



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي أم البواقي



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

القسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي .../2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية

_ دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بميلة _

إشراف الدكتور:

خميلي فريد

إعداد الطالبتين:

دولة بسمة

بوديبة أسماء

قيمت أمام اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	المؤسسة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
مقرا	جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي _	أستاذ محاضر _ أ _	خميلي فريد
مقيما	جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي _	أستاذ	حركات سعيدة
مقيما	جامعة العربي بن مهدي _ أم البواقي _	أستاذ ودكتور	شرقي خليل

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

المخلص:

هدفنا من هذه الدراسة هو معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية في عينة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبرنامج SPSS الإصدار 22 لإختبار فرضيات الدراسة، وتم صياغة فرضية واحدة رئيسية وستة فرضيات فرعية لتغطية كافة جوانب الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة عدة توصيات متعلقة بدراسات وبحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، أداء الموارد البشرية.

Abstract:

This study aims to find out the Effect of quality of life on the performance of human resources in a sample of the Directorate of electricity and gas distribution hypotheses in Mila, it was based on the descriptive-analytical approach, with resolution as the primary tool for data collection, and emit program version 22 to test the hypotheses of the study. It formulated one main hypothesis and six sub-to cover all aspects of the study in which the results of the study found that there is a positive relationship between the quality of life and Human Resources performance, and the study recommended several recommendations related to future studies and research.

Keywords: quality of work life, human resources performance

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله مالك الكون وخالق العباد عالم الغيب والشهادة وبه نستعين وعليه نتوكل، وصلى الله على نبيه المصطفى وسلم.

أولاً أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف خميلي فريد على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسيير على ضوئه خطوات البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا من عمال مؤسسة سونلغاز _ ميلة _ على مختلف التوجيهات والتسهيلات وكذلك المعلومات المقدمة لإنجاز هذا البحث.

كما لا يفوتنا بشكرنا لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الاهداء

إلى من سار معنا منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكانا دافعا لنا لكل نجاح إلى من بذلا كل غالبي ونفيس ليسعدنني في هذه الحياة" الوالدين الغاليين"

حيث قال تعال "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

(سورة الإسراء الآية 23)

❖ إلى من تحمل من أجلي الكثير من العناء إلى بسمه الحياة وسر الوجود.. إلى النور الذي ينير دربي أبي الغالي أطال الله عمره.

❖ إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ... إلى أغلى الحبايب إلى من أرى بعينها التفاؤل والسعادة أمني الغالية أدامها الله تاج فوق رؤوسنا.

❖ إلى من شاركتهم كل حياتي إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم.

❖ إلى جميع صديقاتي التي تذهب أحزاني بلقائهم.

❖ إلى لؤلؤة دربي أختي الحبيبة: هدى.

❖ إلى أقرب صديقة وتوأم الروح: شام.

❖ إلى جميع من ساندني وكان له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى أهدي هذا البحث المتواضع.

بسمه

الاهداء

إلى اللذان قال فيهما سبحانه وتعالى: {وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا}

سورة الإسراء

- ❖ إلى من علمتني الصبر والثبات، إلى من لقنتني الفهم صغيرا، والأدب كبيرا، إلى من لم تبخل علي بالغالي والنفيس، إلى من تحملت أعباء الزمن التعيس، أمي الغالي "نورة" .
- ❖ إلى سندي وعوني، الذي كان علي جوادا وأعطاني دون أن يبخل، إلى من تعب لأدرس وتحمل المشاق لأتفوق، إلى الذي يدفع بي دوما إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة أبي الغالي "عبد الكريم"
- ❖ إلى من قاسمني حب الوالدين ومن قاسموني حلو ومر الحياة تحت سقف واحد إلى أخواتي "كريمة"، "أحلام"، وإخوتي "موسى"، "أيوب"، "عامر".
- ❖ إلى أعلى وأحلى صديقاتي، إلى صديقتي في هذا العمل "بسمة"
- ❖ إلى كل من علمني حرف من الأساتذة عبر كل أطوار الدراسة
- ❖ إلى الكل أهدي ثمرة جهدي هذا.

أسماء

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الملخص
	شكر والتقدير
	الإهداء
	إقرار وتعهد
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI I	قائمة الملاحق
أو	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
01	تمهيد.
20-02	1.1 أساسيات جودة الحياة الوظيفية
03	1.1.1 مفهوم جودة الحياة الوظيفية
06-04	2.1.1 أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية
12-06	3.1.1 عناصر والمراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية
17-12	4.1.1 أبعاد وأساليب جودة الحياة الوظيفية
20-17	5.1.1 معوقات التطبيق وبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
37-21	2.1 أساسيات حول أداء الموارد البشرية
23 -22	1.2.1 مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميتها
24-23	2.2.1 محددات وعناصر أداء الموارد البشرية
26-25	3.2.1 أبعاد والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
34-26	4.2.1 تقييم أداء الموارد البشرية
37-34	5.2.1 مسؤوليات ومشكلات تقييم أداء الموارد البشرية
48-38	3.1 الدراسات السابقة
44-39	1.3.1 الدراسات العربية
46-45	3.2.1 الدراسات الأجنبية
48-47	3.3.1 المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة	
50	تمهيد:
58-51	1.2. التعريف بميدان الدراسة
55-53	1.1.2. نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
56	2.1.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
58-57	3.1.2. مهام قسم الموارد البشرية
88-59	2.2 الإطار المنهجي لدراسة
63-60	1.2.2. أدوات جمع البيانات
78-64	2.2.2. عرض نتائج الدراسة وتحليلها
88-78	3.2.2. إختبار صحة الفرضيات
89	خلاصة الفصل
91	خاتمة
92	توصيات
99-94	قائمة المراجع
106-100	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47-46	الفرق بين الدراسات السابقة والحالية	01
54	بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-	02
60	عدد ونسب استبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة	03
60	مقياس ليكارت الخماسي	04
60	المتوسط المرجح ليكارت الخماسي	05
61	معامل ألفا كرونباخ	06
62-61	قيمة الترابط بين محور جودة الحياة الوظيفية والعبارات التي تمثله	07
63-62	قيمة الترابط بين أداء المورد البشري والعبارة التي تمثله	08
64	توزيع العينة حسب الجنس	09
65	توزيع العينة حسب السن	10
67-66	توزيع العينة حسب المستوى	11
68	توزيع العينة حسب مدة العمل	12
69	توزيع العينة حسب الحالة	13
70	توزيع العينة حسب الوظيفة	14
71	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الأمن والصحة المهنية	15
72	اتجاهات أفراد العينة حول بعد العلاقات الاجتماعية	16
73	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الرواتب والأجور	17
74	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الإشراف والمشاركة العاملين	18
75	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الأمان والاستقرار الوظيفي	19
77-76	اتجاهات أفراد العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي	20
77	اتجاهات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية	21
78	اختبار الفرضية الرئيسية	22
78	صحة الفرضية الرئيسية	23
79	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	24
80	معنوية النموذج للفرضية الرئيسية	25
80	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	26
81	معنوية النموذج للفرضية الأولى	27
81	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	28

82	معنوية النموذج للفرضية الثانية	29
83	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	30
84	معنوية النموذج للفرضية الثالثة	31
84	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة	32
85	معنوية النموذج للفرضية الرابعة	33
85	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة	34
86	معنوية النموذج للفرضية الخامسة	35
86	نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة	36
87	معنوية النموذج للفرضية السادسة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما	01
07	نموذج أفضل 100 شركة للعمل فيها في الولايات المتحدة الامريكية	02
11-10	المراحل الاساسية لجودة الحياة الوظيفية	03
31	وصف معدلات أداء الموارد البشرية	04
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
56	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	06
64	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	07
65	توزيع العينة وفقا لمتغير السن	08
66	توزيع العينة وفقا لمتغير المستوى	09
67	توزيع العينة وفقا لمتغير مدة العمل بالمؤسسة	10
68	توزيع العينة وفقا لمتغير الحالة العائلية	11
69	توزيع العينة وفقا لمتغير الوظيفة	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
101	إقرار بالتريص	01
106-102	الاستبانة الدراسة	02
107	قائمة الأساتذة المحكمين	03
119-107	مخرجات spss المتعلقة بالدراسة	04

