اقتراحاتهم، وتأسيس الديمقراطية الصناعية في المؤسسة والتي بدورها تشجع التكامل الاجتماعي في المؤسسة.

6- التوازن بين حياة العمل:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل.

7- الدستورية:

توفر جودة الحياة الوظيفية الحماية الدستورية للموظفين فقط إلى مستوى الرغبة في ذلك لأنه لا يجوز إرضاء الموظفين أو تحفيزهم إلى حد كبير، لأن ذلك يعوق الأفراد على أداء عملهم بعد ذلك المستوى، فالحماية الدستورية المقدمة للموظفين تكون في أمور مثل الخصوصية، وحرية التعبير والانصاف، حيث تكون السياسات إلزامية إلى تعزيز وحماية دستورية في خدمة مصلحة الموظف من خلال توفير كل الإجراءات القانونية الواجبة في المسائل بالعمل بأكمله.

8- الأهمية الاجتماعية للعمل:

يشعر الموظفون بالحاجة إلى ربط عملهم اجتماعيا، حيث سيكون احترام العمال لذاتهم مرتقعا إذا كان عملهم مفيد للمجتمع والعكس صحيح، كما أن المؤسسات التي تعمل بطريقة غير مسؤولة اجتماعيا مما يؤدي بموظفيها إلى تقليل قيمة عملهم ووظائفهم وذاتهم مما يؤدي وينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية

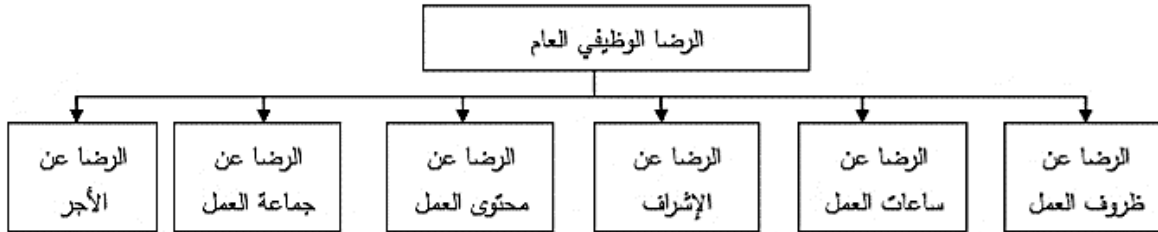
اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى، من بينها ما يلي مجموعة من المعايير يمكن الاعتماد عليها لقياس جودة الحياة الوظيفية وفقاً لما يلي:

1- الرضا الوظيفي:

"لقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي، ولكن في مجملها كانت تتفق على أنه شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) اتجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله".¹

ويعد الرضا الوظيفي من أهم العناصر لقياس جودة الحياة الوظيفية، لأن وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي يدل على وجود بيئة عمل جيدة.

الشكل رقم (01): عنصر الرضا الوظيفي



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

¹ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، مصر، 2015، ص 10.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الرضا الوظيفي العام هو ناتج رضا الفرد عن مجموعة من العناصر المختلفة:

- ✓ الرضا عن ظروف العمل وهو إحساس الموظف بالراحة أثناء أداء عمله؛
- ✓ الرضا عن ساعات العمل أي توافق ساعات العمل الرسمية مع وقت الراحة للموظف؛
- ✓ الرضا عن الإشراف أي أن يكون الموظف يشعر بالراحة والرضا عن رئيسه في العمل وطريقته في توجيه مسار العمل؛
- ✓ الرضا عن محتوى العمل أي توافق المهام الموكلة للموظف مع كفاءته وقدراته؛
- ✓ الرضا عن جماعة العمل أي التوافق بين أعضاء الفريق وبناء علاقات جيدة؛
- ✓ الرضا عن الأجر أي الشعور بأن الأجر الذي يحصل عليه عادل مقابل ما يحصل عليه زملاؤه.

2- الأداء:

يعرف الأداء "على أنه ذلك الناتج الذي يحققه العامل، ويمثل محصلة التفاعل بين الجهد، القدرات وإدراك الدور، وبعبارة أخرى يمثل الأداء سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، لكن الأداء لا يعني دوماً تحقيق نتائج إيجابية وطفرة مرتفعة في الإنتاج لذلك لا يعد صحيحاً القول أن مادام العامل يبذل جهد فهو ينتج ويقدم مستوى أداء متميز لذلك أصبح لا يقاس الأداء بالجهد المبذول وإنما بالنتائج المحققة".¹

ويعتبر الأداء الوظيفي من أهم معايير التي يعتمد عليها لقياس جودة الحياة الوظيفية، وذلك باعتباره انعكاس لمدى قدرة الموظفين على أداء مهامهم بشكل جيد نتيجة لتوفر ظروف مساعدة في بيئة العمل أو العكس.

3- دوران العمل:

"يقصد بدوران العمل الحركة الناشئة عن دخول أشخاص جدد إلى المؤسسة وخروج أشخاص آخرين منها، أي إنهاء الفرد لانتمائه أو تبعيته لمؤسسة يعمل فيها".²

ويمكن حساب معدل دوران العمل على النحو التالي:³

¹ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2019، ص 50.

² نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، العدد 8، الجزائر، 2018، ص 223.

³ نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 224.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{معدل الانفصال} + \text{معدل الانضمام}}{\text{متوسط عدد العمال}}$$

$$\text{حيث: معدل الانضمام} = \frac{\text{العمال المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{العمال المنفصلين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$$

يمكن الاستنتاج أنه كلما كان معدل دوران العمل منخفض كلما دل ذلك على استقرار العمال في المؤسسة ويتج هذا الاستقرار عن وجود مستوى جيد لجودة الحياة الوظيفية، أي وجود علاقة عكسية بين معدل دوران العمل وجودة الحياة الوظيفية، فكلما كان هناك مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة أدى إلى انخفاض معدل دوران العمل بها.

4- الالتزام التنظيمي:

"هو الاقتران الفعال بين الفرد والمؤسسة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل، أي هو عملية تقوم على تبادل المنافع بين الفرد والمؤسسة".¹

إن التزام الفرد بأداء عمله في المؤسسة وعمله على خدمتها بشكل كبير ما هو إلا نتيجة لتواجهه في بيئة عمل جيدة ومناخ مناسب يساعده على أداء مهمته بشكل جيد.

5- حوادث العمل:

يقصد بحادث العمل "كل واقعة تتسبب في المساس بجسم الإنسان من أصل خارجي مفاجئ وهو كل أذى يلحق بالإنسان كالجروح والكسور أو مختلف التشوهات أو فقدان القوة العقلية أو الوفاة وما إلى ذلك، وبتعبير آخر هي حادث ناتج عن أفعال مفاجئة وعنيفة ذات مصدر خارجي تخلف أضرار في جسم الإنسان العامل فيتوقف بذلك نشاط هذا العامل لمدة يوم أو أكثر، وحوادث العمل هي كل حادث يقع في محيط العمل، ويتسبب في ضياع أيام من العمل".²

¹ احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2017، ص 180.

² مريم ضبع، حوادث العمل والأمراض المهنية، أسبابها الوقاية منها، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد 3، الجزائر، ص 77.

ويمكن الاعتماد على بعض المعدلات لتحديد حوادث العمل في المؤسسة من بينها:¹

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

$$\text{مؤشر درجة الخطورة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

تعد معدلات حوادث العمل من أهم المعايير لمعرفة مدى توفر بيئة عمل آمنة وصحية في المؤسسة وتمثل أحد أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، أي كلما كانت هذه المعدلات منخفضة كلما دل ذلك على توفر جودة الحياة الوظيفية.

6- الغياب:

الغياب هو مصطلح يطلق على حالة الفرد عندما يتخلف عن الذهاب إلى العمل رغم أنه مدرج في جداول العمل.

ويمكن قياس شدة التغيب بالعلاقة:²

$$\text{مؤشر التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب لفترة معينة}}{\text{ساعات العمل النظرية لنفس الفترة}}$$

يعتبر معدل الغياب معيار جيد للحكم على جودة الحياة الوظيفية بحيث كلما كان هذا المعدل منخفض عبر عن مستوى عالي للجودة في المؤسسة.

من خلال المعايير السابقة يمكن الاستنتاج أنه يجب على المؤسسة المزج بين مجموعة من المعايير لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الثالث: برامج جودة الحياة الوظيفية

أشارت بعض الدراسات إلى أنه تتوفر لدى المؤسسات نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية هما:

¹ صراح حمدي بوبزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ص 12، تم التصفح على موقع <https://www.noor-book.com> يوم 2023/3/18، الساعة 22:47.

² صراح حمدي بوبزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

أولاً: البرامج التقليدية

تعتبر من أول البرامج التي تم اعتمادها من طرف المؤسسات لغرض تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتشمل هذه البرامج ما يلي:¹

1. برنامج تحسين بيئة العمل وظروفه:

إن الاهتمام بعملية التحسين المستمر في بيئة العمل وظروفها لها تأثيرات كبيرة في سلوك العاملين، فضلاً عن أهميتها في زيادة الإنتاجية وتحقيق حالات الرضا الوظيفي.

2. برنامج الصيانة البشرية:

يقصد بها مجموعة من الإجراءات والخدمات المقدمة للعاملين منها (الإجراءات الوقائية، الإجراءات الاجتماعية، الخدمات المعنوية والنفسية، وخدمات التأمين، خدمات التقاعد)، ولها آثار إيجابية في درجة التزام العاملين وانتمائهم للمؤسسة.

3. برنامج إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة:

وتعني إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي من خلال الوقت، أي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي للاستفادة منها بشكل فاعل وبما يسهم في تحقيق أهداف العمل.

4. برنامج الرفاهية الاجتماعية:

بدأت المؤسسات تعني برفاهية العاملين لكونها أحد المداخل الفاعلة والمساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذه العناية تكون من خلال إسهامات الإدارة في التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم، وتحديد مشكلاتهم ومن ثم معالجتها في إطار العناية بتحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، فضلاً عن تحقيق حالات الرضا الوظيفي لهم.

¹ سرمد غانم صالح آل ياسين، حلافاز داغر أمين، واقع تطبيق جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل - دراسة استطلاعية، مجله جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 1 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2019، ص 29، 30، 31.

5. برنامج الرعاية الصحية:

الرعاية الصحية هي من بين الحقوق التي لا بد من توفيرها للعاملين في المؤسسات لتحقيق الأهداف الاجتماعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، فضلا عن الأهداف الفردية المتعلقة بصيانة العاملين وتلبية حاجاتهم في العمل.

6. برنامج الأمن والسلامة المهنية:

الهدف من تطبيق الأمن والسلامة المهنية لمنع الحوادث والإصابات والحد منها والتي يتعرض لها العاملون أثناء تأدية مهامهم، إذ أشارت العديد من الدراسات أن أسباب التعرض للحوادث عديدة منها ما ترتبط بالآلات والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، أو بيئة العمل نفسها من ظروف غير ملائمة مثل قلة الإضاءة وسوء التهوية وزيادة الضوضاء والأصوات وساعات العمل الطويلة وقلة أوقات الراحة وعدم توفير وجبات غذائية مناسبة والعمل الممل.

7. برنامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل:

العلاقات الإنسانية في العمل مجموعة من الأنشطة تتضمن قواعد وأسس تم وضعها من خلال دراسات نظرية وميدانية وعلمية، الغاية من وراء استخدامها جعل العاملين في المؤسسة راضين عن عملهم فيها ومرتبطين بها ويسهمون إسهاما منتجا في تحقيق أهدافها، وفي ذلك تركيز على رفع الروح المعنوية باعتبارها الوسيلة الأساسية والفاعلة لرفع إنتاجية العمل في المؤسسة انطلاقا من العلاقة المباشرة القائمة بينهما وبين الإنتاجية.

ثانيا: البرامج الحديثة

هي مجموعة من البرامج والنشاطات التي تمارسها المؤسسات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها وخصائص العاملين فيها وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها والاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية الحديثة وتتمثل هذه البرامج في الآتي:¹

1. برنامج الإثراء الوظيفي:

تعد عملية زيادة إسهام العاملين في إنجاز المزيد من المهام ضمن الوظيفة نفسها (الإثراء الوظيفي) أحد المنطلقات لتحقيق الرقابة الذاتية والاحترام في العمل، وبما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وتشير

¹ سرمد غانم صالح آل ياسين، حلا فاعز داغر أمين، مرجع سبق ذكره، ص31، 32، 33.

الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الإثراء وبين الدافعية نحو العمل والأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

2. برنامج الإدارة بالمشاركة:

المقصود بالمشاركة هو ممارسة العاملين لاتخاذ القرارات التي لها ارتباط مباشر بالعامل في المؤسسة مهما كان مستوى وجوده مواضعها وتتصل اتصالا غير مباشر بمصالح العاملين والمشاركة في القرارات أيضا، وترتبط مباشرة بالمصالح الشخصية للعاملين ومن خلالها تتحقق المصالح الوظيفية في المؤسسة بدءا من زيادة الأجر وانتهاء الإنجازات والعطل أثناء العمل.

3. فرق العمل المدارة ذاتيا:

تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا بأنها مجموعة صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة العمل اليومي، وتعد فرق العمل المدارة ذاتيا أحد الأساليب المهمة لتنفيذ التمكين في المؤسسات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات، فضلا عن الاستقلالية والعمل من خلال الرقابة الذاتية، وهناك العديد من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا للمؤسسات والعاملين فيها إذ تؤدي إلى الاستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة، التي يحصل عليها العاملين وصولا إلى جهودهم المبذولة في العمل، وينعكس هذا على التحفيز والرضا والعملية الإنتاجية.

4. برامج جداول العمل البديلة:

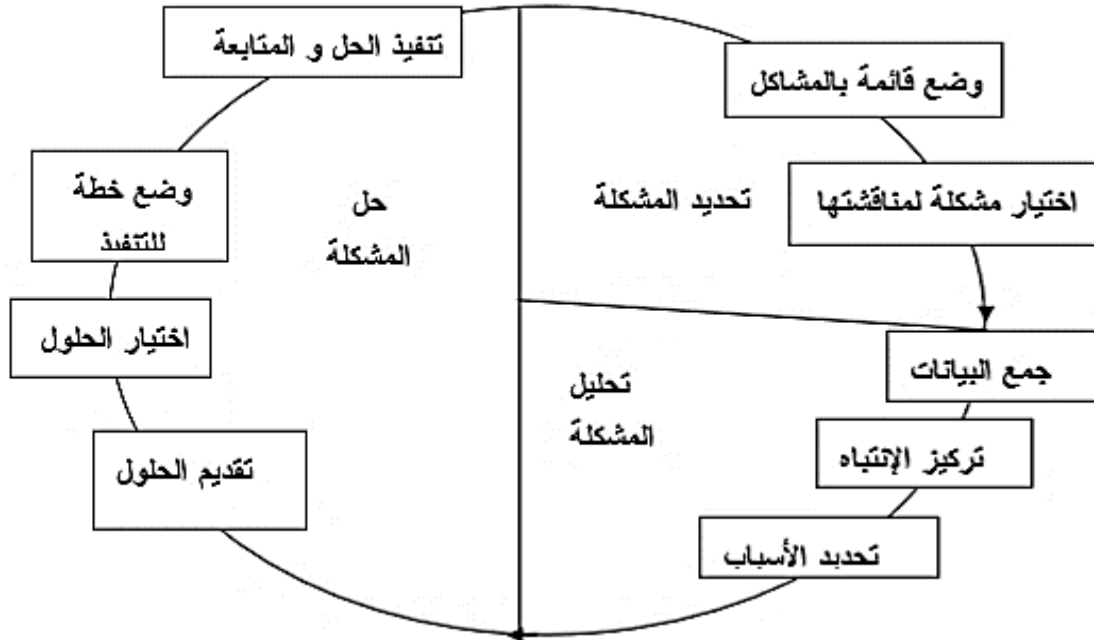
تعرف ساعات العمل البديلة (ساعات العمل المرنة) على أنها نظام يسمح للعاملين باختيار أوقات عملهم خارج المفاهيم التقليدية للعمل.

5. برامج حلقات الجودة:

ترتكز الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة إلى أن العاملين في المؤسسة لهم القدرة على الإسهام في حل المشكلات التي تتعلق بتحسين جودة المنتج، كما أن العاملين لديهم القدرة على التفكير والإبداع في حل المشكلات، وأن كل فرد عامل في المؤسسة يعد خبيرا في عمله من خلال التراكم المعارف الناشئة عن زيادة الوعي والثقة بالمسؤولية والانتماء الوظيفي.

والشكل التالي يوضح طريقة عمل حلقات الجودة في المؤسسة:

الشكل رقم (02): طريقة عمل حلقات الجودة



المصدر: حسيني ابتسام، خيرالدين جمعة، حلقات تحسين الجودة - تجارب في بعض الدول-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 126.

يبين الشكل أنه في بداية الأمر يقوم مجموعة من أعضاء حلقة الجودة بتحديد المشكلة، ويتم ذلك من خلال وضع قائمة بالمشاكل التي تواجههم أثناء العمل، بعدها يتم اختيار مشكلة لمناقشتها وذلك حسب الأولوية ودرجة الأهمية، بعدها يقوم أعضاء المجموعة بتحليل هذه المشكلة من خلال جمع البيانات وتحديد الأسباب، وأخيرا تأتي مرحلة حل المشكلة من تقديم مجموعة من الحلول والاختيار الأمثل من بينها ثم العمل على تنفيذ الحل.