مقدمة

مقدمة

لقد تشبع هذا العصر بأحدث المكتشفات العلمية كما بلغت التقنية ذروتها، وتعددت مصادر الحصول على المعلومات وسرعة تدفقها، هذا ما أفرز في الواقع العملي أمام المنظمات بيئة ديناميكية غير مستقرة، وأسواق متقلبة، ومنتجات معقدة وزبائن يتحلون بمزاجية عالية ويصعب إرضائهم وهذا مس جميع مجالات الحياة سواء كانت تكنولوجية أو إقتصادية أو سياسية. وهنا أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن ما يميزها عن باقي منافسيها من أجل تحسين مكانتها في السوق بالتركيز على مواردها المتاحة واستغلالها بطريقة مثلى. تعتبر الموارد البشرية جزءاً أساسياً في نجاح عمل الشركات ونموها في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي تواجه عالم الإقتصاد والأعمال، كما يعد المورد البشري المحرك الأساسي والرئيسي في تنفيذ البرامج المختلفة، وفي حال غياب الموارد البشرية المؤهلة سوف يؤثر ذلك سلباً على نجاحها وهذا ما يدفع معظم الشركات والمنظمات إلى زيادة الإهتمام والعناية المتزايدة به والعمل على تحقيق رضاه إذ يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية لها وهذا لا يتم إلا من خلال تمتع هذا المورد بجودة الحياة الوظيفية، التي تهتم بتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل فرص للتدريب وإتاحة المجال للترقية والتقدم الوظيفي، كذلك تقديم أجور كافية وعادلة وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوفر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار قصد توفير حياة وظيفية أفضل للموارد البشرية تشعرهم بالانتماء والإستقرار والأمان والإحترام في بيئة العمل.

فمعظم المؤسسات لا سيما الحديثة منها تركز جهدها للإرتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصيص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق نتائج بكفاءة عالية.

ويعد تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الشركات الحديثة جزءاً أساسياً في البناء المؤسسي، لما له من دور في تحسين بيئة العمل بشكل يعكس الأثر الإيجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للشركات وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث جاء هذا المصطلح ليواكب سياسات التغيير والتطور التنظيمي كون أن المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة وهذا ما أدى إلى التركيز والإهتمام نحو تبني مداخل جودة الحياة الوظيفية كخيار إستراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفعالية في الأداء.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تزايد إهتمام المؤسسات والشركات بأهمية وتأثير الموارد البشرية لديهم فهي التي تفكر وتبتدع وتنتج فبدأت في الإستثمار فيها وتوفير البيئة الوظيفية لهم لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، لذلك سوف نحاول من

خلال هذه الدراسة تشخيص مستوى الحياة الوظيفية ومدى مساهمتها في أداء الفرد، وعليه يعالج موضوع بحثنا الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية؟
- ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار فكري وتطبيقي حول جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الموارد البشرية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مدى تأثير الأمن والصحة المهنية على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الأجور والرواتب على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير العلاقات الإجتماعية على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الأمان والإستقرار على أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى تأثير الترقية والتقدم الوظيفي على أداء الموارد البشرية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في تحديد معالم الدراسة والتمثلة في ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

من الفرضية الرئيسية تندرج الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والصحة المهنية على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإجتماعية على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والرواتب على أداء الموارد البشرية عند مستوى (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان والإستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتقدم الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعاً: أهمية الدراسة:

- توضيح طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية.
- البحث في العوامل والأسباب المساعدة في زيادة الجودة الوظيفية للأفراد داخل المؤسسات.
- تساعد الباحثين على التقدم فيما يخص المواضيع المرتبطة بهذه الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسة أخرى خاصة بهذا الموضوع.
- محاولة الوصول وإدراك جوانب القصور في تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الجانب السلوكي للعاملين.

خامساً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم كل من جودة الحياة الوظيفية ومستوى أداء الموارد البشرية وكذا العلاقة بينهم.
- حياة الوظيفية من حيث الأهمية في التأثير على المورد البشري في سونلغاز.
- تقديم بعض التوصيات ومقترحات للعاملين في المنظمة، تساهم في تطوير هيكل الحياة الوظيفية بسونلغاز وتفيد المهتمين بهذا المجال.
- تزويد المكتبة بدراسة علمية.
- التأكد من صحة الفرضيات.

سادساً: الغرض من الدراسة:

- الرغبة في معرفة كيف يمكن لجودة الحياة الوظيفية أن تحسن من أداء المورد البشري.
- إهتمام الطالبين بموضوع جودة الحياة الوظيفية.
- إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظراً لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تضمنت منهجية الدراسة المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة " والهدف منه التحكم في الموضوع للمرور للجانب التطبيقي، حيث اعتمد على الاستبيان كأداة الدراسة لجمع البيانات يتضمن مجموعة من الأسئلة مستنتجة من الفصل الأول، وذلك بالإعتماد على برنامج إحصائي spss.

ثامناً: حدود الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بخروج بجملة من التوصيات المناسبة للعمل على رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وأداء المورد البشري.

الحدود الزمنية: تتم الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة الجامعية 2021-2022.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز ولاية ميلة.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة تمثلت في 50 عامل من عمال مؤسسة سونلغاز ولاية ميلة وتم تعميم النتائج.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على المورد البشري في سونلغاز ميلة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: جودة الحياة الوظيفية ويتمثل في الأبعاد التالية:

1-الأمن والصحة المهنية.

2-العلاقات الإجتماعية.

3-الأجور والرواتب.

4-الإشراف ومشاركة العاملين.

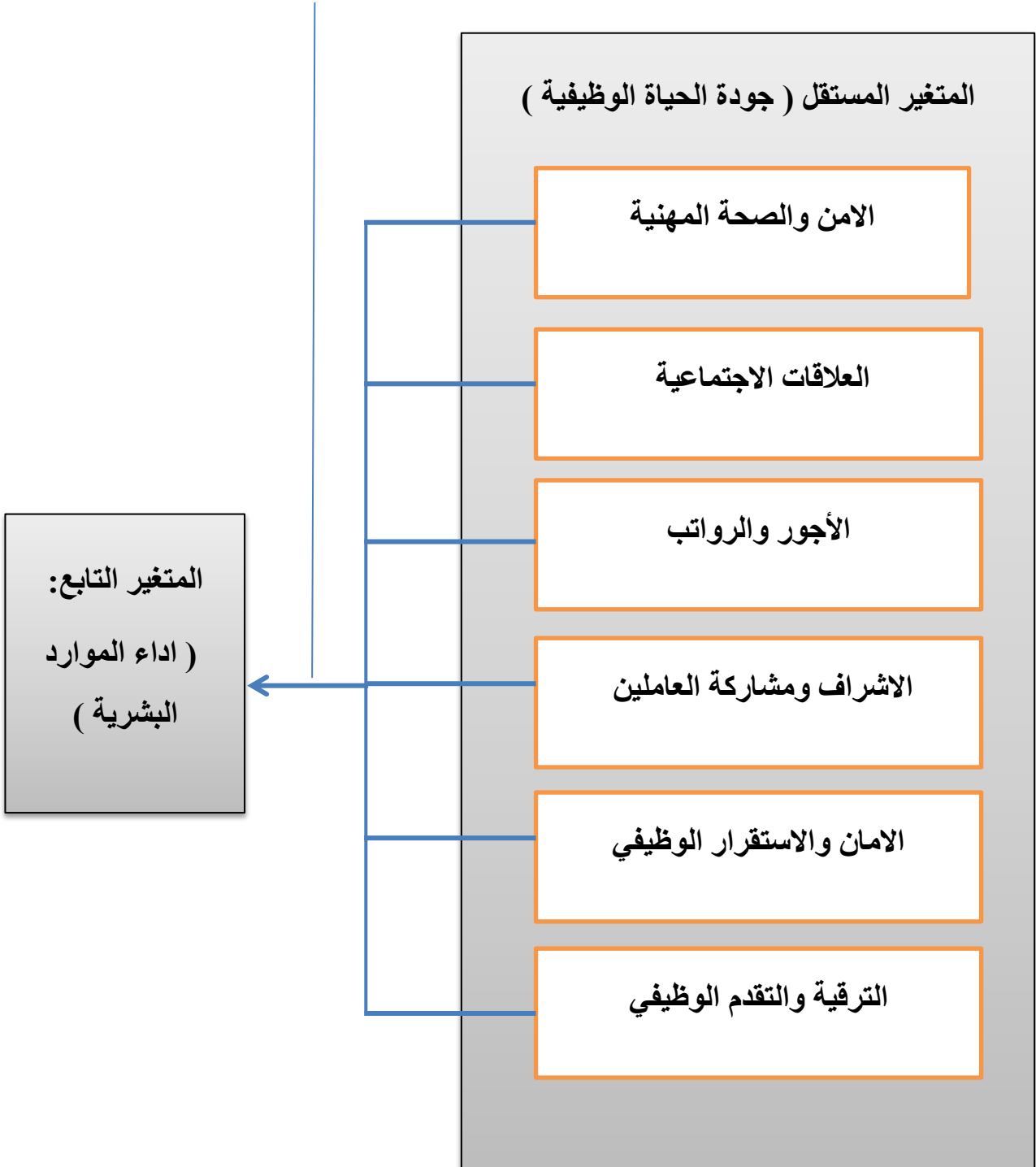
5-الأمن والإستقرار الوظيفي.

6-الترقية والتقدم الوظيفي.

المتغير التابع: أداء الموارد البشرية

الشكل 01: نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما

المتغيرات الديمغرافية (مكان العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على الدراسات السابقة.

المفاهيم الأساسية للدراسة:

جودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والعاملين فيها والمتعاملين معها.

تعريف إجرائي: هي مجمل الصفات أو الجوانب الإيجابية (المكافآت، العلاقات التنظيمية والشخصية، العدالة، الأمان) المرتبطة ببيئة العمل والتي يتكيف به العامل.

مفهوم الأداء: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

أداء الموارد البشرية: هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، وتحقيق هذه الوظائف التي يشغلونها،

الموارد البشرية: كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة للعاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، فهو يضم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقتهم ومؤهلاتهم وأدائهم.

الفصل الأول : الادبيات النظرية.

1.1 اساسيات جودة الحياة الوظيفية

2.1 اساسيات حول اداء الموارد البشرية.

3.1 دراسات سابقة

3.1 دراسات سابقة

5.1 اساسيات حول اداء الموارد البشرية.

1.1 اساسيات جودة الحياة الوظيفية

الفصل الأول : الادبيات النظرية.

تمهيد:

بدأ الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل التسعينات حيث اتجهت غالبية المؤسسة في تلك الفترة إلى إعداد خطط وسياسات متكاملة لتحسين أداء العاملين، والإنتاجية، ومواجهة التحديات التي تعوق نموها وتطورها، وظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية قدم لأول مرة عام (1972) خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وقد زاد الإهتمام بجودة حياة الوظيفية في مجال إدارة الموارد البشرية ودراسات سلوك التنظيمي، تشمل العديد من الأبعاد التي تؤثر على كل من المؤسسات والعاملين بها كما تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسات أحد مصادر الرضا الوظيفي للعاملين، ويساهم تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسة على جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

1.1: أساسيات جودة الحياة الوظيفية.

2.1: أساسيات أداء الموارد البشرية.

3.1: الدراسات السابقة.

أساسيات حول جودة الحياة الوظيفية

تعكس جودة الحياة الوظيفية مدى قيام إدارة المنظمة وقدرتها بتوفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي، ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة تشكل مسؤولية إجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، ومنه فإن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق أهداف ومصالح وأهداف المنظمة.

1.1.1: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يتناول مفهوم جودة حياة العمل الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للمورد البشري وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، مشاركتهم في اتخاذ القرار وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء. (المغربي، 2004، ص07).

ولقد تعددت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وذلك لاختلاف أهداف دراسات العلماء والباحثين أو إختلاف أهداف منظمات العمل من منظمة إلى أخرى.

وسنعرض فيما يلي بعض تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعرف ديوب الجودة الحياة الوظيفية على أنها عملية واعية ومخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة ووقفها السائدة من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدره الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة. (ديوب، 2004، ص208)

وعرف نصار جودة الحياة الوظيفية: على أنها مجموعة من السياسات والمزايا التي توفرها المؤسسة لضمان وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين مما يؤثر على أداء والتزام وولاء الموظفين بشكل إيجابي ويزيد من جودة الأهداف التي يتم تحقيقها. (نصار، 2013، ص12).

وينظر البليبيسي إلى جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا سياسات وإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، والذي يعكس بدوره على أداء المنظمة والأفراد إيجابيا وبذلك تحقيق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبي وتشبع رغبات عاملها مما يضمن إستمرارية نجاح المنظمة وحصانيتها ضد الكثير من الأزمات.(البليبيسي،2012، ص07)

وعرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظف الوصول اليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل".(Geet,&Deshpande,20,p21)

كما يرى على أن جودة الحياة الوظيفية هي توقعات الموظفين اتجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات ووجود بيئة آمنة وصحية وتنمية القدرات البشرية ووجود الإستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل.(Walton,1974 ,p17-18)

ويرى جاد الرب بأنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة، والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والشخصية والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمنظمة وللعاملين فيها والمتعاملين معها" (جاد الرب،2008، ص9)

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

2.1.1. أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية:

فرع الأول: أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذ ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك لسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة من المنظمة لذا من الضروري أن تسعى المنظمة جاهدة الإهتمام بجودة الحياة الوظيفية.

وتتجلى أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية في المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية وسواء كانت هذه العلاقة بين أفراد

أو منظمات، فقد أكدت العديد من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة. لذلك يرى البعض أن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيد متوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة وخلق بيئة عمل ملائمة. (دبابسة، 2017، ص25)

كما تتمثل أهميتها أيضا في: (هاشم عيسى، 2017، ص13)

- ✓ تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ عمل يساعد في حل المشكلات.
- ✓ زيادة الطمأنينة والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل عام.
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة ودعمها.
- ✓ إنخفاض معدل الغياب للعاملين في المنظمة.
- ✓ زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المنظمة.
- ✓ الاستثمار الأفضل والأمثل للموارد البشرية للمنظمة.
- ✓ توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.

عليه فإن لجودة الحياة الوظيفية أهمية كبيرة فكلما ركزنا على تنمية الموارد البشرية بالمنظمة كونه المورد الأساسي أدى ذلك إلى تطوير وتعزيز أداء المنظمة، ولا يكون ذلك إلى بتوفير بيئة عمل مناسبة سواء من الناحية المادية والمعنوية والتنظيمية لمواجهة كل التحديات والمنافسات.

فرع الثاني: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تهدف المنظمات من خلال تبنيها لبرامج جودة حياة الوظيفية إلى تحقيق مزايا متعددة أهمها:

(شنافي، 2021، ص200)

- ✓ تزيد من إهتمام الإدارة بأفكار العاملين.
 - ✓ تزيد من إهتمام العامل بأفكاره التي تدرسها الإدارة .
 - ✓ الإلتزام: تخلق الإلتزام من قبل العامل إتجاه المنظمة (جودة السلع والخدمات) .
 - ✓ الإتصالات: تزيد من حرص العاملين على الإتصال بالمشرفين .
 - ✓ التطوير: تطور المشرفين لتحولهم لقادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.
 - ✓ الإبتكار: تشجع على الإبتكار من خلال إحترام أفكار العاملين .
 - ✓ الرضا: تزيد من رضا العاملين من خلال المشاركة في صنع القرار .
- ويعتبر srivastava et kanpur أنه ومن بين الأهداف الناتجة عن جودة الحياة الوظيفية هي:

- ✓ زيادة التزام الموظفين .
- ✓ تحسين العمل الجماعي .
- ✓ تحسين معنويات الموظفين .
- ✓ الحد من الإجهاد التنظيمي .
- ✓ تحسين العلاقات داخل العمل وخارجه .
- ✓ تحسين إدارة التغيير المستمر .

إذا ومن هذه الأهداف يتضح جليا أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية، وتوفر ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة منظمة التنافسية.

3.1.1: عناصر ومراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية:

الفرع الأول: عناصر جودة الحياة الوظيفية:

يرى جاد الرب أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: (جاد الرب، 2008، ص ص 16-17)

- ✓ بيئة عمل صحية وأمنة إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين .
- ✓ المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع .
- ✓ توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي .

- ✓ إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
- ✓ عدالة نظم الأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
- ✓ إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
- ✓ العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصيتهم.

ويرى عبد الوهاب أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: (عبد الوهاب، 2006، ص 13)

- ✓ الإمكانيات المادية اللازم توافرها في بيئة العمل.
- ✓ التوجيه والإرشاد.
- ✓ الفرص الملائمة لنمو مهارات العاملين وكذلك نموهم وظيفيا.