إن حلقات الجودة تساعد المؤسسة على الحفاظ على مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية من خلال تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل المدارة ذاتيا.

6. برنامج إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج علمي لتطوير أداء المؤسسات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل.¹

من خلال برامج جودة الحياة الوظيفية يمكن استنتاج أن هذه البرامج تسعى إلى تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط بالإضافة إلى العمل على تغيير مناخ العمل من أجل خلق بيئة عمل جيدة تشعر الموظفين بالراحة والرضا وتحفزهم على التعاون بين جماعات وفرق العمل وبذل أفضل ما لديهم من جهد لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات " الاجتماعية والتعليمية والصحية"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

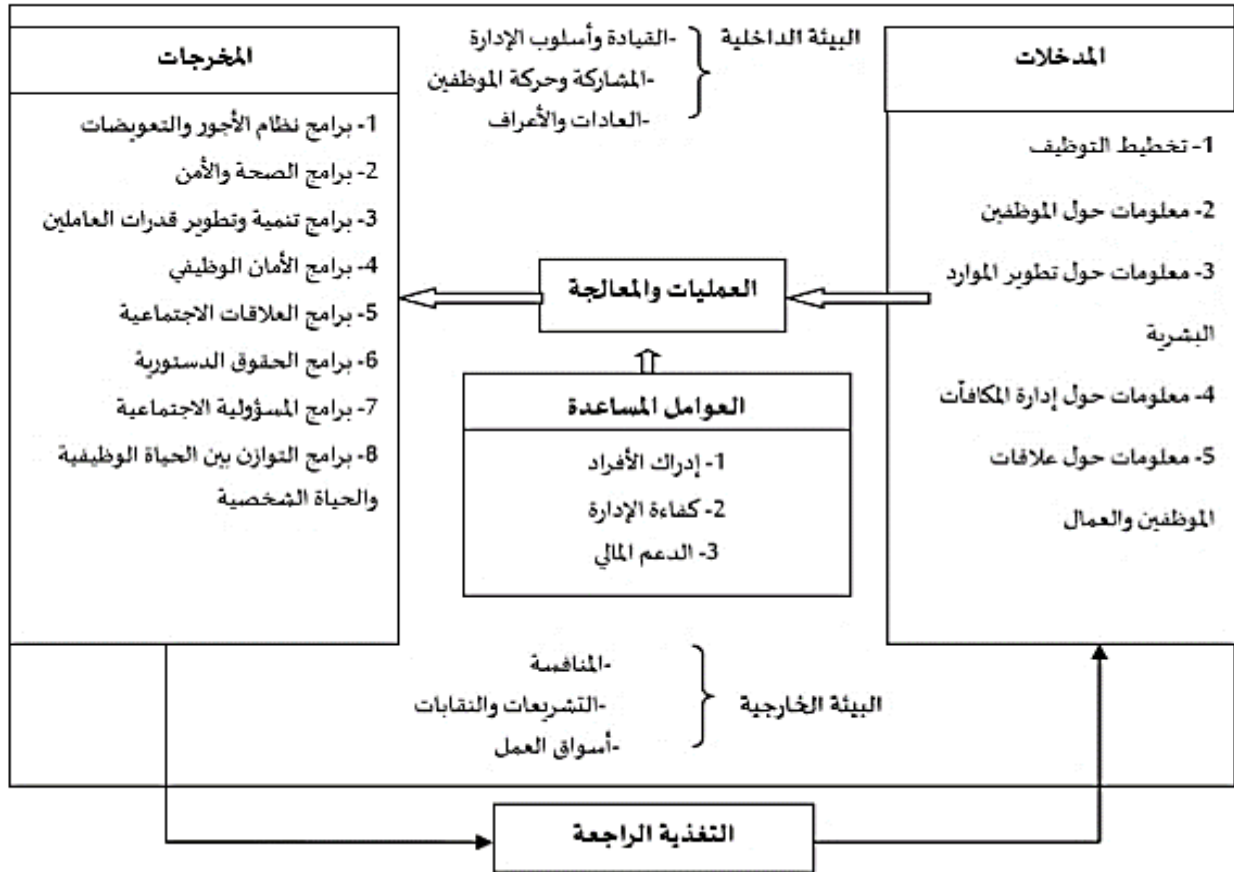
المبحث الثالث: الجوانب العملية لجودة الحياة الوظيفية

إن مناخ كل مؤسسة يختلف عن غيرها، ويقاس هذا الاختلاف بجودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسة، لذا فتحسين جودة الحياة الوظيفية يعتبر مسؤولية تتحملها المؤسسة، لأن نجاحها في توفير مستوى جيد من الحياة الوظيفية ينعكس إيجابا على تفجير طاقات العاملين فيها مما يساعد على تحقيق أهدافها، لذا يجب على المؤسسة العمل على التطبيق الفعال لجودة الحياة الوظيفية من خلال مراعاة مجموعة من الخطوات بهدف تحقيق مستوى عالي لجودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية كنظام او كعملية

يمكن اعتبار جودة الحياة الوظيفية كنظام أو عملية، وذلك في الشكل المقترح التالي:

الشكل رقم (03): جودة الحياة الوظيفية كعملية أو نظام



المصدر: شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2، المجلد5، 2020، ص 86.

من خلال الشكل يمكن استنتاج:

- **المدخلات:** تمثل المدخلات في هذا النموذج مجموعة من العناصر التي تتمثل في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتكون من العناصر التالية:
 1. **تخطيط التوظيف:** يتمثل هذا العنصر في قيام الإدارة بالعمل على تصميم الوظائف التي تحتاجها المؤسسة لسد احتياجاتها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحليل الوظيفة أي تحديد طبيعتها والواجبات والمسؤوليات التي تأتي معها بالإضافة إلى تحديد المهارات اللازم توفرها في شاغل الوظيفة.
 2. **معلومات حول الموظفين:** تبدأ من استقطاب الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة ثم القيام بالاختيار والتعيين من خلال تصفية أفضل المترشحين للوظيفة التي تتوفر في المقومات والصفات الجيدة، إضافة إلى التعريف بالموظف.
 3. **معلومات حول تطوير الموارد البشرية:** ويتكون من: (تقييم أداء الموظف والعمل على التدريب وتطوير مهاراته وكذلك إدارة المسار المهني للموظف من خلال تمكينه من الإدراك والفهم الجيد لمساره الوظيفي والعمل على تطوير مهارات ذلك المسار).
 4. **معلومات حول إدارة المكافآت:** وتتمثل في إدارة كل من الأجور والحوافز والتعويضات والحرص على أن تكون مناسبة لتغطية احتياجات العاملين).
 5. **معلومات حول علاقات الموظفين والعمال:** وتتمثل في: (حركات الموظفين؛ إدارة الصحة والسلامة بالإضافة إلى انضباط العمال أثناء أداء مهامهم).
- **العمليات والمعالجة:** تتمثل هذه المرحلة في القيام بمعالجة وتحليل كل المعلومات التي تم إدخالها في شكل بيانات تخص كيفية التوظيف والتقييم وإدارة الأمن والصحة كذلك إدارة الأجور وغيرها.
- **العوامل المؤثرة (البيئة الداخلية والخارجية):** هي كل المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام والتحول داخله لكنها تؤثر على عمليات النظام وتتمثل في المؤثرات الداخلية (القيادة وأسلوب الإدارة، المشاركة وحركة الموظفين، العادات والأعراف) أما المؤثرات البيئية الخارجية فهي (المنافسة، التشريعات والنقابات، أسواق العمل).
- **العوامل المساعدة:** هي عوامل يتم من خلالها تحديد نجاح أو فشل أي مشروع في المؤسسة، وتتمثل في إدراك الأفراد والكفاءات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، وفهم مدى أهميتها بالنسبة لهم إضافة إلى كفاءة الإدارة أي قدرتها على إدارة هذه البرامج، أما الدعم المالي يتمثل في إمكانيات تمويل هذه البرامج والعمل على توفير ميزانية محددة مسبقاً للوصول إلى النتائج المرجوة.

- **المخرجات:** وتتمثل مخرجات هذا النموذج في شكل برامج، وتتمثل هذه المخرجات في العناصر التالية:

- برامج نظام الأجور والتعويضات؛
- برامج الصحة والأمن؛
- برامج تنمية وتطوير قدرات العاملين؛
- برامج الأمان الوظيفي؛
- برامج العلاقات الاجتماعية؛
- برامج الحقوق الدستورية؛
- برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- برامج التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.
- **التغذية الراجعة:** تأتي هذه المرحلة بعد قياس البرامج وتقييمها واكتشاف عيوبها لإجراء التعديلات اللازمة والضرورية عليها، حيث يتم استخدام المخرجات كمدخلات جديدة للنظام.
- بعد أن يتم تطبيق هذه البرامج في المؤسسة، فإنه ولا بد أن نحصل على مجموعة من النتائج يكون أساسها تحقيق الغايات والأهداف التي تمس في مقدمتها المؤسسة ورأس المال البشري الموجود داخل المؤسسة ومن هذه النتائج ما يلي:¹
- الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الأنسب من الموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات والمهارات والقدرات الفردية؛
- توليد وتعزيز المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي؛
- تعزيز العدالة والإنصاف والمرونة؛
- زيادة جودة الحياة الوظيفية نظير تعزيزها من قبل المؤسسة وممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- تحسين الإنتاجية والأرباح؛
- تحقيق الفعالية والكفاءة؛
- انخفاض معدل دوران الموظفين؛
- ضمان الامتثال القانوني للتشريعات والداستير.

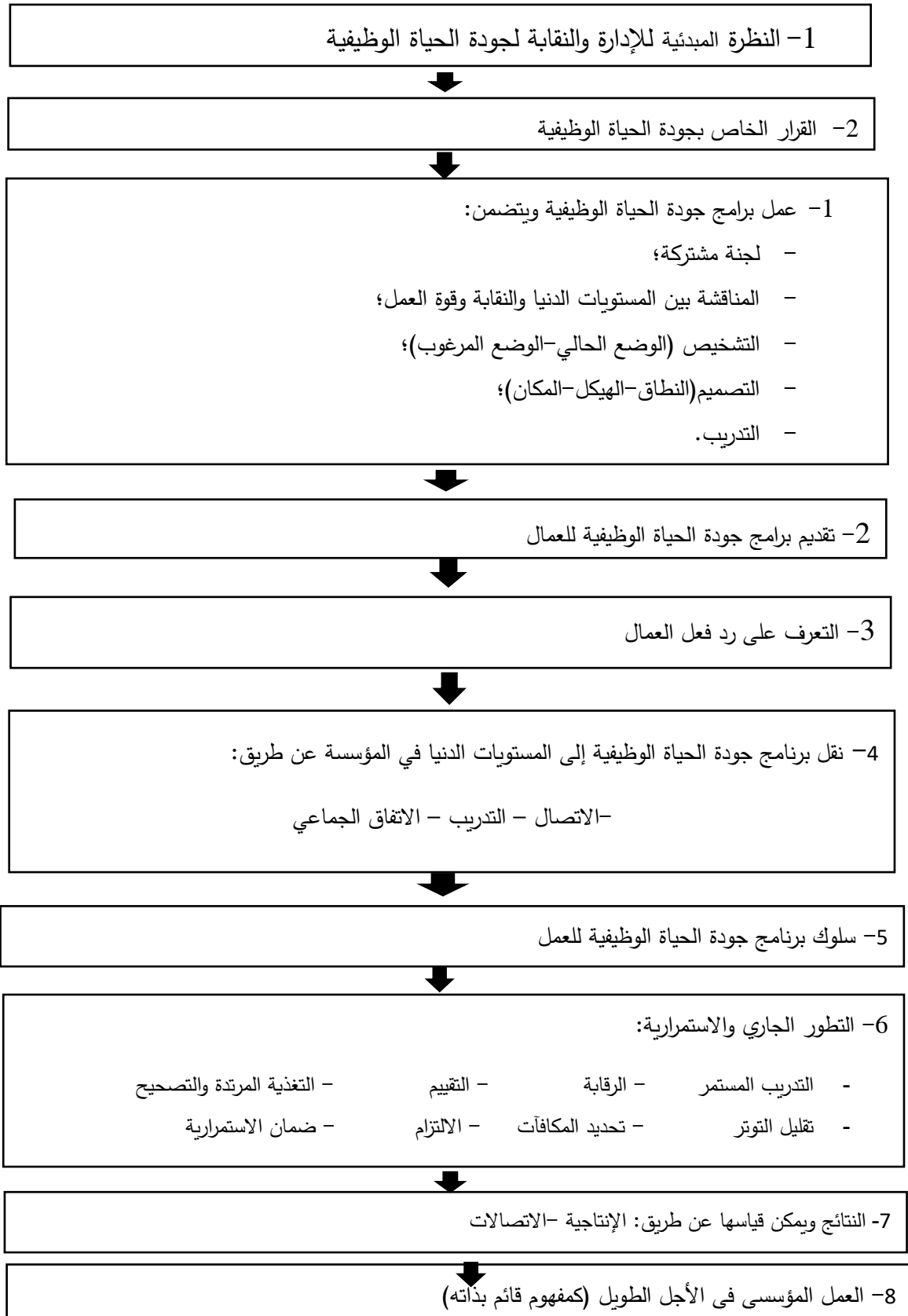
¹ شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري، مرجع سبق ذكره ص 85.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

على المؤسسة إتباع مجموعة من المراحل من أجل تطبيق جودة حياة وظيفية بمستوى عالي، وذلك لغرض وضع برامج من شأنها إزالة العوائق أمام العاملين أثناء أداء عملهم وتوفير مناخ مناسب لهم، وهذا لتحقيق الهدف المنشود من جودة الحياة الوظيفية.

وتتم عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة بمجموعة من المراحل نذكرها في الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر: محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص28.

من خلال الشكل يمكن الاستنتاج أن النموذج مكون من خطوات متسلسلة أساسية يوضح من خلالها كيفية تنفيذ سياسة جودة الحياة، فبداية السلسلة تكون من خلال مدى اعتماد الإدارة والنقابة لجودة الحياة أي تبيان موقف الإدارة من تطبيق خطوات تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة تعمل على القيام بعقد اجتماعات للمناقشة بين مختلف المستويات بالإضافة إلى القيام بتشخيص للوضع الحالي- الوضع المرغوب وتصميم وتدريب، ليتم بعدها تقديم هذه البرامج واختبار مدى قبولها لدى العاملين، وبعد القبول يتم نقل هذه البرامج للمستويات الدنيا عن طريق الاتصال، التدريب والاتفاق الجماعي، لنقوم في الأخير بمتابعة وتقييم العملية ليتم اعتمادها في المدى الطويل إذا أثبتت نجاحها، ويجب القيام بالتغذية العكسية بين المراحل المختلفة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

أولاً: عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تتضمن جودة الحياة الوظيفية القيام بمجموعة من الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين قصد اشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء قصد إنجاح الجودة الوظيفية في المؤسسات من بين هذه العوامل ما يلي:¹

1. نظم الاتصالات:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يعرفها (Stéohane) "بأنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المؤسسة"

2. نظم المقترحات:

إن جودة الحياة الوظيفية الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة وتطبيق هذه الأفكار، ونضم المقترحات تعرض طريقة منظمة لجمع الأفكار

¹ عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 20، 2015، ص 123.

من العاملين كما أن معظم نظم المقترحات الحديثة بطريقة "صندوق المقترحات" بدلا من ذلك، يقوم العامل بتقديم المقترح لمشرف بسيط، وبعد تلقي التعليقات من المشرف هذا الالتزام يجب أن يكون واضح في كلمات وتصريحات عامة ورسائل إلى العاملين ومقالات أخبار الشركة، أما إذا رأى المشرف في اقتراحات العامل نقد ضمني فسوف لن تتلقى هذه الأفكار الجديدة أي تشجيع وفي النهاية يجب على كل مؤسسة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

3. مجهودات المؤسسة:

إن جهود المؤسسة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

ثانيا: معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

من العوائق الرئيسية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ما يلي:¹

1. موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية في مكان العمل، لذا يجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع رؤوسهم، ومنحهم فرصة إبداء آرائهم، إلا أن ذلك صعب التحقيق، لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض من صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم لذلك تكون هناك معارضة قوية ضمن مثل هذا برامج.

2. موقف الاتحادات والنقابات العمالية

قد يتولد عن الاتحادات، والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع من وتيرة أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون دفع أي عوائد كافية للعاملين. أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الاداء والإنتاجية ولإزالة هذه المخاوف يجب على الإدارة ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافه، والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

¹ ساخي بوكير، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، علم نفس، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2016، ص ص 113، 114.

3. التكلفة المالية

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية، والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المؤسسة، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية، ونجاعة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو إلى سماع قرار التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وتبديد المخاوف لذا يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقة للوصول إلى النتائج المرجوة.

خلاصة:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى توفير مناخ عمل مناسب ومريح للعاملين، وقد تم تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية من طرف المؤسسات لما له من أهمية كبيرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى توفير ظروف صحية تساعد على تفجير طاقات العمال وتحقيق الراحة لهم وتعتمد في ذلك على مجموعة من البرامج مثلاً: (برنامج الرعاية الصحية، برنامج الامن والسلامة المهنية وغيرها) لغرض تحقيق الأهداف المسطرة، حيث تمر بمجموعة من المراحل من أجل تطبيق جودة حياة وظيفية بمستوى عالي، وذلك لغرض وضع برامج من شأنها إزالة العوائق أمام العاملين أثناء أداء عملهم وتوفير مناخ مناسب.