وأورد (moskowitz & levering) نموذج يصف العناصر التي تجمع أفضل 100 شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي يتكون من خمس أبعاد هي: (المصداقية، الإحترام، العدالة، الإعتزاز، الزمالة). (moskowitz & levering, 2011.p 14)

الشكل رقم 02: نموذج افضل 100 شركة للعمل بها في الولايات المتحدة الامريكية



المصدر: (moskowitz & levering, 2011.p 14)

ويرى الكاتب أن المؤشرات التي وضعتها (منظمة العمل الدولية ilo) تحت مسمى (مؤشرات العمل الكريم أو اللائق) تقدم أفضل مجموعة من العناصر التي من الممكن أن يطلق عليها عناصر جودة الحياة الوظيفية وهي: ساعات العمل غير مرهقة، الموازنة بين العمل والأسرة والحياة الشخصية، الإستقرار والأمن الوظيفي وتكافئ الفرص، بيئة العمل الآمنة، الضمان الإجتماعي، التواصل الفعال بين الموظفين وأصحاب الأعمال).

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

- ✓ أنها صادرة عن منظمة دولية كافة ما يصدر عنها يلزم بشكل أو بآخر لأعضائها.
- ✓ أن تلك المنظمة بها عدد لا يستهان به من الخبراء الدوليين في كافة المجالات المتعلقة بأمور العمل والعاملين.
- ✓ أن المعايير الصادرة عن تلك المنظمة تتسم بأنها في الإعتبار إختلاف الثقافات والنظم الإقتصادية داخل الدول المختلفة.

الفرع الثاني: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية:

قدم Gilbret النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه (FRENCH ;BELL)

ويتضح من الشكل القادم أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة. (الدمرداش، 2018، ص ص10-21)

الشكل رقم 03: المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية

1-لقاء الادارة والنقابة نظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل

2: اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل

3: اعداد برامج جودة الحياة الوظيفية ويتضمن :

أ -تشكيل لجنة مشاركة .

ب- المناقشة بين المستويات الدنيا و النقابة و قوة العمل .

ج - التشخيص . وتحديد الوضع الحالي , والوضع المرغوب فيه .

د- التصميم (النطاق , الهيكل , المكان)

هـ- التدريب

4: تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين

5: التعرف على رد فعل الموظفين .

6: نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية الى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال والتدريب و الاتفاق الجماعي

7-متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفي

8-متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطور من خلال الرقابة , التدريب المستمر , التغذية المرتدة و التصحيح , تقليل التوتر , الالتزام , تحديد المكافآت ,
التقييم

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

10: اتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل .

المصدر: أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، القاهرة، دار الحكمة، 2018.

4.1.1. أبعاد وأساليب جودة الحياة الوظيفية:

الفرع الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

اقترح الباحثون أبعادا متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من إتجاهات مختلفة تقوم على أساس الذي قدمت من أجله كل الدراسة، وفيما يلي سنقدم الأبعاد الأكثر شيوعا والتي اتفقت عليها معظم الدراسات:

الأمن والصحة المهنية:

يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل، إلا أن تعاون الإدارات الأخرى في صيانة وتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي فهي مسؤولة شاملة لأقسام المنظمة جميعها، وذلك لانعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية الأداء وكفاءته.

وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في التالي:(السالم مؤيد سعيد،2009، ص352)

- ✓ تقليل تكاليف العمل.
- ✓ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.
- ✓ توفير نظام العمل المناسب.

✓ تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

العلاقات الاجتماعية:

تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية (الإحترام المتبادل، والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام الحرص على الصحة العامة والتجرد من الأنانية التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعا، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء. فقد أجريت العديد من الدراسات، منها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بون الألمانية عام (2009) وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك اجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت الى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة. وهذا يؤدي الى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث أن الحوافز المعنوية لا تقل في الأهمية عن الحوافز المادية، ولا بد توفير الركائز المهمة لنجاح العمل، وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة، يتم فيها إحترام الموظف ويعطي قدره من الرعاية، ويمكن تحديد العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل بالمستويات الآتية:

✓ العلاقة بين المرؤوسين.

✓ العلاقة بين الرؤساء.

✓ العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين.

وبالتالي فإن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجته الاجتماعية، وتحقيق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعا والعكس هو الصحيح.

في هذا العنصر يشير إلى أن حياة الإنسان بطبيعتها حياة إجتماعية، كونه إجتماعي بالطبع ولا يمكنه العيش خارج الجماعة، يتفاعل مع أعضائها بحيث يعتمد كل منهم على الآخر، لأن العلاقات بين البشر

هي أساس الحياة الاجتماعية. (اوبختي، 2021، ص27)

الأجور و الرواتب:

وتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء وبالتالي: توجيه دافعية العاملين في إتجاه معين، حيث أن العلاقة بين إتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذه الأجور عن تلبية الإحتياجات الأساسية للعاملين، يدفع هؤلاء العاملين نحو إتجاه السلوك السلبي للأداء. مما يترتب على نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة.

لذا فإنه كلما زاد الأجر كلما زاد حافز العامل على بذل جهد وتحسين مستوى الأداء حيث

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة أهمها: (ماضي خليل، 2004، ص93)

✓ يشكل الأجر المصدر الأساس للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.

✓ يعكس الأجر المركز الإجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، كذلك من خلال ما يؤمنه من حاجات.

✓ يلعب الأجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الإستقرار النفسي والمعنوي.

✓ يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي تعمل بها.

الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صناعة القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، هو أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعزز إنتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والإرتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين ضروريين هما: (الرفاعي، 2009، ص 14).

(1) توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

(2) توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

الأمان والإستقرار الوظيفي:

يعد الإستقرار والأمان الوظيفي أمر حيوي للعاملين في المنظمة كافة، فهو من أهم ركائز النجاح في أية منظمة، لأنه يخلق جو من الطمأنينة والإنتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع وإتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ويعرف المغربي، (1995م) الأمان الوظيفي: بأنه مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثلا الأمن من فقدان الوظيفة أو الإجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي ينعكس تباعا على الأداء وتوثيق الولاء للمنظمة. (هاشم عيسى، 2017، ص16)

الترقية والتقدم الوظيفي:

الترقية من أهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة، لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي، وإن كان لابد من دعائم ومعايير يستند إليها في عملية الترقية، وبالتالي لابد للترقية أن تجمع بين مصالح الموظفين كافة في المؤسسة، وكذلك مصلحة المؤسسة ذاتها، ولعمل قدر الإمكان على تجنب ردة الفعل السلبية للموظفين الذين يتساوون على خط واحد بين المترشحين لهذه الترقية، والذين لم تشملهم هذه الترقية، ويمكن إجمال أهمية الترقية فيما يلي: .(ماضي خليل، 2014، ص70)

- ✓ توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل او مستوى الأداء وبين الأجور أو الحافز الذي يتلقونه.
- ✓ الإحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبررا لترك العمل.
- ✓ إجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها، مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيه.
- ✓ تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العمال العمل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.(ماضي خليل، 2014، ص70)

الفرع الثاني: أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية:

إهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت إختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير في قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال.

حيث إعتبرت إحدى الدراسات أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبورغ الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية: (فروج، 2019، ص-ص: 10-11)

- ❖ معدلات الأداء الوظيفي.
- ❖ درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- ❖ سياسة الأجور.
- ❖ سياسة الشركة.
- ❖ مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية سوف يقلل من المعايير غير المرغوب فيها ويعظم المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:

- ❖ معدلات حوادث العمل.
- ❖ معدلات الشكاوي .
- ❖ معدلات الإضراب والتجمهر والإمتناع عن العمل.
- ❖ معدلات الغياب والتغيب.
- ❖ معدلات دوران العمل.

بينما ترى دراسة أخرى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

- ❖ معدل دوران العمل.
- ❖ معدل الغيابات الطويل.
- ❖ إنتاجية العاملين.
- ❖ درجة الرضا الوظيفي.

نلاحظ أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث للوصول إليه والنتائج المراد الحصول عليها. وطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة.

5.1.1. معوقات تطبيق وبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

الفرع الأول: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظراً للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط إلى تحقيق العوائد والإيرادات وإن كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم، وبالتالي هناك عوامل ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعائق ومنها:
لقد عدد البلبيسي ثلاث عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية: (حرز الله، 2018، ص 17)

1) موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.

2) موقف الاتحادات والنقابات من أن برامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية هدفها فقط الربحية دون دفع عوائد ربحية للعمال.

3) خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية دون وجود ضمان لنجاح هذه البرامج.

أما العقيلي فإنه يرى بأن إدارة جودة الحياة الوظيفية وما تتطلبه من جهود لتوفير البيئة المناسبة للوظيفة، ليست مسألة بسيطة الحل بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة تؤثر سلباً على المؤسسة، والموارد البشرية والمجتمع والدولة في حال ما تم علاجها بشكل جذري فتأخذ أبعاداً متعددة نذكر منها: (العقيلي، 2005، ص 574)

البعد الإقتصادي: حيث ينعكس أثر هذا البعد على جهتين هما المؤسسة التي تتأثر بعدم كفاءة بيئة العمل في جانبين هما التكلفة والنفقات المالية المفقودة، وكذلك الإقتصاد الوطني والمتمثل في إنخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الإقتصادية على اختلاف أنواعها من تكاليف ولا يقابله أداء معقول لهذه التكاليف يؤثر سلباً على الإقتصاد الوطني لأي بلد.

البعد الإنساني: والمتمثل بالجانب الإجتماعي في فقدان الحياة الأسرية نتيجة الفقد في تلبية حاجاتها الأسرية الأساسية، وحالة التفكك والضياع التي قد تنشأ بسبب البحث عن مصادر بديلة لتأمين هذه

الإحتياجات وكذلك الجانب المعنوي للموظفين، فهم يشعرون بالخوف الدائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد حياتهم ومستقبلهم، وبالتالي فإن مستوى الرضا الوظيفي لديهم منخفض، هذا الجو من العمل بدون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى موارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود جو من العدوانية بدلا من جو الإنتماء في المؤسسة وأيضا لا يمكن إغفال الجانب العقلي للإنسان فتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية واقتناعها بأنها تعمل في بيئة مليئة بالمخاطر، لا شك فيه أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثرا نفسيا غير سليم فيها، يتمثل في أمور كثيرة كالتوتر، والقلق والإكتئاب وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الانسان، حيث تجعله مشوشا غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

وكذلك يمكن القول أن هذه من أهم المعوقات: (بومجان، 2018، ص 226)

- ❖ ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية لتفويض السلطة.
- ❖ إرتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة ومحفزة للعمل تعد أيضا عائق، بالنظر إلى إرتفاع تكلفة تهيئة الظروف المادية وكذلك زيادة الأجور والمكافآت والتي قد تزيد من إجمالي التكاليف.
- ❖ عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعلم الأفراد وذلك لافتقادهم للتدريب والتطوير.
- ❖ هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.

الفرع الثاني: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

يشير الهيئي أنه على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية دورا فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لأنه بات لزاما على المنظمة وضع هدف تحسين جودة حياة الوظيفية ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية وخلاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الإستخدام، وأن الهدف الأساسي من محاولة تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والإبتكار، كما أن مفهوم تحسين جودة حياة العمل هو أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم، ويذهب آخرون إلى عدها عملية يتعلم من خلالها الأفراد

العاملين والإدارة والمالكين كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين بهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، فجوانب حياة العمل المحسنة لدى هؤلاء تتحقق من خلال توفر المؤشرات التالية:

- ❖ إشراف جيد على العاملين.
- ❖ ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
- ❖ وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
- ❖ علاقات عمل جيدة.
- ❖ مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرارات .
- ❖ قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية.

وحيث أن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة العمل يعتمد عادة على جهود ثلاث أطراف رئيسية هي الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا).

فإن من مستلزمات برامج تطبيق جودة الحياة الوظيفية كما ذكرها الهيئي: (الهيئي، 2003، ص304)

- ❖ تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين.
- ❖ الإهتمام بمصلحة وحقوق العاملين.
- ❖ إعتناء قنوات الإتصال الواضحة.
- ❖ إشاعة روح الثقافة والتعاون بين الإدارة والعاملين.
- ❖ منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الإقتراحات.
- ❖ إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- ❖ إعادة تصميم الوظائف.
- ❖ توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.
- ❖ إشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية.

في حين يرى swamy أن التركيز على برامج تحسين الحياة الوظيفية يزيد من إطمئنان ورضا الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، أن التنفيذ أفعال لأنشطة جودة الحياة الوظيفية مثل الوقت المرن، الأثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، ولثقافة، فرق العمل المستقلة

يعزز مكانة جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الإستفادة الكامل من إمكانية العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية. (swamy وآخرون ,2003,ص34).

أساسيات حول أداء الموارد البشرية

حظى موضوع أداء الموارد البشرية باهتمام بالغ، والتي نالت نصيباً من الإهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وقد أجمع الكثير منهم أن الإهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له هدف كل مؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

1.2.1. مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميتها:

الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية:

تعددت التعاريف الخاصة بأداء الموارد البشرية، فبالرغم من ذلك لم يصل الباحثون إلى تعريف يجمع بين وجهات النظر الخاصة بهم، فقد اختلفت تعريفاتهم لأداء الموارد البشرية، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرف أداء المورد البشري على أنه "هو أداء الأفراد الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من تسيير مهاراتهم". (قرين وويلسين، 2009، ص 4) كما عرف بأنه "نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمتل، الجيد، الكف... الخ. (خطاب، 1989، ص 35) كما يشير أداء المورد البشري "إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية، 2000/1999، ص 215).

ويعبر مفهوم الأداء على "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه". (حمداوي، 2004، ص 123). ويعرف بأنه سلوك باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق عمله، وباعتبار أنه سلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول". (سيد مصطفى، 2004، ص 317). ومن التعريفات السابقة نستخلص أن أداء الموارد البشرية هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

الفرع الثاني: أهمية أداء الموارد البشرية:

لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة سواء للفرد أو المنظمة فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حيث يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أيضاً أهمية أداء الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياته في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، لذلك فإن قدرة المنظمة الانتقال من مرحلة النمو إلى مرحلة أخرى أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء. (حسونة، 2008، ص148).

ويرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحققه، أي بين الأداء الفعلي و الأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد وبين ما كان المفروض أن ينجزه، لذلك هو عبارة عن عملية تقدير لما ينجزه الفرد خلال الفترة الزمنية المعينة بغية تحديد مستوى ونوعية أدائه. (غربي، 2017، ص138).

2.2.1: محددات وعناصر لأداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: محددات أداء الموارد البشرية:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الايجابي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ويعني أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام، لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في: (الشخانية، 2015، ص27).

- **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز-الدوافع، على الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. (راوية حسن، 2004، ص209)

ف نجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء وكثافة الجهد المبذول من عامل لآخر، وهذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم.

ويعود هذا التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس والرغبة في أداء مهامهم وهذا ما يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل ، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله، والتي تتعكس في كثافة الجهد المبذول للاستمرار في العمل.(صقر، 1979، ص89).

ويمكن تعرف الدافعية على أنها "حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهي قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له".(دادى، 2004، ص64).

- القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه كما تعبر عن مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع المورد البشري ممارسته عند عملية التقييم.
- إدراك دور المهمة: يشير الاتجاه إلى اعتقاد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، ولا بد من وجود حد كبير من الإلتقان في كل أعماله بمعنى أن يفهم دوره ومهمته في المنظمة، وبهذا يكون عمله موجها في الطريق الصحيح. (بوشليق، 2015، ص7).

الفرع الثاني: عناصر أداء الموارد البشرية:

تهدف دراسة مكونات او عناصر الاداء عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:(بشير يوسف، 2015، ص13)

- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- كمية العمل المنجز: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

نوعية العمل: وتشمل الدقة، النظام، الاتفاق، التمكين الفني والقدرة على تنفيذ وتنظيم العمل واكتشاف الأخطاء.