تمهيد:

يعبر الأداء عن مجموع مجهودات العاملين في المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، ويمثل إجمالي القدرات والمهارات وخبرات العاملين التي تتشكل نتيجة مجموعة من المتطلبات تتضمن المؤهلات والميول، والاهتمامات، والأداء يتكون من مجموعة عناصر منها ما هو مرتبط بمعرفة وظيفية ومنها ما هو مرتبط بنوعية العمل وكميته والمثابرة والوقت المستغرق والتكلفة، ويخضع أداء العاملين لعملية تقييم دورية تقوم بها المؤسسة من قبل أعضاء مختصين لغرض تحسين الأداء.

وفي هذا الفصل سيتم دراسة الأداء الوظيفي وعملية تقييمه والعمل على تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر المورد البشري من أهم العوامل التي تساعد على بناء وتطوير المؤسسات، فنجاح المؤسسة يقاس بأداء موظفيها، لذلك كان لابد من الاهتمام بموضوع الأداء نظرا لأهميته للأفراد والمؤسسة التي تسعى دوما على العمل للارتقاء بأداء موظفيها وتطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى الأهداف.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

من خلال هذا العنصر سيتم التعرف على مفهوم الأداء، أنواعه، وأهم أهدافه.

أولا: تعريف الأداء والأداء الوظيفي

من أجل التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي يجب تقسيم المصطلح إلى نصفين الأداء والأداء الوظيفي.

1- الأداء:

إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاه، وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق لكلمة أدى في اللغة هو قضاء الشيء أو القيام به.¹

ويعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه، إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح، فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وفي هذا الإطار "يعرف الأداء على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، ويعرف كذلك على أنه الطريقة التي تنجز بها الأعمال لتحقيق أهداف المؤسسة".²

¹ عتيقة حرابرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مقال في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات الصفحات 59-78، الجزائر، العدد 05، 2015، ص 61.

² امحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مقال في مجلة سوسولوجيا الصفحات 28-47، الجزائر، العدد 01، 2017، ص ص 28، 29.

2- الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم مصطلح الأداء الوظيفي في التالي:

تعريف 1: "الأداء هو الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة"¹

تعريف 2: "الأداء هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به."²

تعريف الأداء حسب مصطفى يوسف: "الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها"³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو القيام بعمل أو تنفيذ مهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على ترشيدها لاستغلال مواردها من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والتوازن بين رضا العمال والزبائن.

ثانياً: أهداف الأداء الوظيفي

كما يهدف الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف الفردية تتمثل في:⁴

1) الحركية والاستعداد:

الهدف من الأداء هنا إضفاء طابع الحركية والمرونة لأجل كسر روتين العمل فالأداء هو تزيق الروتين. ما يعني أن الأداء يكسر الروتين والملل، فبالإنجاز تذلل الصعوبات، إذ يهدف الأداء إلى تحقيق نسب عالية من التحسين والتطور لوضع المؤسسة، فوضع المؤسسة الجامد قد لا يسمح لها بأن تحقق النجاح ما لم تحسن الأداء، فإذا ما حسنت أدائها صارت لها قدرة أكبر على التصرف بمرونة خصوصاً في ظل التسابق والتنافس الذي يحيط ببيئة العمل.

¹ محمد ن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، دار e-kutub Ltd شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا رقم 7513024، لندن، الطبعة الأولى، 2019، ص 35.

² عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 21.

⁴ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 54، 55.

(2) تطوير الموارد البشرية:

يعتبر الأداء وسيلة لتعلم المهارات واكتساب الكفاءات في أي مجال، ويعتبر بذلك الأداء من المتطلبات الأساسية لأية فرصة عمل، لذلك صار لزاما تطوير المورد البشري من خلال التكوين أو التدريب حتى يستطيع مواكبة مجريات عمله وتهيئته لمسايرة أية تغيرات قد تصادفه في عمله.

(3) التحفيز:

إذ يهدف الأداء لتحفيز الأفراد للابتكار والإبداع بحيث يولد التنافس الإيجابي بين الأفراد لترقية أدائهم لنيل التحفيزات المتماشية مع أدائهم سواء كانت مادية أو معنوية.

(4) التمكين:

يهدف الأداء لتمكين العمال وترسيخ فكرة المشاركة بين القائد وتابعيه من خلال توفير مزيد من الفرص والمعلومات والموارد والدعم، كما يركز على ضرورة توفير السياسات والعمليات والهياكل التي تشجع على الاندماج العالي.

من خلال ما سبق يمكن الاستخلاص ان الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حيث يركز على كسر الروتين والملل من أجل تحقيق نسب عالية من التحسين بالإضافة إلى ذلك يعتبر أداة ووسيلة للتعلم والتدريب وكسب المهارات والعمل على تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار وكذلك ترسيخ فكرة المشاركة بين القائد والعمال من أجل إثبات الذات والقدرة على تحمل الصعاب، أي أن تحقيق هذه الأهداف يرتكز على تحقيق مستوى عالي و متميز للأداء.

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي

لتجسيد أنواع الأداء يفترض اختيار معايير التقسيم ويمكن عرضها فيما يلي¹:

(أ) حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين كما يلي:

❖ **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وهذا يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال ذلك الأهداف الرئيسية

¹ عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مقال في مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصفحات 280/263، الجزائر، 2018، العدد4، ص ص 272، 273، 274.

أي الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف.

❖ **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي مثلا إلى: أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

(ب) **حسب معيار المصدر:** وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين كما يلي:

❖ **الأداء الداخلي:** كما يطلق عليه أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد على أساس التوليفة الآتية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

❖ **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهي ليست لها علاقة في إحداثه بل المحيط الخارجي الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، نتيجة هذه التغيرات التي تنعكس على الاداء بالإيجاب أو السلب، ويفرض هذا النوع من الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.

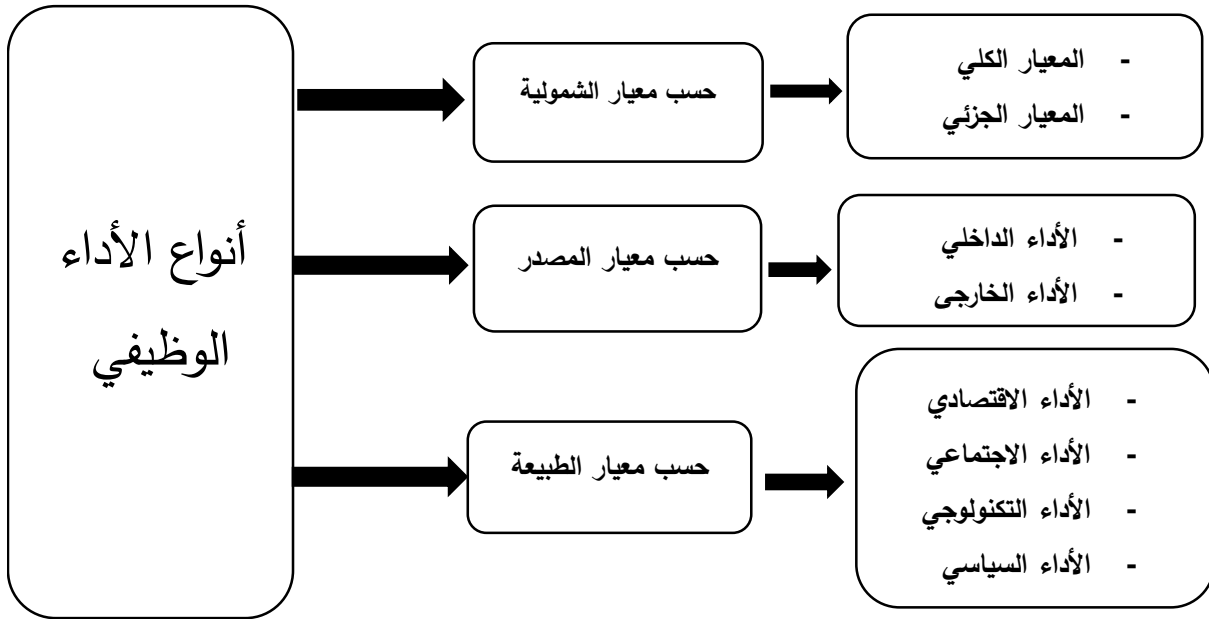
(ت) **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

❖ **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

❖ **الأداء الاجتماعي:** تعد الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية منها، فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

- ❖ الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.
- ❖ الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

الشكل رقم (05): أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مقال في مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصفحات 280/263، الجزائر، 2018، العدد 4.

المطلب الثاني: مكونات وعناصر الأداء الوظيفي

بعد التطرق إلى مفهوم الأداء، يتم في هذا العنصر التعرف على المكونات والعناصر التي يتضمنها.

أولاً: مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مصطلح الأداء من مصطلحين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي يمكننا القول أن المؤسسة تملك أداء مميز إذا استطاعت أن تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها وعليه سيتم بتفصيل هذين المصطلحين في التالي:¹

1. الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، إذ كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المؤسسة ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

2. الكفاءة:

تتمثل في العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها العمال، فهي تمثل العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة، ما يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

ويعبر عن الكفاءة بالصيغة التالية:²

$$\text{الكفاءة} = 100 \times \frac{\text{المخرجات } Rm}{\text{المدخلات } Mr}$$

حيث:

Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

¹ عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 52.

² مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 27.

وعليه يمكن استخلاص الفرق بين كل من مصطلحي الكفاءة والفعالية، حيث أن الفعالية تعبر عن الأهداف المحققة أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة التي يتم بها إنجاز العمليات للوصول إلى الأهداف، معناه أن مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة لأن الفعالية تؤخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

ثانياً: عناصر الأداء

يوجد ثلاث عناصر رئيسية للأداء الوظيفي وهي:¹

- **العامل:** بما لديه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- **الوظيفة:** من ناحية متطلباتها وتحدياتها.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي.

وبشكل أكثر تحديداً توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:²

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارات المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- **كيفية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثالث: محددات الأداء والعوامل المؤثرة عليه

يتم تحديد الأداء الوظيفي انطلاقاً من مجموعة محددات التي يتم من خلالها تحديد مفهوم الأداء، كما يتأثر الأداء بمجموعة من المؤثرات.

¹ حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 92.

² حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

أولاً: محددات الأداء

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالرغبة والقدرة وإدراك الدور، والذي يتم من خلاله ضبط مجموعة من العوامل المختلفة يعبر عنها بالدالة:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة} * \text{الجهد} * \text{إدراك الدور}$$

وتعني هذه العلاقة أن الأداء هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين العناصر التالية:¹

- **الرغبة:** هي منبع السلوك ووقود الأداء، إذ تشير إلى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
- **القدرة:** التي تشير الكل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تكوين أو دون تكوين. لذا فهي تقسم إلى قدرات فطرية يمتلكها الفرد أصلاً ويجلبها على الوظيفة معه، وقدرات مكتسبة يحصل عليها الفرد بالممارسة والتكوين والتعلم.
- **إدراك الدور:** يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:²

- عوامل داخلية؛
- عوامل خارجية.

1. عوامل داخلية: وتنقسم إلى

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو وتنافسية وتطور المؤسسة يعتمد على مدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكثر وأداء أفضل.

¹ سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019، ص ص 54، 55، 57.

² أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء.
- **التنظيم:** "هو مرحلة أو عملية تصميم هيكل تنظيمي وتقسيم العمل بشكل منطقي وكذلك عملية تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق هدف مشترك"¹، لذا فالمرونة في أي تنظيم مطلوبة بشكل يجعله قابل للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إذ أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل، بل وفي بعض الأحيان يعود إلى عدم اتساق وترتيب مكان الموظف في بيئة العمل المادية مع إجراءات العمل.
- **العوامل الفنية:** "تشمل التقنيات الحديثة والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام."²

2. عوامل خارجية: وتنقسم إلى

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتمثل في العادات والتقاليد والأعراف إضافة إلى المستوى التعليمي والانتماء الديني وكذلك مدى رغبة الأفراد في التعلم.
- **البيئة الاقتصادية:** تمثل النظام الاقتصادي السائد في الدولة (حر، موجه).

¹ احمد يوسف عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 139.

² عائشة بنت احمد الحسيني، اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية على موظفات العمادات جامعة الملك عبد العزيز في جدة)، مقال في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد10، 2013، ص 75.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الممارسات التي يقوم بها المسؤولون في المؤسسات من أجل التعرف على طريقة أداء العمال لوظائفهم وسلوكهم أثناء العمل، بالإضافة إلى تحديد مدى التفاوت في الأداء بين الموظفين ومدى اكتساب الخبرات، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم الأداء والمراحل التي يمر بها وعوامل النجاح والمعوقات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته

يعرف الأداء على أنه هو القيام بعمل أو تنفيذ مهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على ترشيدها لاستغلال مواردها، لذا يجب على المؤسسة العمل على تحسين أداء موظفيها وذلك من خلال تقييم أدائهم

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، نذكر المعنى الاصطلاحي لكلمة التقييم كالتالي:

1- التقييم: قيم الشيء تقييماً، أي قدر قيمته¹

2- عملية تقييم الأداء:

أما عملية تقييم الأداء فقد اختلف الباحثون في إعطاء تعريفات متعددة لها نذكر منها ما يلي:

تعريف 1: تقييم الأداء: " هي عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً"²

تعريف 2: " العملية التي تقوم المؤسسة بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المؤسسة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المؤسسة."³

¹ محمد عبد الوهاب عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2013، ص 81.

² حسن محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 90.

تعريف 3: "هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها."¹

من التعريفات السابقة يمكن الاستخلاص أن تقييم الأداء الوظيفي: هو عملية دورية تقوم المؤسسة من خلالها بتقييم الأداء السلوكي للموظفين وتحديد مدى كفاءتهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً ومعالجة الانحرافات والتأكد بأن كل الجهود موجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: أهداف تقييم الاداء

يهدف تقييم الأداء إلى الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف التالية:²

- معرفة المؤسسة لمستوى جميع الأفراد بها؛
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع الأفراد العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء؛
- اكتشاف نقاط الضعف لدى الأفراد وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية النقل والفصل والمكافئة... الخ؛
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم.

من خلال الأهداف التي تم ذكرها يتم الاستنتاج أن لتقييم الأداء دور هام في المؤسسة من أجل الوقوف على تحقيق أهدافها المسطرة دون الوقوع في الأخطاء وبشكل صحيح.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء عملية هامة لا يمكن تجاهلها سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة ككل. إذ تتجسد أهميته في العديد من الفوائد التي يمكن إجمالها كالتالي:

¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² عبد الناصر موسى، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2004، ص ص 54، 55.

أولاً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين

تتمثل في:¹

- ❖ دفع العاملين للاجتهاد في العمل: عندما يدرك العامل أن أداءه الوظيفي سوف يخضع للتقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم يترتب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإن ذلك يدفعه لبذل مزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن ما يرام.
- ❖ تحديد إمكانية تثبيت العامل الجديد: إن أنظمة التوظيف في المؤسسات تقضي في الغالب بقضاء العامل الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته في عمله لمعرفة مدى صلاحيته للعمل الذي عين فيه. لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم الأداء مبرراً يتخذ على أساسه حكماً في مدى ملائمة العامل لمتطلبات الوظيفة.
- ❖ تنمية أداء العامل: إذا كان من أهداف تقييم الأداء تعريف كل فرد بحقيقة أداءه ومدى كفاءته في مجال عمله وكذا إظهار نقاط ضعفه، فإن هذا يساعده على بذل مجهودات أكبر من أجل تقوية جوانب النقص فيه.
- ❖ رفع الروح المعنوية للعاملين: إن شعور العاملين بأن القرارات الخاصة بهم تستند إلى تقييم موضوعي وعادل لأدائهم يخلق لديهم جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بينهم وبين الإدارة، كما يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوكهم من غيابات وإهمال وعدم الحماس للعمل.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة

تتمثل في:²

- ❖ تقدير صلاحية أنظمة تسيير الموارد البشرية: إذ يعتبر تقييم الأداء بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستعملة في التكوين والترقية وكذا أنظمة الأجور والحوافز، كما يفيد في تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة كونه يعد نظام معلوماتي.
- ❖ الكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج التقييم الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات التي تقف عقبة في سبيل تحقيق الأهداف المنظمة ولا يكون للأفراد دخل فيها، كما تعود أسباب

¹ سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 92، 93.

² سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 93، 94.

انخفاض مستوى الأفراد إلى عدم تحديد الاختصاصات بوضوح ودقة لكل عامل عند كل منصب يشغله أو إلى عدم أخذ المؤسسة بمعايير مناسبة لتحديد مستوى الإنجاز الفعلي.

❖ **تحديد مراكز المسؤولية:** يعتبر تقييم الأداء كمرشد للمراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

❖ **استمرار الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء الأفراد وفق نظام محدد ومواعيد محددة يلزم الإدارات تتبع إنجازات عاملهم وتقديم تقاريرهم للحكم على صحة التقييم والنقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.