- المثابرة و الوثوق: يدخل فيها التفادي والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وانجاز المهام في مواعيدها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

3.2.1. أبعاد والعوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: ابعاد أداء الموارد البشرية:

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق إلى كل من الإبداع، الكفاءة والفعالية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات والجودة كأبعاد لأداء الموارد البشرية كما يلي:

- **الإبداع:** يمكن تعريف الإبداع على أنه " العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الصناعة أو المجتمع" لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى. (دريوش، 2012، ص 23).
- **التدريب:** هو نشاط تعليم من نوع خاص معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذ لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. (برنوطي، 2007، ص 433).
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين. (الجريد، 2007، ص 18).
- **الكفاءة الفعالية:** يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة.
- **الجودة :** لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة وكان كلا من التعاريف التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمعة معينة تقوم بالتمحور حولها، ويصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعاريف التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

إن الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائما على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة وفي ما يلي سنتطرق إلى بعض العوامل التي تؤثر على تدني مستوى الأداء الوظيفي وهي: (محمود عبد الرحمان، 2006، ص 55).

- ❖ غياب الأهداف المحددة.
- ❖ عدم مشاركة العاملين في الإدارة أي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ❖ مشكلات الرضا الوظيفي كأسلوب التعامل ومنح الحوافز والرواتب.
- ❖ التسبب الإداري وما ينجر عنه من غياب وضياع لساعات العمل.
- ❖ مشكلات التطوير الوظيفي كالترقيات الغير المدروسة.
- ❖ عدم فعالية أنظمة الحوافز.

4.2.1. تقييم أداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وخطواتها:

أولاً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية:

لقد حظي تقييم أداء الموارد البشرية بإهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وأعطوا العديد من التعاريف له ومنها:

هو "عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج مكان". (بومجان، 2018، ص129).

ويعرف أيضا تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. (الصالح، 2005، ص55).

وبالتالي فإن تقييم الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لتحقيق من إمكانية قيام الأفراد بالعمل ووفقا لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لمعرفة ما هو المطلوب منهم عند تأييدهم للأعمال التي يكلفون بها.

ثانيا: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تم الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي: (عيشي، 2009، ص18).

تحديد معايير تقييم الأداء: يقصد بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم أداء تمثل مستوى أداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، ويختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

- **الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار والتوافق فالاستقرار ينطوي على المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية.
- **التمييز:** المعيار الجيد لا بد وأن يتميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الاساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء توزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الافراد.
- **الجهود:** ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء توزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد.
- **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة وبعكس الأداء الفعلي لأداء العاملين.

نقل توقعات أداء للأفراد العاملين:

- يعد تحديد معايير الأزيمة للأداء الفعال، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين ولمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهيين:
- **الاتجاه الأول:** يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها.
 - **الاتجاه الثاني:** يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم.

قياس الأداء:

تقوم هذه الخطوة بجمع المعلومات حول أداء الفعلي بأربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم للأداء الفعلي وهي تؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء، وتتمثل تلك المصادر في ملاحظة الأفراد العاملين والتقارير الشفوية، والتقارير الإحصائية، والتقارير المكتوبة.

مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العمل بهذه النتيجة.

الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- النوع الأول: مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الاداء،

و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

- النوع الثاني: من الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع معيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة أو الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وبالاختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق في ما يلي: (العابد، 2014/2015، ص-ص 77-97).

- طريقة الميزان المتدرج: يعد هذا الأسلوب في التقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1-3 أو من 1-5 أو من 1-7... الخ وقد يحتوي مقياس التدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جداً، متوسط، ضعيف... الخ ويطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم عملية تقييم البحث يتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الأفراد ويجمع الدرجات تحصل على الدرجة الكلية التي تعبر عن مستوى الأداء.

- **طريقة الترتيب العام:** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب الكفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع بيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ومن أهم عيوبها إن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.
- **طريقة المقارنات الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بالمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخر.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسين حسب قدراتهم وكفاءاتهم على منحى طبيعي حيث تقع النسبة العليا في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى وهكذا تطلق من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة وحين تكون النسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريباً من ذوي الكفاءات الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعني الإدارة بالأهداف بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية، أي أن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشاركونهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء. (الكريم، 2011/2012، ص 7).

الفرع ثالث: شروط ومعادلات قياس أداء الموارد البشرية:

أولاً: شروط مقاييس أداء الموارد البشرية:

يفيد تحليل الوظيفي في تحديد مكونات أداء الموارد البشرية، وبمجرد أن تتوصل المؤسسة من خلال التحليل لتصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء من العاملين لديها، فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء، إذ يعرف قياس الأداء "بأنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منها".

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في مقاييس الأداء، إلا أنه يوجد إتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط وهي: (مرسي، 2003، ص ص 414، 409)

- التوافق الاستراتيجي:

يقصد به "المدى الذي يستطيع فيه نظام تسيير الأداء إستتباط أو تمييز الأداء البشري الذي يتسم بالتوافق أو الإنسجام مع إستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المؤسسة"، على سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام تسيير الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين والموظفين بخدمة العملاء.

ويؤكد التوافق الإستراتيجي على حاجة أنظمة تسيير الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

ومع إستخدام المؤسسة للعديد من أنظمة تسيير الأداء في مجالات التوجه الإستراتيجي، إلا أن تغيير إستراتيجية المؤسسة، يجب أن تبرز الحاجة إلى تغيير أنماط تصرفات وسلوكيات العاملين كذلك.

- الصلاحية:

ويقصد بها "المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة" ويشار إلى ذلك عادة ب: "صلاحية المحتوى" وحتى يتمتع الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن لا يكون معيبا أو فاسدا، بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء البشري الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، ومن ناحية أخرى، يجب على المؤسسات الأخرى إستخدام بعض مقاييس الأداء، مثل تقييمات المشرفين والتي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة ومقياس أداء الموارد البشرية، ويعتبر المقياس معيبا أو ضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء، أما المقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها

والمعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان، حيث أن التغلب التام عليه ممكن من الناحية العلمية، ومن أمثلة المقاييس الفاسدة إستخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة، حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة والتي تشمل: عدد العملاء الحاليين والمرتبين، كثافة المنافسة، مستويات الدخل، الظروف الاقتصادية.

- الاعتمادية:

وتتعلق "بمدى اتساق مقياس الأداء" ومن أهم أشكال الإعتمادية تلك الخاصة بإعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الإتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء البشري، وتتحقق الإعتمادية من

هذا المنظور إذا ما تمكن إثنين أو أكثر المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد، وبالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية، والتي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة. بصفة عامة، إذا لم تتحقق للمقياس الاعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية على سبيل المثال، إذا لم يكن هناك إتفاق بشأن مستوى أداء الموظف، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في الترقية أو التدريب.. الخ فقد يرى أحد المقيمين أنه يجب ترقيته، بينما قد يرى الآخر أنه لا يستحق علاوة على الراتب.

وبوجه عام، توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المقاييس الوصفية مثل أداء المشرفين حول الأداء البشري لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

- القبول:

ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس وإقتناعهم به ، والواقع توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المسيرين بما يجعلهم يرفضون إستخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين، فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد وربما أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من، المسيرين والعاملين تطوير مقياس أداء ،مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

- التحديد:

ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات .

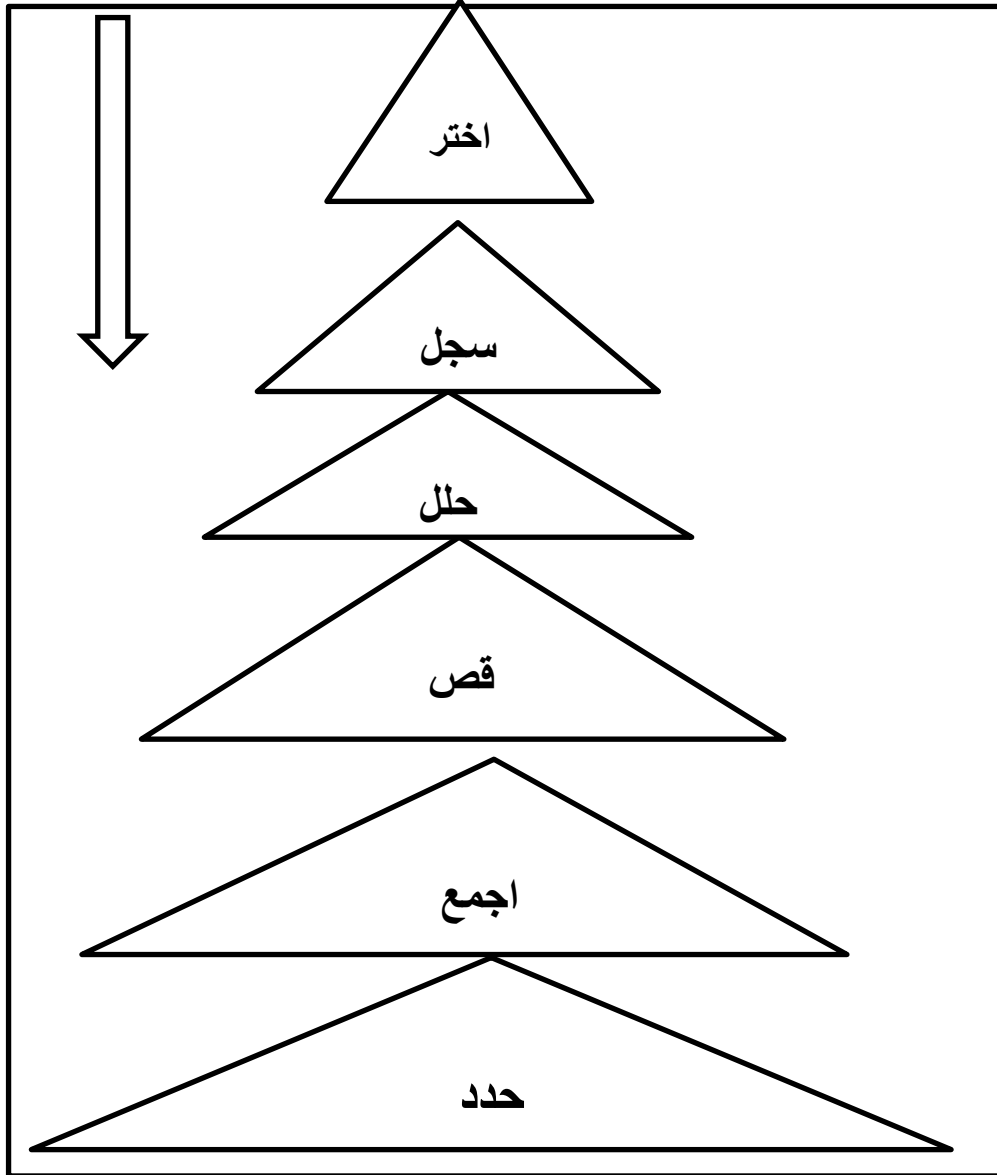
ويتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية والتنموية لتسيير الأداء. فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على العامل عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك، إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في تسيير عمله من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

ثانياً: معدلات أداء الموارد البشرية:

يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء الوصول إلى حكم سليم مدى كفايته.

ويمثل الشكل أدناه الخطوات التي علينا إتباعها لوضع معدلات الأداء

شكل رقم 04 : وصف معدلات اداء الموارد البشرية



المصدر: مهدي حسين زويلف، ادارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص 189

ويمكن تلخيص كل خطوة من الخطوات السابقة بإختصار على النحو التالي: (زويلف، 2003،

ص 189)

- الاختيار:

ونعني به إختيار الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه، او تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكوى من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

- التسجيل:

ويعني تسجيل الحقائق والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط، وتتضمن هذه المرحلة توصيف العمل وتقسيمه إلى عناصره، وهي الأجزاء الظاهرة في عملية أو نشاط محدد والتي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكنة أو كليهما معا.

- التحليل الانتقادي:

وهي إختيار البيانات المسجلة، للتأكد من إستغلال الوسيلة والحركات فاعلية وعزل العناصر الإنتاجية.

- القياس:

وهو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر وبمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

- جمع الوقت النمطي:

ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

إحتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخدم من عدد كاف من المشاهدات. والقراءات الضرورية والكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة، وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات. إحتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر.

وأخيرا تضاف مسموحات الوقت الاعتيادي لنصل بالوقت النمطي لكل عنصر من عناصر العمل.

- التحديد:

ويتم تحديد سلسلة النشاطات تحديدا دقيقا، وتحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي للنشاط

والأساليب المعنية.

أن تقدير معجلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع و بالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المؤسسة. ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- ✓ وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- ✓ توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة، الدقة، الإقتصاد والكفاءة .
- ✓ المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- ✓ توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلف.

5.2.1. مسؤوليات ومشكلات تقييم الأداء الموارد البشرية:

الفرع الأول: مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرق من الأطراف التالية:(جمعة، 2005، ص ص 130-

(132)

- الرئيس المباشر: لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على أساس أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الاشخاص معرفة وإماما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة في التقييم ممن سواه كما أن الرئيس المشرف أو الرئيس المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتب أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية يقل حينما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.
- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لديهم الفرص لتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم

وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات ،،الخ حيث توجهت العديد من المنظمات في أوروبا واليابان و الو م أ إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسهم واعتبرته مصدر للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق فمن خلال الإتصال المستمر واليومي للمرؤوسين برئيسه ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات من أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من تقييمه ولا شك أن هذا التوجه جيد ومفيد لكنه مشروط بما يلي: توفر على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس.

- **توفر الموضوعية:** لدى المرؤوس وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه فحسن العلاقة بينهما تؤدي إلى التحيز الإيجابي أو العكس من ذلك صحيح.
- عدم خوف المرؤوس من رئيسه وتوفر الجرأة لديه لتقييم أداء رئيسه.

- **التقييم الذاتي:** ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة يمكن جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن النتائج تقيمه لأدائه الذاتي عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز... الخ لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر إلهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء، الذي حصل إستخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية وذلك من جل توفير الموضوعية في تقييم ادائها الذاتي.

- **الزملاء:** يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسهم، أو المواقف التي تزداد فيها الإعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتعلق بها القوانين أو التشريعات، فزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرصة متجددة بملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

- **المقيمون في الخارج:** تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية على العاملين لسبب عدم الإعتماذ على المشرفين من كفاءتهم أو الثقة بهم.

الفرع الثاني: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية:

في أغلب المؤسسات، تصاحب عملية تقييم الأداء مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات جمة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك لأن تقييم البشر وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم أو عطائهم يضل خاضع للعديد من الإجهادات والإحتمالات، وندرج هنا أهم تلك الصعوبات والمشكلات: (الكبيسي، 2005، ص 209)

- عدم موضوعية الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم:

أو عدم دقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية وقد ينجم ذلك عن التحيز الذي يبدونه إتجاه البعض فيبالغون في التقييم من يحبونهم أو يقتربون إليهم ويخفون حق الآخرين ممن لا يحبونهم وهذه الظاهرة شائعة ويشكو منها الرؤساء والمرؤوسين معا في أغلب المجتمعات النامية، وقد يكون الميل نحو البعض أو ضدهم شعوريا ومعلنا أو يكون لا شعوريا ولا يتحكم به الأفراد أنفسهم.

- تأثير الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير إن تأثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة هناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى عطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة يمكن التقليل من تأثير إلى أقل حد ممكن إذا قام المشرف بالحكم على مرؤوسيه على أساس عامل واحد قبل الإستمرار في العملية وتناول العامل التالي: (مرسي، 2003، ص 453)

وباستخدام هذه الطريقة يمكن الأخذ في الاعتبار كل الأفراد نسبيا فيما يتعلق بمقدار معين أو كل واحد بالنسبة لصفة واحدة.

- التحيزات الشخصية:

وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرف أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص الأداء

والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

ويحدث الحيز الشخصي في حالة عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء أو في حالة صعوبة تطوير هذه المعايير.

- الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم :

في حالة الميل إلى اللين، نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين بتقديرات عالية أم الميل إلى التشدد فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم.

والتساؤل هنا لماذا يلجأ المقيمون إلى تضخيم أو تخفيض تقييم الأداء؟ ولعل من أهم الأسباب لتضخيم ما يلي:

- ✓ تمكين العامل من الحصول على علاوة الجدارة .
- ✓ تقدير المقيم لظروف الشخصية التي قد يمر بها العامل حيث يعطف عليه في هذه الحالة.
- ✓ رغبة المقيم في تجنب فضح نفسه أو إدارته أو وحدته أمام الإدارات الأخرى.
- ✓ تجنب كتابة تقرير بكشف ضعف أداء العامل.
- ✓ تجنب الدخول في اصطدامات ومشاكل مع العمال.
- ✓ التأثير بأداء معين يكون العامل قد أداء بطريقة صحيحة وإن كان إجمالي أدائه ضعيف.