❖ **قياس كفاءة العنصر:** يعتبر قياس الأداء وسيلة هامة في قياس كفاءة استخدام الأيدي العاملة في المؤسسة من خلال الحصول على المعلومات من قنوات التغذية العكسية التي تسمح بالاطلاع على مدى تقدمهم في العمل بالمقارنة مع التوقعات.

يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تشكل أهمية كبيرة لكل من الموظفين والمؤسسة على حد سواء، حيث تساعد المؤسسة في التعرف على قدرات وكفاءة الموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المشاكل والعمل على إيجاد حلول لها، أما بالنسبة للموظفين تتمثل أهمية قياس الأداء في تنمية الأداء ورفع من معنويات العمال وبالتالي التركيز على أداء العمل بشكل جيد والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من المراحل المحددة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهدافها، لكن قبل التطرق إلى مراحل عملية تقييم الأداء لابد من التعرف على محل تقييم الأداء ومدته وكذا المسؤول عن التقييم، وهذا ما سنقوم بدراسته في هذا المطلب.

أولاً: محل تقييم الأداء ومدته

1. محل تقييم الأداء

محل التقييم هو الموظف أو الموظفون في جميع المستويات الإدارية، وفي بعض المؤسسات يقوم الموظفون بكتابة تقارير دورية حول أدائهم، إلا أنه قد تطرأ ظروف معينة تنعكس على تقييم الأداء نتيجة عدم قدرة الموظف على أداء عمله ومن ثم لا يمكن تقييم كفايته عن عمل لا يقوم به، ومن هذه الحالات ما يلي:¹

¹ محمد عبد الوهاب عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 167

- **مرض الموظف:** لمدة طويلة مما يحول دون أداء عمله مما يستحيل معه تقدير كفايته عن عمل لم يقم به بسبب مرضه إلا أن الموظف يظل متمتعا بمركزه الوظيفي.
 - **الإعارة:** يترتب على الإعارة إعفاء الموظف المعار من مهام وظيفته الأصلية مدة الإعارة، إلا أنه تتباين مواقف قوانين التوظيف بشأن الجهة المختصة بوضع تقييم الأداء هل تكون جهة عمله الأصلية أم الجهة المعار إليها الموظف.
 - **الإجازات الخاصة لفترات طويلة:** الأصل أنه لا تقييم إلا عن نشاط فعلي ولذا اتجهت بعض القوانين الأخذ بمبدأ الأخذ بآخر بتقرير وضع عن الموظف قبل قيامه بالإجازة.
- 2. مدة تقييم الأداء:**

إن تقييم أي موظف يتم بصورة دورية وبصورة منتظمة على أن تكون المدة التي يتم فيها التقييم مناسبة فلاهي قصيرة حتى لا تصبح عملية روتينية وعبئا ثقيلًا على العمل والرؤساء، ولا تكون طويلة نظرا للتغيير المستمر لسلوك الموظف مما يؤدي إلى تراكم الأخطاء كما يفقد تقييم الأداء أثره في رفع الروح المعنوية، ولذا اتجه أغلب الفقهاء والتشريعات في العالم العربي إلى أن تعد تقارير الأداء مرة واحدة كل عام وغالبا تكون في نهاية فترة السنة المالية، إلا أن هذه المدة المتفق عليها لوضع تقارير الأداء لا بد أن تكون مرنة بالقدر الكافي لكي تستوعب أية مواقف استثنائية مثل تعيين موظفين جدد يجب تقييم أدائهم على فترات زمنية قصيرة شهرية أو كل ثلاث أشهر مثلا.¹

ثانيا: المسؤول عن عملية التقييم

يتمثل في:²

1- الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أكثر الأشخاص تتوافر لديه المعلومات الكافية عن أداء المرؤوس هو الرئيس المباشر نتيجة الاتصال المباشر والمستمر معه، إلا أن الاعتماد الكلي على الرئيس المباشر قد يفتح مجالا للتحكم في نتائج التقييم والاعتماد على التقديرات الشخصية وقد لا تخلو من الانحياز والتسلط والعشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ولإحداث نوع من الحيادية و الموضوعية في عملية التقييم لا بد من وجود مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر يقوم بمراجعة النتائج وذلك لتوسيع قاعدة التقييم وإشراك عدد أكبر في عملية التقييم.

¹ محمد عبد الوهاب عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² محمد عبد الوهاب عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 168، 169.

- 2- زملاء العمل: هم أكثر فهم لنقاط الضعف والقوة عن زملائهم، ولكنهم يقيمون عن وجهة نظر واحدة بغض النظر عن النتائج المحققة، إلا أن تقييمهم للزملاء قد يشوبه نوع من المجاملة بين الزملاء أو الحقد مما ينعكس برد فعل سلبي.
- 3- الفرد نفسه (التقييم الذاتي): يتولى كل موظف تقييم لنفسه، حيث يطلب منه دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر خلال فترة التقييم، باعتبار أن الفرد يملك معلومات عن نفسه وعن جوانب القوة والضعف التي يمتلكها والتي لا تمتلكها مصادر التقييم الأخرى.
- 4- المرؤوسين: يقوم المرؤوسين بتقييم أداء مرؤوسيه وتتعريف الإدارة بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولية سواء سلبيًا أو إيجابيًا، هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والخوف مما قد يؤدي إلى استغلال المواقف من قبل المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء.

ثالثًا: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:¹

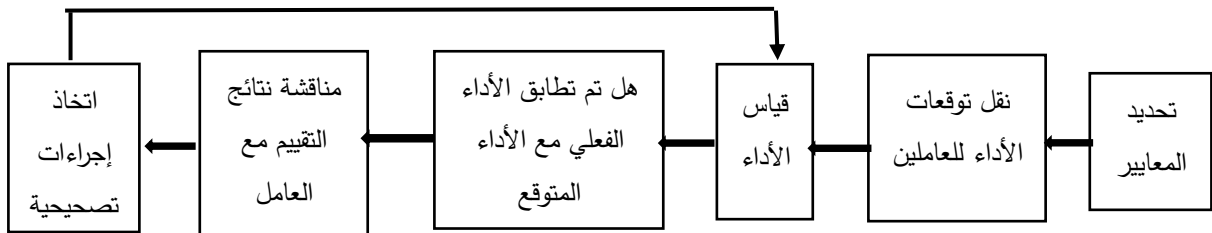
- 1- تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب.
- وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على التغيير في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف منصب العمل.
- 2- نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من أجل خلق تقاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
- 3- قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.
- 4- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمتوقع.

¹ عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

6- الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم التحليل بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها.

الشكل رقم (06): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الخطوات السابق ذكرها

رابعاً: أدوات تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء بالاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها الاستمارة والتي هي عبارة عن مجموعة أسئلة عن جوانب مختلفة لأداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة لأداء الفرد للحصول على البيانات المطلوبة للتقييم وتنقسم إلى نوعين نذكرها:¹

1. استمارة واحدة لتقييم مجموعة من العاملين: قد يتطلب التقييم أن يعد المقيم استمارة واحدة لجميع العاملين، وهذا في حالة الاعتماد على التقييم النسبي لأداء العامل والذي يقوم أساساً على إعطاء الفرد درجة بالنسبة إلى مجموعة التقييم، وبالتالي تكون هناك نسبة من الحاصلين على تقدير ممتاز وضعيف ونسبة كبيرة من الحاصلين على تقدير جيد جداً وتعتمد هذه الأداة عدة طرق يترتب على أساسها العمال وتتمثل في طريقة الترتيب البسيط حيث يقوم المشرف على عملية التقييم

¹ مزارة عيسى، نوكي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مقال في مجلة سوسيوولوجيا، الجلفة، الجزائر، العدد02، 2018، ص ص 138، 139.

بتحديد رتب العاملين من أدائهم العام من الموظف ذو الأداء الأفضل إلى الموظف صاحب الأداء الأضعف.

2. استمارة لتقييم كل موظف على حدى: جاءت الضرورة والحاجة لاستخدام هذا النوع من تقييم الأداء بناءً على الاستمارة كمحاولة لكشف الغموض الذي يخيم على أداء العامل، ومحاولة لإبراز التفاصيل المتعلقة بكل عامل على اعتبار أن الطريقة المعتمد عليها سابقاً (استمارة واحدة لكل العاملين)، قد تخفي بعض السمات والخصائص والملاحظات التي قد يبدونها المقيم للمقيمين، لذا استلزم الأمر اللجوء إلى تقييم كل موظف بمعزل عن بقية العمال، تتجسد عملية تقييم الأداء تبعاً لهذه الطريقة في:

(أ) وضع تقرير انشائي بسيط: تكون هنا الاستمارة بسيطة جداً من حيث تركيبها، إذ تقدم تقريراً يطالب المقيم أن يعد تقريراً عن الأداء المتعلق بالفرد خلال السنة، وقد يحمل الأخير صفة إنشائية كما يحمل أسئلة ذات درجات تمنح للعامل (ضعيف، مقبول، جيد) لتحديد الوضعية المهنية.

(ب) قائمة المراجعة: وهي عبارة عن استمارة أسئلة مغلقة حول أداء الفرد، يطلب من القائم بعملية التقييم التأشير عنها بما يتوافق وأداء موظفه، ويمكن إلى جانب النوعين سابقين الذكر (قائمة المراجعة والتقرير الانشائي البسيط) الاعتماد على ميزان التقدير، وفي هذا الصدد يمكن تحويل الأسئلة في قائمة المراجعة إلى ميزان كملء للتقييد الخاص بمدى درجة تمتع الفرد بهذه السمات وأدائه للسلوك المطلوب منه إذ يميز بين الأداء المتوسط والممتاز والضعيف، كما يمكن الحصول على تقييمات متباينة، والشائع في هذا النوع هو أنه يتكون من 5 درجات ابتداءً من (متميز... ضعيف جداً).

خامساً: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة ونذكر منها الطرق التالية:¹

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

¹ حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الأسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 11، 12.

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من بساطة.
- **المقارنة الزوجية (بين الموظفين):** حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجات وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** "تتطلب هذه العملية عدة لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية محددة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية".¹
- **قوائم المراجعة:** تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

¹ جهاد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، مقال في المجلة الالكترونية متعددة التخصصات، العدد46، 2022، ص 21.

المطلب الثالث: صعوبات تقييم الأداء وطرق معالجتها

بعد التطرق إلى مراحل عملية التقييم وأهم الطرق المتبعة يجب التطرق إلى دراسة الصعوبات التي تواجه هذه العملية ومعرفة طرق معالجتها.

أولاً: صعوبات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء مجموعة من العوائق والصعوبات التي قد تؤثر سلباً في عملية التقييم وتتمثل هذه الصعوبات في:¹

1. **التأثير في الحكم على كافة المرؤوسين:** قد يحدث وأن يعطي أحد المرؤوسين تقديراً عالٍ أو منخفضاً على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس سواء كانت هذه الصفة سلبية أو إيجابية.

2. **التشديد والتساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل في إعطاء المرؤوسين تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم ويرجع هذا لعدة أسباب:

- تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو محاولة عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية؛
- الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة.

من جهة أخرى قد يميل بعض المشرفين عن عمله التقييم إلى التشدد وعادة ما يقدمون تقديرات منخفضة إلى معظم العاملين ويرجع هذا السبب إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقاده أن المقيم أقل منه كفاءة ومهارة.

3. **التحيز والتفضيل الشخصي:** قد يميز المشرف على عملية التقييم فرداً أو عاملاً على عامل آخر، فيعطي البعض تقديرات حسنة ويعطي البعض الآخر تقديرات سيئة، وترجع أسباب هذا التحيز إلى ما يلي:

- وجود ميول مشتركة بين المقيم والمقيّم؛
- أخذ المقيم بعين الاعتبار انتماء الفرد ونسبه؛
- الأخذ بعين الاعتبار كذلك مستواه ومقدار تعليمه وخصائص أخرى غير موضوعية.

¹ مزارة عيسى، نوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 141، 142.

كما أنه يمكن للعلاقات الشخصية التأثير على حكم المشرف وكفاءة مرؤوسيه فيتساهل مع مرؤوسيه في حالة ما إذا قويت هذه العلاقة، ويتشدد في حالة سوء وضعف العلاقة.

4. الميل نحو الوسط (النزعة المركزية): تعتبر هذه الأخطاء الأكثر شيوعاً بين أوساط المقيمين إذ يحصل وأن يعطي المشرف على عملية التقييم كافة المقيمين نفس الدرجة (تقديرات ودرجات متوسطة) وهذا لعدة اعتبارات:

- إما تكون نتيجة لجهل المقيم بالفروق الفردية؛
 - أو نتيجة خشيته من ظلم المقيمين أو المرؤوسين والوقوف في طريق ترقبته أو زيادة أجره.
5. التأثير بآخر تقييم: إذ ينطلق المقيم أحياناً في تقييمه وعمله بناءً على التقييمات السابقة للموظفين، فإذا كان التقرير الخاص بتقييم أداء الموظف في السابق ممتاز فإنه يأخذ صيغة الامتياز وتلازمه في كل التقييمات الجديدة والعكس صحيح، وهذه الطريقة لا تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التحسين في أداء العمال في حالة إذا ثبت ضعف أدائه ضمن التقارير السابقة.
6. التأثير بالوظيفة أو المركز: إذا كانت الوظيفة هامة وذات درجة عالية في الترتيب الهرمي فإن المقيم يعطي صاحبها تقييماً حسناً، والعكس صحيح وبالتالي لا يركز المقيم هنا على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على أساس اسم الوظيفة وسمعتها ومركزها.

ثانياً: طرق معالجة صعوبات تقييم الأداء

يمكن معالجة أخطاء التقييم من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات نذكرها:¹

1. تحسين عملية التغذية العكسية (الخلقية): الحاجة إلى التنمية والتطوير التي يجب إبلاغها إلى المرؤوسين بأسرع ما يمكن ونجد أن معظم المديرين بحاجة إلى تنمية وتطوير اتصالاتهم ولا يوجد استثناءات في هذا المجال فالمهارة التي من خلالها يحصل المشرف على نتائج التقييم هي العنصر الجوهري في فعالية نظام التقييم في تغيير سلوك الفرد.
2. تدريب المسؤولين عن التقييم: إن إجراءات عملية التقييم تتطلب حداً معيناً من المهارة والقدرة اللازمتين، من حيث امتلاكها من طرف المقيم سواء تعلق الأمر بالمهارات الاتصالية أي تبادل المعلومات بين طرفي التقييم أو مهارات متعلقة بفهم والاحاطة بكافة المعايير التي يقاس بها الأداء والاختيار المناسب منها، وكذا كيفية تطبيق هذه العملية على أرض الواقع، لذا يجب على إدارة المؤسسة تجنيد أحسن وأكفأ الأفراد لإجراء تقييم الأداء لضمان نجاعته ومصداقيته.

¹ مزارة عيسى، نوفي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

3. التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل: يكون التقييم أكثر فعالية إذا أمكن قياس أداء الفرد وفقا لمعايير متلائمة مع العمل بدلا من استخدام معايير عامة.
4. الاسترشاد وربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم: لابد من وجود معايير إرشادية تبين كيفية استخدام التقييم في مجال عملية الاختيار للوظائف بصفة عامة، يشترط لاستخدام التقييم ما يلي:
- أن يتم التقييم في ظل ظروف نمطية وطبيعية؛
 - أن يتم على أساس الموضوعية وملاحظة سلوكيات الأداء المعين؛
 - أن يكون صادقا وموثوقا به؛
 - أن طريقة وأسلوب التقييم الصادق تبنى على أساس تحليل العمل خاصة تحليل مهام الوظيفة.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

تعد عملية تحسين الأداء ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة حيث تأتي بعد عملية تقييم الأداء، يتم من خلالها العمل على تحسين القدرات الوظيفية أو تطويرها ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل، لتكون النتائج متماشية مع الأهداف الموضوعية.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء الوظيفي

من خلال هذا العنصر يتم التعرف على مفهوم تحسين الأداء وأهميته وأهدافه.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء "هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في إطار إدارة الأداء وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية التقييم مسبقاً".¹

ثانياً: أهمية تحسين الأداء

ولعملية تحسين الأداء أهمية تتمثل في النقاط التالية:²

- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في نفس الوقت؛
- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛
- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية للمؤسسة؛

ثالثاً: أهداف تحسين الأداء

من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من عملية تحسين الأداء ما يلي:³

- خفض معدلات التغيب؛
- خفض التكاليف؛

¹ حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2018، ص 333.

² حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 334.

³ خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 17، 2017، ص ص 23، 24.

- ابتكار أفكار تؤدي المستوى أعلى من الكفاءة؛
- دعم العمل الجماعي والولاء للمؤسسة والتعاون بين مختلف الأقسام في المؤسسة؛
- تحسين النظام الأمني؛
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام؛
- زيادة الإنتاجية؛
- الإبقاء على العملاء الأكفاء؛
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة؛
- تحسين المهارات العامة للتخاطب؛
- مراقبة تطور البرامج؛
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين؛
- تحسين عمل التحكم في الميزانية؛
- تعيين مجموعة جديدة من العاملين.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

إن عملية تحسين الأداء تمر بمجموعة من المراحل وتتم بعدة طرق مختلفة.

أولاً: مداخل تحسين الأداء

يمكن تحسين الأداء عبر ثلاثة مداخل ونذكرها:¹

❖ **مدخل تحسين الموارد البشرية:** أي العمل على تحسين أداء وقدرات الموظفين وذلك، وفي هذا

الإطار يمكن اتباع أحد السبل التالية:²

(أ) **التركيز على جوانب القوة:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتشجيع الجوانب الإيجابية في

سلوكيات الموارد البشرية لتصبح أفضل، بغض النظر عن الجوانب السلبية.

(ب) **التركيز على الأداء المرغوب:** يعتمد هذا الأسلوب على دفع الموارد البشرية للقيام بما

يحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين متطلبات الوظائف وبين دوافع

الموارد البشرية التي تشغلها، حتى لا تتعارض هذه الأخيرة مع أهداف المؤسسة.

¹ حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره، ص ص 337، 338.

² حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها، مرجع نفسه، ص 337.

ت) ربط الأداء بالأهداف الشخصية للموارد البشرية: تسعى المؤسسات في هذه الحالة إلى محاولة وضع أهداف ومعايير للأداء تكون متوافقة مع أهداف مواردها البشرية، وبالتالي تضمن سعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها طالما أنها ترى فيها تحقيقاً لتطلعاتها، فتسود روح الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية عن تحقيق أهدافها.

❖ **مدخل تحسين الوظيفة:** العمل على تحقيق التوافق بين الوظيفة والكفاءة التي تشغلها، وفي هذا الإطار يمكن لقيام بالإجراءات التالية:¹

- تحديد المهام الوظيفية الضرورية لبلوغ الأداء المستهدف؛
- تحديد الموارد البشرية المناسبة للقيام بهذه المهام؛
- تصميم الوظائف على الوجه الملائم؛
- توفير المرونة في العمل وتبادل المهام والوظائف بالمؤسسة؛
- تكليف الموارد البشرية بمهام خاصة من وقت لآخر.

❖ **مدخل تحسين بيئة العمل:** تعني بيئة العمل كل الظروف المحيطة بالعامل أثناء القيام بعمله، أي المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

ويمكن تحسين بيئة عمل المورد البشري من خلال الإجراءات التالية:²

- (1) **القيادة الناجحة:** يتطلب ذلك تحلي قادة الموارد البشرية بالثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على التأثير فيهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة مواردها البشرية في ذات الوقت؛
- (2) **تمكين الموارد البشرية:** نعني به منحها بعض الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤولية بالمؤسسة، وذلك في ظل تعهداتها للاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات؛
- (3) **تنمية كفاءات الموارد البشرية وتدريبها:** يعني ذلك توفير بيئة عمل وظروف تمكنها من التزود بالمعارف والكفاءات لأداء وظائفها كما ينبغي؛
- (4) **التحيز الفعال:** يعتبر التحيز الفعال أحد مقومات بيئة العمل، ويعني القدرة على التأثير في الدوافع الموارد البشرية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة، دون المساس بمصالحها الشخصية.

¹ حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 337.

² حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها، مرجع سبق ذكره، ص 337.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

تمر عملية تحسين الأداء بخمس خطوات أساسية المتمثلة في:¹

❖ الخطوة الأولى: تحليل العمل

يتم تحليل الأداء من خلال تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، وترتبط هذه الخطوة بمفهومين في تحليل بيئة العمل:

- الوضع المرغوب: وصف للإمكانيات والقدرات الواجب توفرها للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين تحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومن خلالها يمكن تحديد المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث.

❖ الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يتم على مستوى هذه الخطوة تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الفعلي من خلال جمع المعلومات الوافية لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء، حيث يمكن اعتبار العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- توقعات غير واضحة عن الوظيفة أو مبالغ فيها؛
- قلة التغذية العكسية عن الأداء؛
- ضعف التحفيز؛
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل؛
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

❖ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة

¹ سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 112، 113.

للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، ويمكن معرفة أولوية الاختيار عن طريق المعايير التالية:¹

- ✓ الملائمة: هل هذه الطريقة ملائمة وستساهم في سد الفجوة الحاصلة في الأداء وهل ستكون فعالة في تحسين نوعية الأداء؟
- ✓ الامكانية: هل الأنظمة القائمة يمكن أن تدعم هذا الحل؟ هل يمكن تطبيقها بتكلفة غير باهضة؟
- ✓ القبول: هل سيقبل العاملون هذه الطريقة؟ هل ستكون مناسبة للقائمين بالعمل؟

❖ الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ مع تصميم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمن مفاهيم التغيير التي تريدها المؤسسة في الأعمال اليومية، وكذا محاولة الاهتمام بتأثيرات التغيير لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

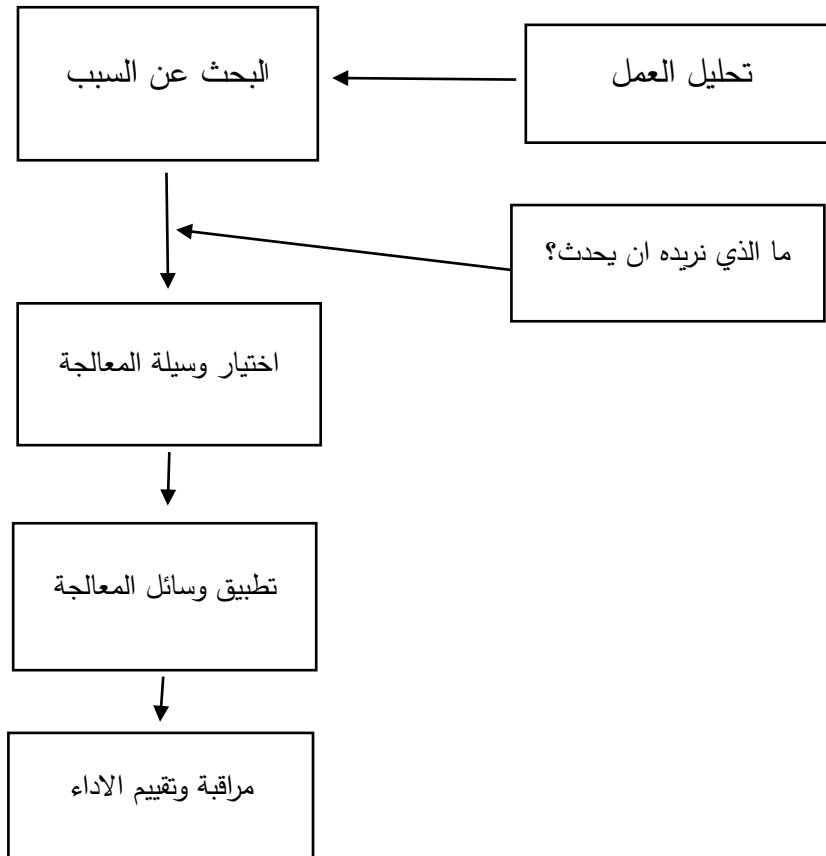
يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل.

ولمعرفة التأثير الحاصل على الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

وأخيرا يمكن القول أن عملية تحسين الأداء تمر بمجموعة من المراحل بداية من تحليل العمل أي اكتشاف الفجوة في الأداء ثم البحث عن المسببات لها والعمل على إيجاد الحلول ثم اختيار ما هو مناسب منها وصولا في النهاية إلى تطبيق هذه الحلول.

¹ سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الشكل رقم (07): خطوات تحسين الاداء



المصدر: من اعداد الطالبة على الخطوات السابقة.

المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل عملية تحسين الأداء الوظيفي ونذكر منها:

(أ) معوقات شخصية:

مصدرها الموارد البشرية ذاتها، ومن أهمها ما يلي: ¹

- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- اليقين الزائد والاعتقاد بحتمية الأمور؛
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية.

(ب) معوقات على مستوى المؤسسة:

من أهم المعوقات التي تصدر عن المؤسسات ما يلي: ²


- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- عدم مرونة الوظائف؛
- بطء الإجراءات الإدارية؛
- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة؛
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية بالمؤسسة.

¹ حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مقال بمجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2019، ص 159.

² حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو القيام بعمل أو تنفيذ مهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي وكذلك أداء داخلي وخارجي وغيرها ويتكون من الكفاءة والفاعلية، كما يخضع الأداء إلى عملية تقييم دورية لغرض قياس الأداء السلوكي للموظفين وذلك من أجل معرفة الكفاءات والقدرات التي تملكها المؤسسة والعمل على تطويرها وتحسينها وعليه تحسين الأداء الوظيفي كاملاً ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل وتحقيق الأهداف على أكمل وجه.



الفصل الثالث
الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لإشكالية الدراسة، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة " هل يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين؟"، إذ يتم في هذه الفصل بالدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الاغواط، وهذا لما للدراسة الميدانية من أهمية في مجال البحث العلمي، إذ تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة للحصول على المعلومات للتحليل من أجل الوصول لنتائج الدراسة وتحليلها.

يتضمن هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

يتم في هذا المبحث القيام بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر، نشأتها، هيكلها التنظيمي، وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر

وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وتحت شعار: مردودية - rentabilité - فعالية - efficacité - جودة الخدمة - qualité de service

بدأت نشاطها الفعلي.

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

هي أحد المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بأداء مجموعة من المهام وذلك لغرض تحقيق أهدافها.

أولا: المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- ✓ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ✓ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- ✓ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ✓ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ✓ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ✓ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ✓ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ✓ دعم وتموين مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ✓ السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ✓ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ✓ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

يعتمد مجمع اتصالات على ثلاث أهداف أساسية، نذكرها:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل

رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ونشاطاتها

يعتبر الهيكل التنظيمي أساس كل مؤسسة، إذ يعتبر الرسم التوضيحي للتركيب الداخلي لأي مؤسسة،

حيث يوضح تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على مختلف الأقسام والإدارات.

أولاً: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

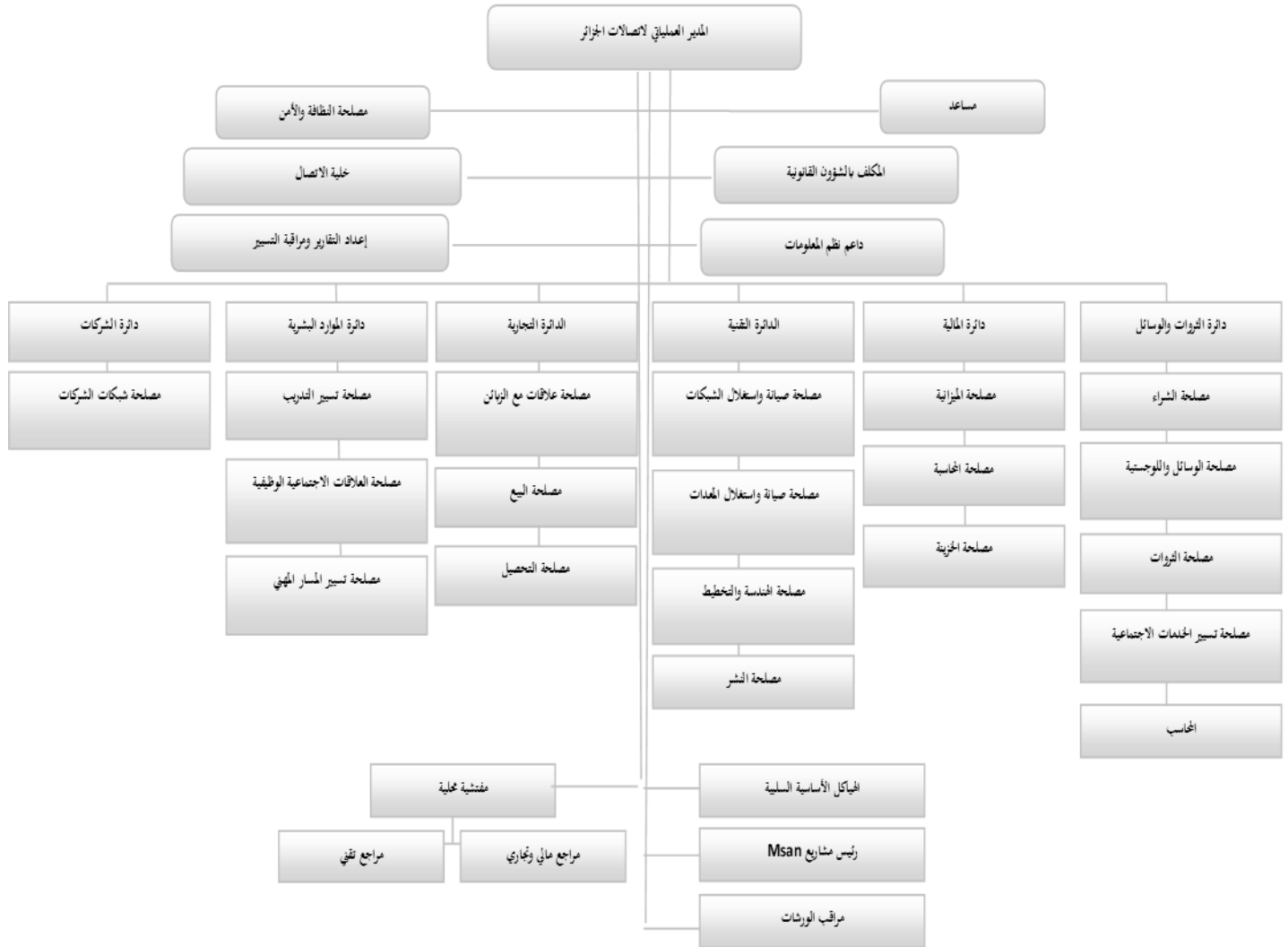
تتمثل أهم نشاطات اتصالات الجزائر في:

- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- ✓ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الاتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الاغواط-

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر



المصدر: من معطيات المديرية العملية للاتصالات بالأغواط

مدير الوحدة: وتوكل إليه المهام الأساسية:

التوجيه والإشراف، إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles)... الخ.

دائرة الثروات والوسائل: من بين مهامها:

- ✓ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز؛
- ✓ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية؛
- ✓ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي؛
- ✓ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي، ورق، خزائن)؛
- ✓ الجرد السنوي للوسائل المكتبية والمعدات الخ.

دائرة المالية: وتتكفل بما يلي:

- ✓ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة؛
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة؛
- ✓ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة؛
- ✓ مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية، وكذلك العمليات خارج الميزانية؛
- ✓ مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها للقوانين، وحسن التسيير الخ.

الدائرة التقنية: وتتكفل بما يلي:

- ✓ متابعة صيانة الشبكات؛
- ✓ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛
- ✓ ضمان الاستغلال الجيد للشبكة؛
- ✓ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- ✓ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

الدائرة التجارية: وتتكفل بما يلي:

- ✓ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ؛
- ✓ تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛
- ✓ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات؛
- ✓ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة؛

✓ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر؛

✓ تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة؛

دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

✓ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف إلى التقاعد، وكذا إعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا؛

✓ إعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء؛

✓ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر؛

✓ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل؛

✓ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين؛

✓ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرات المديرية؛

✓ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات: وتعمل من خلال مصالحها على:

✓ متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها

وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعالمياها من المؤسسات؛

✓ ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار الأداة

يتضمن هذا المبحث الطرق والأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة انطلاقاً من التساؤلات والفرضيات المعتمد عليها في الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الاغواط- مع تحديد النموذج المقترح للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تعتمد كل دراسة ميدانية على منهجية للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتمحور منهجية الدراسة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها، إضافة إلى مشكلة الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة.

1- مشكلة الدراسة:

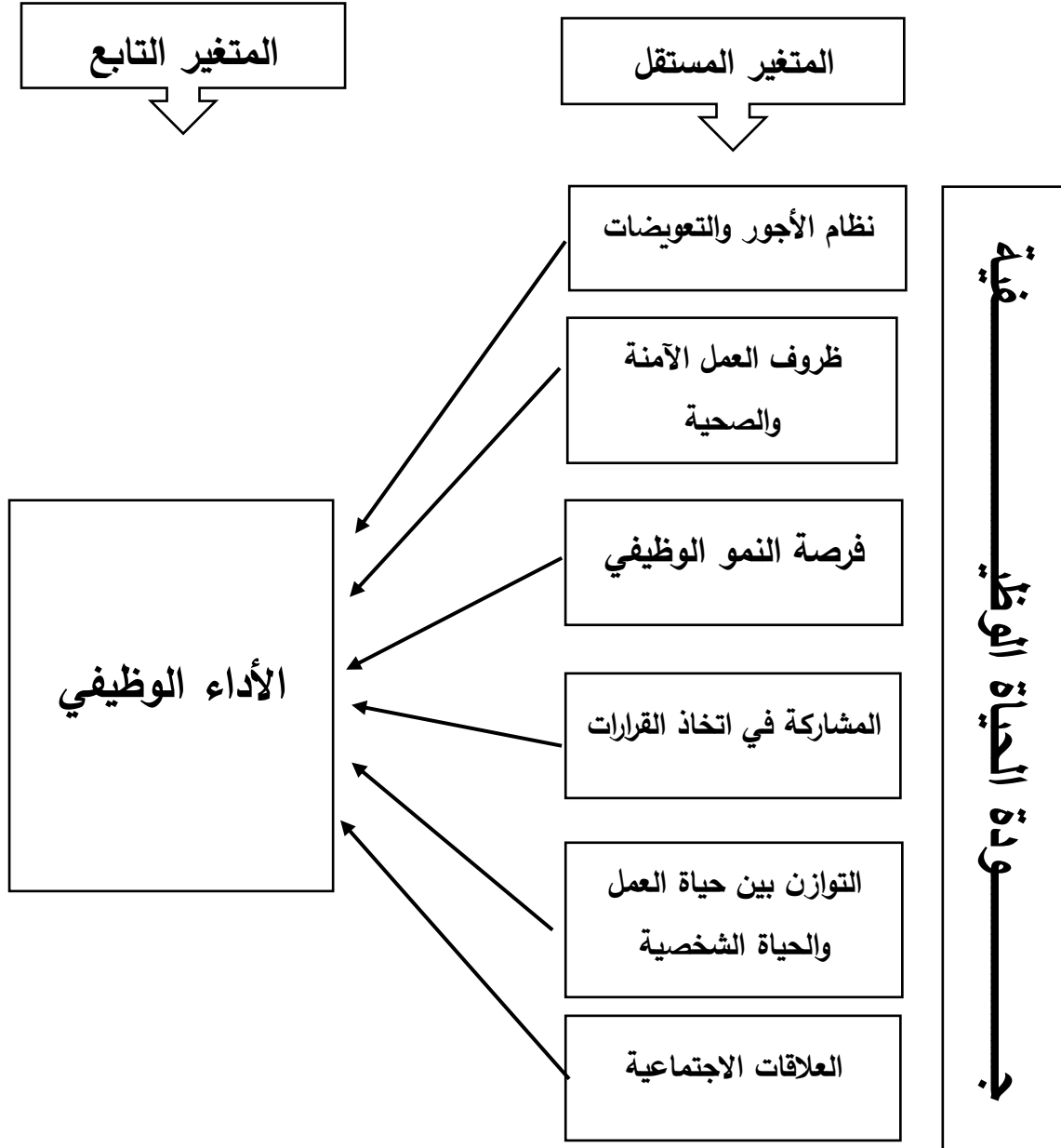
تتعرض جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات على الأداء الوظيفي للعاملين، فكما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الافراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

بناءً على ما سبق نطرح الإشكالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 5%؟

2- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

يتضمن هذا المطلب كل من مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو عينة مكونة من 34 عامل من إدارة المديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة الاغواط.

2- أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان من أجل جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، العمر).

القسم الثاني: يحتوي على:

- المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي على التوالي: نظام الأجور والتعويضات، ظروف العمل الأمانة والصحية، فرصة النمو الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية، العلاقات الاجتماعية، حيث يتكون كل بعد من 3 عبارات، أما البعد الثاني يتكون من 4 عبارات.

القسم الثالث: يحتوي على

المتغير التابع: المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين ويتكون من 9 عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها إحصائياً كالآتي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت

الاتجاه	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

بما أن المقياس خماسي أي مقسم إلى خمسة أجزاء متساوية حيث نلاحظ أنه متدرج من "موافق تماما (5)" إلى "غير موافق تماما (1)" أي أن طول المقياس $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): اتجاه إجابات العينة

الاتجاه	الفئة
غير موافق تماما	1.80-1
غير موافق	2.60-1.80
محايد	3.40-2.60
موافق	4.20-3.40
موافق تماما	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبة

3- أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي spss26 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها.
- اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
- تحليل التباين أحادي الطرف لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

4- إعداد الاستبيان:

مرت عملية إعداد الاستبيان بمجموعة من الخطوات قبل الحصول على الاستبيان في شكله الأخير، حيث تم إعداد قائمة من الأسئلة وبعد مناقشتها مع الأستاذ المشرف توصلنا إلى مجموعة من العبارات والتي تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، ثم تم القيام بمجموعة من التعديلات بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين الملحق رقم (02) ليتم الحصول على الاستبيان في شكله الأخير.

تم توزيع الاستبيان على عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط، وقد كان عدد الافراد المستقضي منهم يقدر بـ: 35 استمارة تم استرجاع 34 منها واستمارة واحدة ضائعة، وبعد عملية الفرز والمراجعة تم الاحتفاظ بـ: 34 استمارة بدون إلغاء أي واحدة منها وذلك لاكمال البيانات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب القيام بالتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على تحقيق النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

أولاً: صدق أداة الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الاستبيان هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه، وفي هذه الدراسة تم القيام بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين.

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان الاولي على مجموعة من المحكمين، وقد تم الاستجابة لأرائهم وتصويباتهم ومن ثم القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

1- معامل ألفا كرونباخ:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بحساب قيمة معامل الفاكرونباخ فحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (04): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: نظام الأجور والتعويضات	3	0.822
02	المحور الثاني: ظروف العمل الآمنة والصحية	4	0.903
03	المحور الثالث: فرصة النمو الوظيفي	3	0.886
04	المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات	3	0.908
05	المحور الخامس: التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية	3	0.858
06	المحور السادس: العلاقات الاجتماعية	3	0.816
07	المحور السابع: الأداء الوظيفي	9	0.839
	المجموع الكلي	28	0.948

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم 01)

يلاحظ من خلال مخرجات spss26 أن معامل الفاكرونباخ يساوي 0.948 وهو أكبر من 0.6 أي أن أداة الدراسة المعتمدة (الاستبيان) تمتاز بثبات جيد، حيث أداة القياس فيما يخص عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط تتمتع بمصدقية فهو يقترب من 1، أي أنه يمكن الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، كذلك بالنسبة لكل محاور الدراسة تمتاز بثبات مقبول، أي أنها تمتاز باتساق داخلي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد التطرق في المبحث الثاني إلى عرض الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة واختبار صدق وثبات أداء الدراسة (الاستبيان) يتم في هذا المبحث عرض خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل الدراسة نتائج الدراسة وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

تتمثل خصائص العينة في الجنس، المؤهل العلمي، سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، والعمر.

• الجنس:

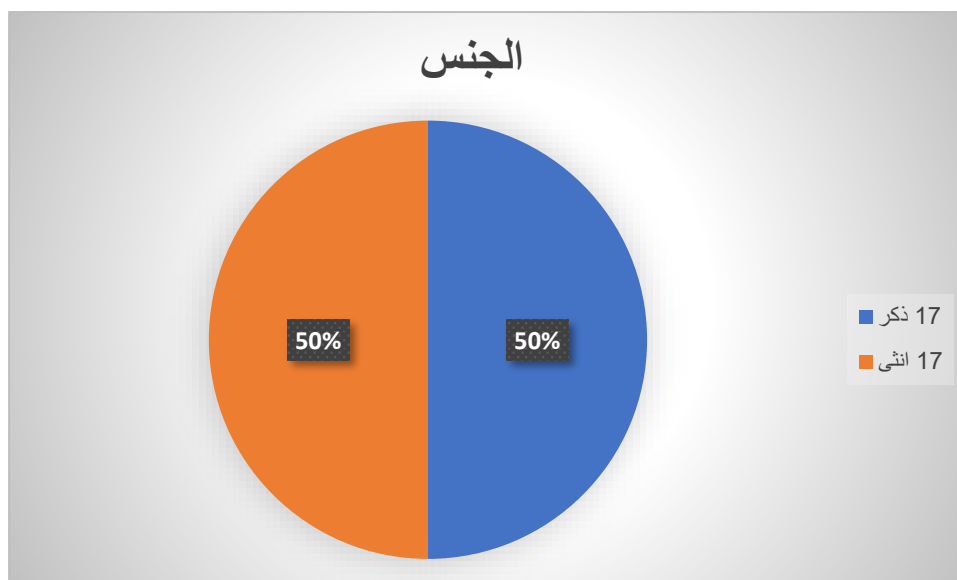
يوضح الجدول التالي تقسيمات أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	17	50%
	اناث	17	50%
	المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26 الملحق رقم (02)

الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel2016 على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل، نلاحظ أن 50% ذكور و50% إناث أي أنه لا يوجد اختلاف بين النسبتين حيث عدد الذكور يساوي عدد الإناث في اختيار العينة العشوائية البسيطة.

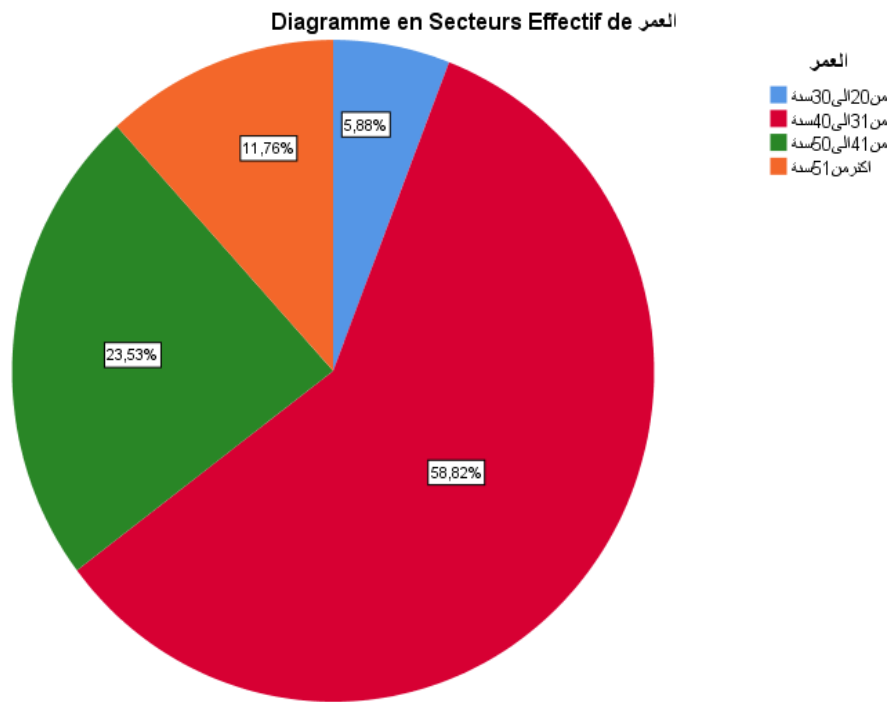
• العمر:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	2	5.9%
من 31 إلى 40 سنة	20	58.8%
41 إلى 50 سنة	8	23.5%
أكبر من 51 سنة	4	11.8%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (02)

الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات spss26

من خلال نتائج spss26 نلاحظ أن متغير العمر بالنسبة لعينة الدراسة يتكون من أربعة فئات حيث عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة يشكلون نسبة 5.9% في حين أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة تشكل نسبة 58.8%، أما أفراد العينة من 41 إلى 50 سنة فتمثل 23.5%، أما الفئة الأخيرة التي تتشكل من أكبر من 51 سنة فهي تمثل نسبة 11.8%، وعليه نستنتج أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة.

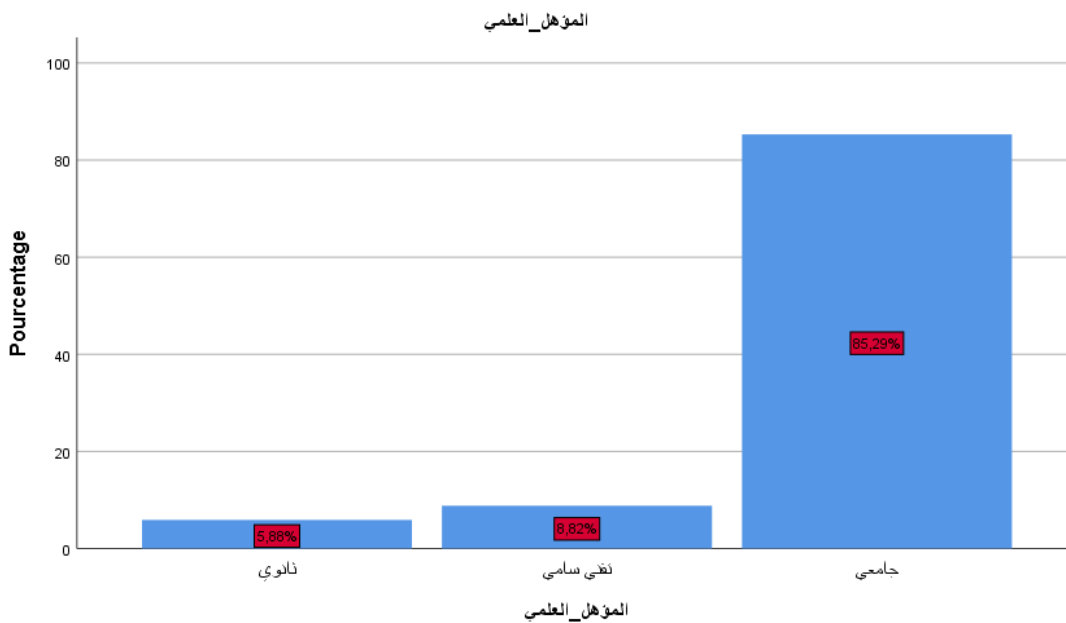
• المؤهل العلمي:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
5.9%	2	ثانوي
8.8%	3	تقني
0%	0	تقني سامي
85.3%	29	جامعي
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (02)

الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات spss26

من خلال مخرجات spss26 نلاحظ بأن نسبة 5.9% لديهم مؤهل علمي ثانوي، ونسبة 8.8% لديهم مؤهل علمي تقني، ونسبة 0% تقني سامي أي لا يوجد أفراد لديهم مؤهل تقني سامي، أما المستوى جامعي يمثل نسبة 85.3%، أي أن الغالبية لديهم مؤهل علمي جامعي وهذا يرجع إلى طبيعة عمل محل الدراسة والتي غالباً ما تتطلب كوادراً بشرية مؤهلة.

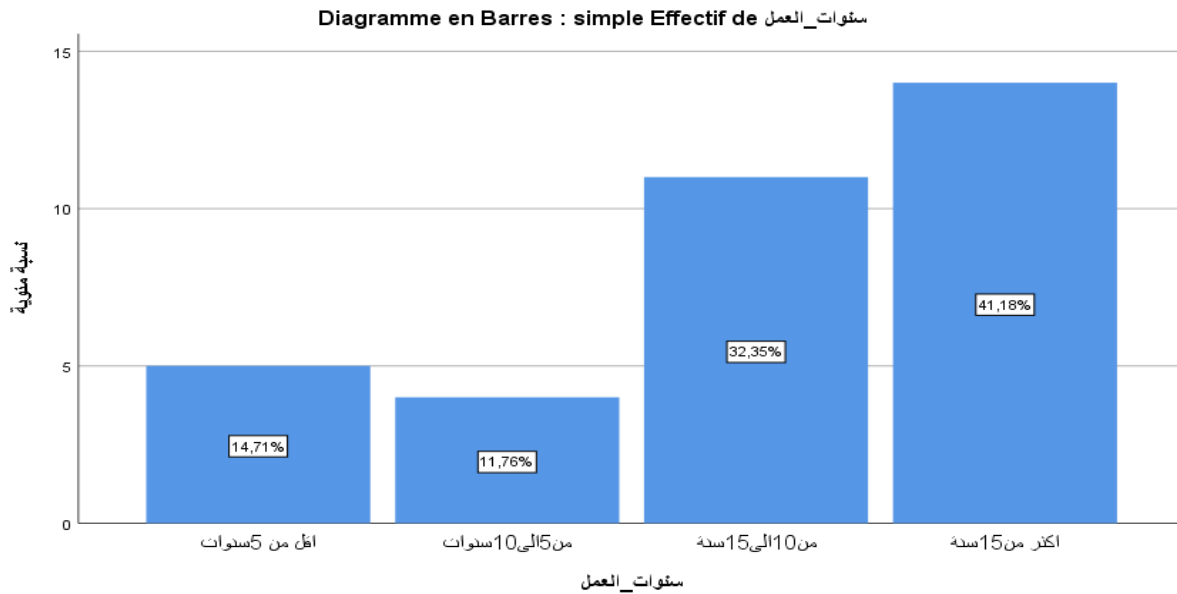
• سنوات العمل:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5	5	14.7%
من 5 الى 10	4	11.8%
من 10 الى 15	11	32.4%
أكثر من 15	14	41.2%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (02)

الشكل رقم (13): توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من مخرجات spss26

من خلال مخرجات spss26 نلاحظ أن نسبة افراد الفئة أقل من 5 سنة تمثل 14.7%، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل نسبة 11.8%، والفئة تمثل نسبة 32.4%، أما الفئة أكثر من 15 سنة 41.2%، وعليه فإن غالبية أفراد العينة يمثلون سنوات العمل أكثر من 15 سنة وبالتالي وجود خبرة مهنية في العينة محل الدراسة.

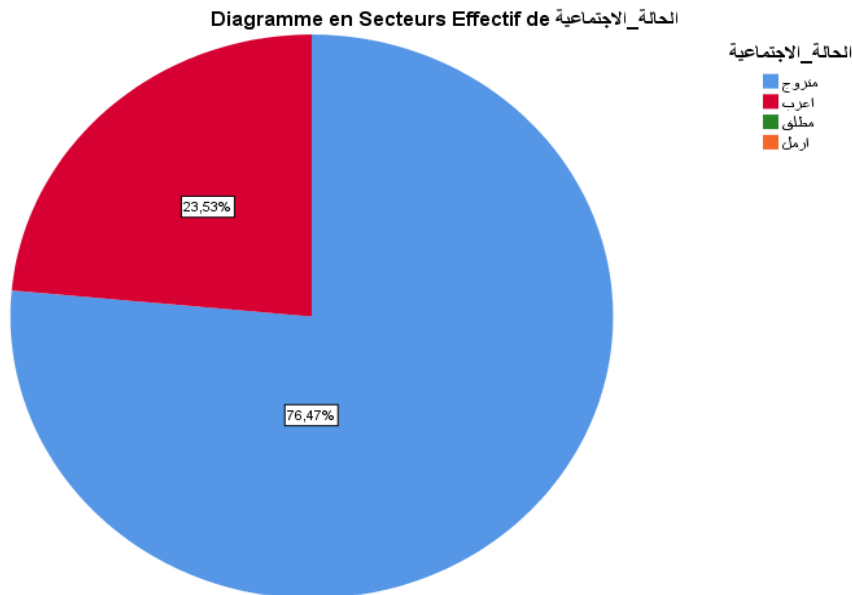
• الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
76.5	26	متزوج
23.5	8	أعزب
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 المطلق رقم (02)

الشكل رقم (14): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من مخرجات spss26

من خلال مخرجات spss26 نلاحظ أن النسبة المئوية لفئة متزوج تمثل 76.5%، أما نسبة أفراد فئة أعزب تمثل 23.5%، ولكن لا يوجد أفراد للحالة مطلق وأرمل في العينة محل الدراسة، وعلية يتم الاستنتاج أن نسبة متزوج تمثل الحالة الغالبة لأفراد العينة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد القيام في المطلب السابق بالتعرف على خصائص عينة الدراسة والعناصر التي تضمنها الاستبيان، سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج التي تم التوصل إليها من الاستبيان.

أولاً: اتجاه عبارات الاستبيان

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان.

1- اتجاه عبارات المحور الأول (نظام الأجور والتعويضات)

الجدول رقم (10): اتجاه عبارات المحور الأول (نظام الأجور والتعويضات)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أنا سعيد بم احصل عليه من دخل من عملي	4.21	0.729	موافق بشدة	3
02	أجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي	3.82	1.114	موافق	13
03	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبي	3.97	0.969	موافق	10
متوسط عبارات المحور الاول		4.00	0.81650	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الأول (نظام الأجور والتعويضات)، أي أن افراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن نظام الأجور والتعويضات في مؤسستهم (اتصالات الجزائر بالأغواط) يحقق رضا بالنسبة لهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الأول (4.00) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي في الجدول المذكور سابقا رقم (03) وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة الثانية حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (3.82) هو المتوسط الذي يقع في الفئة (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تعطي أهمية لعدالة الأجور لكن ليست بصفة كاملة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على هذه العبارة (4.21) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة " موافق تماما " من مقياس ليكارت (4.20-5.00) وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تهتم كثيرا بسعادة العامل على الأجر الذي يحصل عليه. كما نلاحظ أن العبارة 2 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.114)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 1 بانحراف معياري قدره (0.729).

2- اتجاه عبارات المحور الثاني (ظروف العمل الآمنة والصحية):

الجدول رقم (11): اتجاه عبارات المحور الثاني (ظروف العمل الآمنة والصحية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
04	هناك تحسينات ملموسة من ناحية الإضاءة، الحرارة، الضجيج، التهوية، النظافة.	3.68	1.147	موافق	14
05	ألمس حرص من الإدارة على تحسين ظروف الأمن والسلامة في العمل.	3.62	0.985	موافق	16
06	هناك صيانة ومحافظه على المعدات والأجهزة مما يضمن عملها بشكل سليم دائما.	3.59	1.048	موافق	17
07	أحصل على كفالة صحية من طرف المؤسسة للوقاية من إصابات العمل المحتملة.	3.44	1.133	موافق	21
متوسط عبارات المحور الثاني		3.5809	0.95092	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS26 (الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الثاني (ظروف العمل الآمنة والصحية)، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب ظروف العمل الآمنة والصحية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الثاني (3.5809) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة السابعة حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة (3.44) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني ان إدارة المؤسسة تعطي أهمية لحصول العمال على كفالة صحية لكن ليست بصفة كاملة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة الرابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (3.68) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن إدارة المؤسسة تهتم كثيرا بالعمل على تحسينات ملموسة من ناحية الإضاءة، الحرارة، الضجيج، التهوية، النظافة.

كما نلاحظ أن العبارة 4 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.147)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 5 بانحراف معياري قدره (0.985).

3- اتجاه عبارات المحور الثالث (فرصة النمو الوظيف):

الجدول رقم (12): اتجاه عبارات المحور الثالث (فرصة النمو الوظيف)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
08	تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة وعادلة	3.00	1.326	محايد	25
09	يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية	3.56	1.186	موافق	19
10	توجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم والوظيفة للعاملين	3.41	1.209	موافق	22
متوسط عبارات المحور الثالث		3.3235	1.12062	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود محايدة عامة على عبارات المحور الثالث (فرصة النمو الوظيفي) أي أن أفراد عينة الدراسة في موقف محايد على أن مؤسستهم تهتم بجانب توفير فرص للنمو الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحايدتهم (3.3235) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موقفهم الحيادي.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة العاشرة حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (3.41) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أنه توجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم والوظيفة للعاملين لكن ليست بصفة كبيرة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة التاسعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (3.56) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود توافق بين المؤهل العلمي والقدرات العلمية والدرجة الوظيفية للموظفين.

كما نلاحظ أن العبارة 8 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.326)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 9 بانحراف معياري قدره (1.186).

1- اتجاه عبارات المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات):

الجدول رقم (13): اتجاه عبارات المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.44	1.284	موافق	20
12	لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	3.41	1.234	موافق	23
13	أستطيع ان أشارك برأيي في حل مشكلات عملي	3.59	1.131	موافق	18
متوسط عبارات المحور الرابع		3.4804	1.11974	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 (الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود موافقة عامة على عبارات المحور الرابع (المشاركة في اتخاذ القرارات)، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور الرابع (3.4804) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة 12 حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (3.41) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أنه يوجد فرصة للموظف للتأثير على القرارات التي تمس عمله لكن ليست بصفة كبيرة.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 13 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد العينة على هذه العبارة (3.59) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود إمكانية لمشاركة الموظف في حل المشكلات التي تخص عمله. كما نلاحظ أن العبارة 11 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.284)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 13 بانحراف معياري قدره (1.131).

2- اتجاه عبارات المحور الخامس (التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية)

الجدول رقم (14): اتجاه عبارات المحور الخامس (التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
14	تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	2.82	1.141	محايد	28
15	تدعم المؤسسة وتشارك في المناسبات العائلية والظروف الطارئة	2.88	1.274	محايد	26
16	يتلاءم وقت الدوام مع المتطلبات الوظيفية والشخصية للموظف	2.85	1.132	محايد	27
متوسط عبارات المحور الخامس		2.8529	1.04508	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26(الملحق رقم 03)

يتضح من خلال الجدول رقم (14) وجود محايدة عامة على عبارات المحور الخامس (التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية) أي أن أفراد عينة الدراسة في موقف محايد على أن مؤسستهم تهتم بجانب العمل على تحقيق توازن بين كل من حياة العمل وحياتهم الشخصية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحايدتهم (2.8529) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة " محايد " (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موقفهم الحيادي.

أما العبارة أقل نسبة محايدة هي العبارة 14 حيث بلغ متوسط الحسابي لمحايدة أفراد العينة على العبارة (2.88) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة " محايد " (2.60-3.40) من مقياس ليكارت الخماسي يعني أن المؤسسة تدعم المؤسسة وتشارك في المناسبات العائلية والظروف الطارئة.

بينما أكبر نسبة محايدة كانت على العبارة 15 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (3.59) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود إمكانية لمشاركة الموظف في حل المشكلات التي تخص عمله. كما نلاحظ ان العبارة 15 هي الأقل تجانسا في إجابات افراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.274)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 16 بانحراف معياري قدره (1.132).

3- اتجاه عبارات المحور السادس (العلاقات الاجتماعية):

الجدول رقم (15): اتجاه عبارات المحور السادس (العلاقات الاجتماعية):

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
17	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه	3.18	1.193	محايد	24
18	أشعر باحترام الآخرين لي مؤسستي	3.85	0.744	موافق	12
19	أشعر بأنني جزء هام من مجموعة عملي	3.65	1.041	موافق	15
متوسط عبارات المحور السادس		3.5588	0.86348	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (03)

يتضح من خلال الجدول رقم (15) وجود موافقة عامة على عبارات المحور السادس (العلاقات الاجتماعية)، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب العلاقات الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور السادس (3.5588) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة 19 حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (3.65) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن الموظف يشعر بأنه جزء هام من مجموعة عمله.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 18 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (3.85) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة " موافق " (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني وجود شعور الموظف باحترام الاخرين له في المؤسسة التي يعمل بها. كما نلاحظ أن العبارة 17 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.193)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات افراد العينة فهي العبارة 18 بانحراف معياري قدره (0.744).

4- اتجاه عبارات المحور السابع(الأداء):

الجدول رقم (16): اتجاه عبارات المحور السابع(الأداء)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	ألتزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة	3.97	0.717	موافق	9
02	لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة	4.06	0.694	موافق	6
03	أنتغيب عن العمل في الحالات والظروف الطارئة فقط	4.00	1.073	موافق	7
04	أتحكم في التكنولوجيا في مجال عملي	3.94	0.814	موافق	11
05	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للمخطط المسطر مسبقا	4.09	0.712	موافق	5
06	أحرص على تحسين الأداء بشكل مستمر	4.00	0.696	موافق	8
07	أحرص على تحقيق نتائج مرضية بشكل عام	4.09	0.753	موافق	4
08	ألتزم بساعات العمل الرسمية	4.26	0.790	موافق بشدة	2
09	ألتزم بأنظمة وقوانين العمل	4.41	0.557	موافق بشدة	1
متوسط عبارات المحور السابع		4.0915	0.50768	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss26 الملحق رقم (03)

يتضح من خلال الجدول رقم (16) وجود موافقة عامة على عبارات المحور السابع (الأداء) أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسستهم تهتم بجانب الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على عبارات المحور السابع (4.0915) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما العبارة أقل نسبة موافقة هي العبارة 4 حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة (3.94) هو المتوسط الذي يقع في الفئة "موافق" (3.40-4.20) من مقياس ليكارت الخماسي وهذا يعني أن الموظف يتحكم في التكنولوجيا في مجال عملي.

بينما أكبر نسبة موافقة كانت على العبارة 9 حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقة افراد العينة على هذه العبارة (4.41) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة " موافق تماما " من مقياس ليكارت (4.20-5.00)، وهذا يعني أن الموظف يلتزم بأنظمة وقوانين العمل في المؤسسة التي يعمل بها.

كما نلاحظ أن العبارة 3 هي الأقل تجانسا في إجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري قدره (1.073)، أما العبارة الأكثر تجانسا في إجابات أفراد العينة فهي العبارة 9 بانحراف معياري قدره (0.557).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

وذلك باستعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة ومناقشة النتائج.

أولاً: اختبار فرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (17): نتائج الانحدار الخطي المتعدد

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux	R	Modèle
0.44972	0.215	0.358	0.598	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الحديد $R\text{-deux}=0.358$ أي هناك %35.8 من التغيير في الأداء الوظيفي سببه التغيير في أبعاد الجودة الوظيفية الستة، أما النسبة المتبقية تمثل %64.2 فهي عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

الفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول رقم (18): ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.046	2.509	0.507	6	3.045	بين المجموعات
-	-	0.202	27	5.461	داخل المجموعات
-	-	-	33	8.505	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية sig أقل أو تساوي قيمة α .

حيث: ($sig=0.046 \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

إذا: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (19): اختبار الفرضيات الفرعية التابعة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	نتيجة الاختبار
نظام الأجور والتعويضات	الأداء الوظيفي	0.652	0.520	نقبل H0
ظروف العمل الامنة والصحية	الأداء الوظيفي	1.113	0.275	نقبل H0
فرصة لنمو لوظيفي	الأداء الوظيفي	-0.248	0.806	نقبل H0
المشاركة في اتخاذ القرارات	الأداء الوظيفي	0.669	0.509	نقبل H0
التوازن بين الحياة	الأداء الوظيفي	0.375	0.711	نقبل H0
العلاقات الاجتماعية	الأداء الوظيفي	0.454	0.653	نقبل H0
جودة الحياة الوظيفية	الأداء الوظيفي	F=2.509	0.046	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 26 الملحق رقم (04)

• المقارنة بين القيمة المعنوية sig ومستوى الدلالة α :

بالاعتماد على القاعدة العامة:

◀ إذا كان $\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H0 ونقبل H1.

◀ إذا كان $\text{sig} \geq \alpha$ نقبل H0 ونرفض H1. (حيث $\alpha = 0.05$)

الفرضيات الفرعية التابعة:

الفرضية 1:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig} = 0.520 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية 2:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.275 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%

الفرضية 3:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فرصة النمو الوظيفي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.806 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرصة النمو الوظيفي على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية 4:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.509 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية 5:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.711 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية 6:

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة الإحصائية 5%.

نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig أكبر او تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.653 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**.

إذا: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

نعتمد على أسلوب اختبار t لعينتين مستقلتين كما هو موضح في مخرجات spss التالية:

الجدول رقم(20): اختبار T test بالنسبة للجنس

نتيجة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة
نقبل H0	0.099	32	1.698

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26 الملحق رقم(04)

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية sig أكبر أو تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{sig}=0.099 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض **H1** ونقبل الفرضية البديلة **H0**

إذا: لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط تعود إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

نعتمد أسلوب تحليل التباين احادي الطرف (One way ANOVA)

H0: لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط بين الفئات العمرية عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول رقم (21): اختبار ANOVA بالنسبة للعمر

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.860	0.251	0.070	3	0.209	بين المجموعات
-	-	0.277	30	8.297	داخل المجموعات
-	-	-	33	8.505	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss26 الملحق رقم (04)

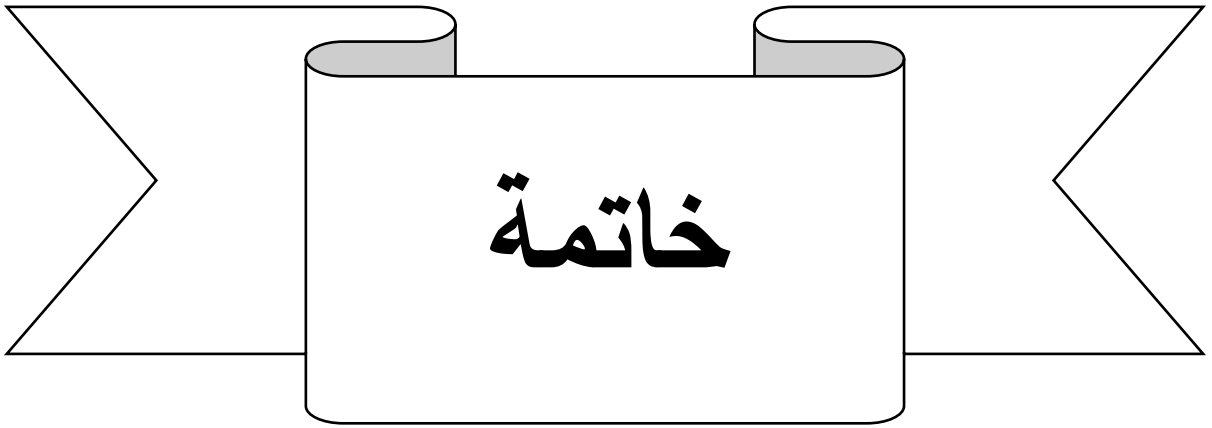
من مخرجات spss نلاحظ بان القيمة الاحتمالية sig اكبر من α .

حيث: ($\text{sig}=0.860 \geq 0.05$)، وبالتالي نرفض H1 ونقبل الفرضية البديلة H0 .

إذا: لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط بين الفئات العمرية عند مستوى الدلالة 5%.

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط)، حيث تم من خلاله تعريف المؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، نشأتها أهم أهدافها ومهامها الرئيسية بالإضافة إلى مصالح المؤسسة، ثم تم التطرق إلى منهجية الدراسة المعتمدة، إضافة إلى أداة الدراسة (الاستبيان) واختبار مدى صدق وثبات الدراسة، عرض خصائص العينة، عرض وتحليل نتائج الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات وتأكيد الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الاغواط - عند مستوى الدلالة 5%.



خاتمة

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من الاتجاهات المهمة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين، وتعمل على توفير مناخ عمل مناسب ومرح يمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، أي العمل على الاهتمام بالحياة العملية للموظف من جهة والحياة الشخصية من جهة أخرى، أي تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظف العائلية، بالإضافة إلى ذلك العمل على تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل العمل، كذلك توفير فرص للنمو الوظيفي، أي أن جودة الحياة الوظيفية تعمل على تحقيق الرضا والسعادة للموظف في عمله.

كما أن المؤسسات تعمل على رفع مستويات الأداء الوظيفي، من خلال عملية التقييم الوظيفي التي تتم في المؤسسة بشكل دوري، وذلك لغرض تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الافراد، وتتم عملية التقييم بمجموعة من المراحل، بعدها يتم العمل على التحسين الأداء من خلال تحليل الفجوة في الأداء والعمل على إيجاد حلول مناسبة وتطبيقها ومن ثم قياس مدى تطور الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.

أولاً: اختبار الفرضيات

◀ الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرصة النمو الوظيفي على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- ◀ الفرضية الرئيسية الثانية:
- لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط تعود الى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.
- ◀ الفرضية الرئيسية الثالثة:
- لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط بين الفئات العمرية عند مستوى الدلالة 5%.

ثانيا: نتائج الدراسة

- ◀ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نظام الأجور والتعويضات على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ظروف العمل الآمنة والصحية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء فرصة النمو الوظيفي على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%؛
- ◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الاجتماعية على الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط عند مستوى الدلالة 5%.
- ◀ لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط تعود الى متغير الجنس عند مستوى الدلالة 5%.
- ◀ لا توجد فروق جوهرية للأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط بين الفئات العمرية عند مستوى الدلالة 5%.

الاقتراحات والتوصيات:

- يجب على المؤسسة على المؤسسة العمل على تطوير نظام الأجور والتعويضات لدفع العمال لبذل جهد أكبر والعمل على تحقيق الأهداف؛
- العمل على توفير بيئة عمل آمنة وصحية تستوفي شروط السلامة المهنية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط وإعطاء أوامر صارمة للحرص على تطبيقها؛
- وضع نظام ترقية فعال من أجل توفير فرص نمو وظيفي عادلة؛
- الاخذ بعين الاعتبار الحياة الشخصية للعامل والعمل على جعل وقت الدوام يتلاءم مع المتطلبات الشخصية للموظف؛
- يجب على المؤسسة أن تسمح للعمال بالمشاركة في القرارات التي تمس عملهم.

آفاق الدراسة:

من المواضيع المقترحة للدراسة مستقبلا ما يلي:

- دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الموظفين في قطاع التعليم الجامعي؛
- دراسة لجودة الحياة الوظيفية في مؤسسات القطاع الخاص؛
- دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في كل من المؤسسات الخدمائية والمؤسسات الإنتاجية.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- 1) أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط 1، دار الحكمة للنشر والتوزيع، مصر 2018.
- 2) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، مجموعة الياروزي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2017.
- 3) أحمد يوسف عريقات، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4) حسن محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 5) حمزة الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الاسرة للإعلام ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 6) رعد عبد الله، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7) سناء جبيرات، الأداء البشري في المنظمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019.
- 8) صراح حمدي بوبزاري، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ القرار لإدارة الموارد البشرية، ص 12، تم التصفح على موقع <https://www.noor-book.com> يوم 2023/3/18 الساعة 22:44.
- 9) عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- 10) عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيو لينك للنشر والتدريب، مصر، 2015.
- 11) محمد عبد الوهاب عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، مصر، 2013.
- 12) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 13) محمد ن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات، دار e-kutub Ltd شركة بريطانية مسجلة في إنجلترا رقم 7513024، لندن، الطبعة الأولى، 2019.
- 14) محمد سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال المعاصرة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

15) مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات " الاجتماعية والتعليمية والصحية"، دار مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

المقالات:

- 1) إمحمد زرنوح، الأداء في المنظمة، مقال في مجلة سوسولوجيا الصفحات 28-47، الجزائر، العدد 01، 2017.
- 2) جهاد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، مقال في المجلة الالكترونية متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
- 3) حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاتها - دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الادوية بقسنطينة، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2018.
- 4) حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مقال بمجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 01، 2019.
- 5) خلوف زهرة، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مقال في مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 17، 2017.
- 6) سرمد غانم صالح آل ياسين، حلا فازع داغر أمين، واقع تطبيق جودة حياة العمل من وجهة نظر القيادات الإدارية في مستشفى السلام التعليمي بالموصل - دراسة استطلاعية، مجله جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9 العدد 1 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2019.
- 7) شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 2، المجلد 5، 2020.
- 8) صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، سوريا، 2004.
- 9) عائشة بنت احمد الحسيني، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات جامعة الملك عبد العزيز في جدة)، مقال في المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الازهر، العدد 10، 2013.
- 10) عبد الناصر موسي، تقييم أداء الافراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2004.

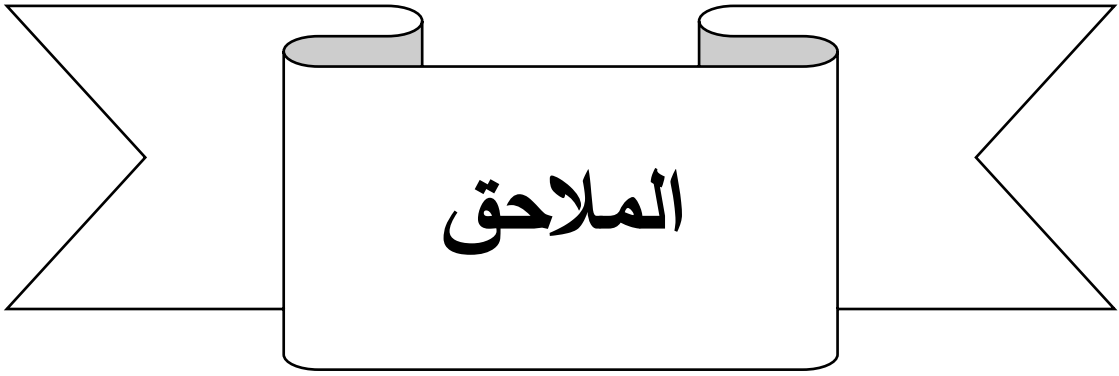
- 11) عبد الكريم بن خالد، مباركي بوحفص، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 20، 2015.
- 12) عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مقال في مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات الصفحات 59-78، الجزائر، العدد 05، 2015.
- 13) عزوز صونية، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مقال في مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصفحات 263/280، الجزائر، 2018 العدد4.
- 14) مريم ضبع، حوادث العمل والأمراض المهنية، أسبابها الوقاية منها، مجلة علمية محكمة تصدر عن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2014، العدد3.
- 15) مزارة عيسى، نوقي عبد القادر، معوقات عملية تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، مقال في مجلة سوسيولوجيا، الجلفة، الجزائر، العدد02، 2018.
- 16) نورين مولود، البشير عبد الكريم، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، العدد8، الجزائر، 2018.

الرسائل والاطروحات الجامعية:

- 1) ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، علم نفس، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2016.

المراجع الأجنبية:

- 1) Jayakumar.A, Kalaiselvi, **Quality of work life, An overview**, International journal of marketing, financial service and management research, vol.1, 2012.
- 2) Shefali Srivastava, Rooma Kanpur, **A Study On Quality Of Work Life : Key Elements & It's Implications**, Journal of Business and Management, vol16, Issue 3,2014.



الملاحق

الملحق رقم 01: معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المجموع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	28

المحور الثاني: ظروف العمل الآمنة والصحية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	4

المحور الأول: نظام الأجور والتعويضات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	3

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	3

المحور الثالث: فرصة النمو الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	3

المحور السادس: العلاقات الاجتماعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	3

المحور الخامس: التوازن بين حياة العمل

والحياة الشخصية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	3

المحور السابع: الأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	9

الملاحق

الملحق رقم (02): عرض خصائص العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	48,6	50,0	50,0
	انثى	17	48,6	50,0	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquant	Système	1	2,9		
	Total	35	100,0		

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	2	5,7	5,9	5,9
	من 31 إلى 40 سنة	20	57,1	58,8	64,7
	من 41 إلى 50 سنة	8	22,9	23,5	88,2
	اكثر من 51 سنة	4	11,4	11,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquant	Système	1	2,9		
	Total	35	100,0		

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5,7	5,9	5,9
	تقني سامي	3	8,6	8,8	14,7
	جامعي	29	82,9	85,3	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquant	Système	1	2,9		
	Total	35	100,0		

سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	14,3	14,7	14,7
	من 5 إلى 10 سنوات	4	11,4	11,8	26,5
	من 10 إلى 15 سنة	11	31,4	32,4	58,8
	اكثر من 15 سنة	14	40,0	41,2	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquant	Système	1	2,9		
	Total	35	100,0		

الملاحق

الحالة_الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	26	74,3	76,5	76,5
	اعزب	8	22,9	23,5	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Manquant	Système	1	2,9		
	Total	35	100,0		

قائمة المحكمين للاستبيان

اسم الجامعة	الاسم واللقب
جامعة الاغواط	د.بن تويح بن تويح
جامعة الاغواط	د. عبد العالي
جامعة الاغواط	د. محمد بوهالي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
انا سعيد تماما بما احصل عليه من دخل من عملي	34	4,21	,729
اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي	34	3,82	1,114
اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف الى راتبي	34	3,97	,969
نظام الاجور والتعويضات	34	4,0000	,81650
هناك تحسينات ملموسة من ناحية الاضاءة والحرارة والضجيج والتهوية والنظافة	34	3,68	1,147
المس حرص من الادارة على تحسي ظروف الامن والسلامة في العمل	34	3,62	,985
هناك صيانة ومحافظة على المعدات والاجهزة مما بضمن عملها بشكل سليم دائما	34	3,59	1,048
احصل على كفالة صحية من طرف المؤسسة للوقاية من اصابات العمل المحتملة	34	3,44	1,133
ظروف العمل الامنة والصحية	34	3,5809	,95092
تعتبر انظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة وعادلة	34	3,00	1,326
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية	34	3,56	1,186
توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي للعاملين	34	3,41	1,209
فرصة النمو الوظيفي	34	3,3235	1,12062
يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	34	3,44	1,284
لدي الفرصة للتاثير على القرارات التي تمس عملي	34	3,41	1,234
استطيع ان اشارك برائي في حل مشكلات عملي	34	3,59	1,131
المشاركة في اتخاذ القرارات	34	3,4804	1,11974
تقدم المؤسسة تسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	34	2,82	1,141
تدعم المؤسسة المناسبات العائلية والظروف الطارئة	34	2,88	1,274

الملاحق

يتلائم وقت الدوام مع المتطلبات الوظيفية والشخصية	34	2,85	1,132
التوازن بين الحياة	34	2,8529	1,04508
اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع اطرافه	34	3,18	1,193
اشعر باحترام الاخرين لي في مؤسستي	34	3,85	,744
اشعر بانني جزء هام من مجموعة عملي	34	3,65	1,041
العلاقات الاجتماعية	34	3,5588	,86348
التزم بتنفيذ الاوامر والتعليمات بدقة	34	3,97	,717
لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة	34	4,06	,694
اتغيب عن العمل في الحالات والظروف الطارئة فقط	34	4,00	1,073
اتحكم في التكنولوجيا في مجال عملي	34	3,94	,814
انفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للمخطط المسطر مسبقا	34	4,09	,712
احرص على تحسين الاداء بشكل مستمر	34	4,00	,696
احرص على تحقيق نتائج مرضية بشكل عام	34	4,09	,753
التزم بساعات العمل الرسمية	34	4,26	,790
التزم بانظمة وقوانين العمل	34	4,41	,557
الاداء الوظيفي	34	4,0915	,50768
N valide (liste)	34		

ترتيب العبارات حسب المتوسط:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التزم بانظمة وقوانين العمل	34	4,41	,557
التزم بساعات العمل الرسمية	34	4,26	,790
انا سعيد تماما بما احصل عليه من دخل من عملي	34	4,21	,729
احرص على تحقيق نتائج مرضية بشكل عام	34	4,09	,753
انفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للمخطط المسطر مسبقا	34	4,09	,712
لدي القدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة	34	4,06	,694
اتغيب عن العمل في الحالات والظروف الطارئة فقط	34	4,00	1,073

الملاحق

احرص على تحسين الاداء بشكل مستمر	34	4,00	,696
التزم بتنفيذ الاوامر والتعليمات بدقة	34	3,97	,717
اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف الى راتبي	34	3,97	,969
اتحكم في التكنولوجيا في مجال عملي	34	3,94	,814
اشعر باحترام الاخرين لي في مؤسستي	34	3,85	,744
اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي	34	3,82	1,114
هناك تحسينات ملموسة من ناحية الاضاءة والحرارة والضجيج والتهوية والنظافة	34	3,68	1,147
اشعر بانني جزء هام من مجموعة عملي	34	3,65	1,041
المس حرص من الادارة على تحسي ظروف الامن والسلامة في العمل	34	3,62	,985
هناك صيانة ومحافظة على المعدات والاجهزة مما يضمن عملها بشكل سليم دائما	34	3,59	1,048
استطيع ان اشارك برائي في حل مشكلات عملي	34	3,59	1,131
يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية	34	3,56	1,186
يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات	34	3,44	1,284
احصل على كفاءة صحية من طرف المؤسسة للوقاية من اصابات العمل المحتملة	34	3,44	1,133
توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي للعاملين	34	3,41	1,209
لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي	34	3,41	1,234
اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع اطرافه	34	3,18	1,193
تعتبر انظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة وعادلة	34	3,00	1,326
تدعم المؤسسة المناسبات العائلية والظروف الطارئة	34	2,88	1,274
يتلائم وقت الدوام مع المتطلبات الوظيفية والشخصية	34	2,85	1,132
تقدم المؤسسة تسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية	34	2,82	1,141
N valide (liste)	34		

الملحق رقم (04): اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات التابعة لها

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,700	,447		6,039	,000
	نظام_الاجور_والتعويضات	,073	,112	,117	,652	,520
	ظروف_العمل_الامنة_والصحية	,125	,113	,235	1,113	,275
	فرصة_النمو_الوظيفي	-,040	,162	-,089	-,248	,806
	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	,114	,170	,251	,669	,509
	التوازن_بين_الحياة	,039	,105	,081	,375	,711
	العلاقات_الاجتماعية	,078	,171	,132	,454	,653

a. Variable dépendante : الوظيفة_الاداء

اختبار ANOVA بالنسبة للعمر

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,209	3	,070	,251	,860
Intragroupes	8,297	30	,277		
Total	8,505	33			

بالنسبة للجنس اختبار T test

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الاداء_الوظيفي									
Hypothèse de variances égales	,143	,708	1,698	32	,099	,28758	,16937	-,05741	,63257
Hypothèse de variances inégales			1,698	25,972	,101	,28758	,16937	-,06058	,63574

الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 ^a	,358	,215	,44972

a. Prédicteurs : (Constante), العلاقات_الاجتماعية_نظام_التعويضات_الاجور_نظام, والوظيفة_النمو_فرصة_الحياة_بين_التوازن, والصحية_الامنة_العمل_ظروف_القرارات_اتخاذ_في_المشاركة

الملاحق

ANOVA^a الفرضية الرئيسية

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,045	6	,507	2,509	,046 ^b
	de Student	5,461	27	,202		
	Total	8,505	33			

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), والصحية_الامنة_العمل_ظروف, والتعويضات_الاجور_نظام, والاجتماعية_العلاقات, (Constante), القرارات_اتخاذ_في_المشاركة, الوظيفي_النمو_فرصة, الحياة_بين_التوازن

الملحق رقم (05): الاستبيان

استبيان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة العمري رحاب فاطمة الزهراء بإعداد مذكرة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة، وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر بقسم العلوم الاقتصادية فأرجو منكم التعاون وذلك بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية بوضع إشارة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك، علما ان اجابتك لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

تحت اشراف الأستاذ: بوهالي محمد

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
2- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> جامعي
3- سنوات العمل:	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 الى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 الى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
4- الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> متزوج/ة	<input type="checkbox"/> أعزب/ة <input type="checkbox"/> مطلق/ة <input type="checkbox"/> أرمل/ة
5- العمر:	<input type="checkbox"/> من 20 الى 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 الى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 40 الى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50

العبارات الخاصة بجودة الحياة الوظيفية:

الاسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
نظام الأجور والتعويضات					
1. انا سعيد تماما بما احصل عليه من دخل من عملي					
2. اجري عادل بالنظر الى ما يحصل عليه زملائي					
3. اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تصاف لراتبي					
ظروف العمل الامنة والصحية					
4. هناك تحسينات ملموسة من ناحية الإضاءة، الحرارة، الضجيج، التهوية، النظافة...الخ					
5. المس حرص من الإدارة على تحسين ظروف الامن والسلامة في العمل					
6. هناك صيانة ومحافظة على المعدات والأجهزة مما يضمن عملها بشكل سليم دائما					
7. احصل على كفالة صحية من طرف المؤسسة للوقاية من إصابات العمل المحتملة					
فرصة النمو الوظيفي					
8. تعتبر أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي ملائمة وعادلة					
9. يوجد توافق بين مؤهلي العلمي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية					
10. توجد فرص مستقبلية متاحة للتقدم الوظيفي للعاملين					
المشاركة في اتخاذ القرارات					
11. يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرار					
12. لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي					
13. أستطيع ان أشارك برأيي في حل مشكلات عملي					
التوازن بين حياة العمل والحياة الشخصية					
14. تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية					
15. تدعم المؤسسة وتشارك في المناسبات العائلية والظروف الطارئة					
16. يتلاءم وقت الدوام مع المتطلبات الوظيفية والشخصية للموظف					
العلاقات الاجتماعية					
17. اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع اطرافه					
18. اشعر باحترام الاخرين لي في مؤسستي					
19. اشعر بأنني جزء هام من مجموعة عملي					

الملاحق

العبارات الخاصة بالأداء:

الأسئلة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. ألتزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات بدقة					
2. لدي قدرة على العمل والتكيف مع الحالات الطارئة					
3. أتغيب عن العمل في الحالات والظروف الطارئة فقط					
4. اتحكم في التكنولوجيا في مجال عملي					
5. انفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للمخطط المسطر مسبقا					
6. أحرص على تحسين الأداء بشكل مستمر					
7. احرص على تحقيق نتائج مرضية بشكل عام					
8. التزم بساعات العمل الرسمية					
9. التزم بأنظمة وقوانين العمل					