أما عن أسباب تخفيض الأداء فهي:

- ✓ جبار العامل على تحسين أدائه.
- ✓ رغبة المقيم في أن يؤكد للمتمردين من هو المشرف أو المسؤول في الإدارة أو القسم.
- ✓ إرسال رسالة للعمال بأنه من الأفضل له ترك العمل.
- ✓ أن يكون هناك دليل مكتوب يتخذ سندا لفصل العامل

- الميل نحو الوسط في التقييم:

يحدث هذا الخطأ عندما يميل المشرف أو المقيم إلى تقييم العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف وممتاز لبعض العاملين، ويحدث هذا بسبب نقص المعرفة لسلوك الأشخاص

الذين يقوم المقيم لتقييمه، أو أن المقيم غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توافر المعلومات الكافية لتقدير، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، وفي مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- عدم وضوح معايير تقييم الأداء:

يعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم مشاكل تقييم الأداء، فعلى سبيل المثال، المقيمون أو المشرفون سوف تختلف تفسيراتهم لصفات مثل جودة العمل أو الابتكارية، والقدرة على تحمل المسؤولية. (جمعة، 2005، ص-ص 133/134)

الدراسات السابقة

لاستكمال الجانب النظري لموضوعنا يجب علينا الإطلاع والإلمام بالأبحاث والدراسات الميدانية السابقة التي عالجت نفس الموضوع أو أحد جوانبه والتي لها إرتباط بالموضوع قيد الدراسة، ومحاولة تقديم ما تناولته هذه الدراسات من نتائج واستخلاص قد يساعد في إثراء موضوعنا لكونه موضوع متداخل ومتعدد الجوانب وفيما يلي نذكر بعض منها:

1.3.1: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى:

دراسة ألياس سالم تحت عنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية" -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALJA ووحدة EARA بالمسيلة -مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية - تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (2006-2007) إشكالية الدراسة:

كيف تأثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية.

فرضيات الدراسة:

- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة تأثير جوهريا على أداء العاملين.
- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثير جوهريا على أداء العاملين.
- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- ❖ تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.

أهداف الدراسة:

- ❖ معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
- ❖ دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- ❖ إقتراح بعض التوصيات المناسبة للمساهمة في تقديم بعض الحلول للتغلب على بعض المشكلات السلوكية إضافة إلى بعض الإقتراحات التي من شأنها أن ترسي القواعد لثقافة قوية يمكن أن تدعم من القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان بكل من الإستمارة، المقابلة والملاحظة في جمع البيانات .

نتائج الدراسة :

- ❖ بعد الدراسة والتحليل تبين أن جماعية العمل مفيدة للمؤسسة في منهج رئيسي وطريقة مهمة في تحقيق نتائج مرتفعة لما يتوفر جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد.
- ❖ توفير فرص العمل في المؤسسة جوا من الانتماء والنشاط والرضا ويقل فيه الشعور بالاغتراب.
- ❖ يسود المؤسسة روح الجدية وحسا لمسؤولية لدى الافراد .
- ❖ توفير فرص العمل الجو الملائم من التعاون والتفاهم بين العمال وقلة الصراعات ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق وشعورهم بالالتزام والثقة المتبادلة وحرصهم على دعم قدرات واهتمامات وجهود الزملاء مما حسن من العلاقات التبادلية واوجد التماسك والشعور بروح الفريق مما جعل أداء العمل منظما وتحقيق أداء مرتفع.
- ❖ اعتقاد الأفراد بأن جماعية العمل تحقق أداء جيدا للمؤسسة مما جعلهم يؤمنون بضرورة العمل الجماعي واستعدادهم لذلك.

الدراسة الثانية

دراسة سمر سعيد البياري تحت عنوان " جودة الحياة لوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة "مذكرو مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة اعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، في الجامعة الاسلامية، بغزة، سنة 2018 .

إشكالية الدراسة:

ما واقع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية غزة

فرضيات الدراسة :

- ❖ توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإلتزام التنظيمي.

- ❖ تؤثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار) العدالة والمساواة، إتاحة الفرص للتقدم المهني، المشاركة في اتخاذ القرار) تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على مستوى الالتزام التنظيمي.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة :

- ❖ قياس مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
- ❖ قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العدل والتنمية الاجتماعية.
- ❖ ايجاد العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الإلتزام الوظيفي.
- ❖ التعرف على الفروق الاحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- ❖ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد صناع القرار في وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية والمهتمين بهذا المجال.

المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها .

نتائج الدراسة:

- ❖ توفر مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية بدرجة كبيرة.

❖ يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية على مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي وزارة العمل والتنمية الإجتماعية.

❖ تبين أن المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي هي (ظروف العمل المادية و التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي) وكان هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

الدراسة الثالثة:

دراسة نهاد عبد الرحمن الشنطي تحت عنوان "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل" دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، في جامعة الأقصى غزة، سنة 2016

إشكالية الدراسة:

ما العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية بقطاع غزة.

فرضيات الدراسة:

❖ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في وزارة الأشغال و أخلاقيات العمل.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات إستجابة المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) فيما يتعلق بمدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات إستجابة المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة) فيما يتعلق بمدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة.

أهداف الدراسة:

❖ التعرف إلى مستوى جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

❖ إظهار درجة توافر أخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- ❖ الكشف عن مستوى العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- ❖ تحديد الفروق بين متوسطات إستجابات العاملين فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ❖ تقديم توصيات ومقترحات تساعد الحياة المؤسسات الحكومية عامة ووزارة الأشغال العامة والإسكان خاصة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين فيها.

المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. كما لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية، صممت خصيصا لهذا الغرض.

نتائج الدراسة:

- ❖ تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة.
- ❖ توجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى المتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرية عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تعزى إلى سنوات الخدمة في وزارة ما عدا بعد (الإلتزام التنظيمي) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين سنوات خدمتهم في الوزارة اقل من 5 سنوات.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة إلى الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الوزارة.

الدراسة الرابعة:

دراسة رانيا عيسى تحت عنوان " أثر ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات " دراسة حالة شركة MTN سورية.

إشكالية الدراسة:

ما أثر الممارسات الحديثة لإدارة أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة MTN السورية
فرضيات الدراسة:

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة أداء الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة MTN السورية.

أهداف الدراسة:

يهدف إلى:

- ❖ تحديد ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية وأثرها على الأداء.
- ❖ توضيح أهمية ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية في تعزيز ورفع أداء العاملين.
- ❖ تسليط الضوء على مفهوم إدارة الأداء وتقييمه في المؤسسات.

المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان.

نتائج الدراسة :

هناك أثر لتقييم الأداء على أداء العاملين في شركة MTN السورية حيث كان معامل التفسير 97,4 %، إن تقييم الأداء شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم أداء الموظفين فالتقييم والتخطيط وجهان لعملية واحدة وهي بالتأكيد نتيجة متوقعة تفسر التقييم بنسبة مرتفعة.

2.3.1: الدراسات الأجنبية.

الدراسة الأولى:

دراسة (Eren & Hisar) بعنوان:

«Quality of work life perceived by nurses and their orgnizational commitment level «

(جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الممرضون ومستوى الالتزام التنظيمي)

هدف الدراسة إلى تحديد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الممرضون وتحديد مستويات إلتزامهم التنظيمي.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اعتمد الباحثون الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من 163 ممرض يعمل في مشفى الجامعة في اسطنبول، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جودة الحياة الوظيفية للمرضين ومستوى التزامهم التنظيمي في المستوى المتوسط، كذلك تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ البرامج التي من شأنها أن تعزز جودة الحياة الوظيفية لدى الممرضين حيث بينت أن ظروف العمل لدى الممرضين مرتبطة بكثافة المرضى في القسم حيث قسم الطوارئ كان يعاني من ضغط العمل المستمر ولتحسين ظروف العمل وتحفيز الممرضين من خلال إعطائهم الحوافز. كذلك بينت أن الممرضين الذين لديهم ساعات عمل طويلة يؤثر سلبا على مستوى جودة الحياة الوظيفية لديهم لذلك ممكن التفكير بنظام التبدل وإعادة ترتيب جدولة ساعات العمل، وجد أن العلاقات مع المدير يقومون بدور رائد في دعم الممرضين الذين يعملون في أقسام أخرى مع الأخذ في الإعتبار مشاكل وتوقعات الممرضين من قبل الإدارة العليا والسماح بمشاركتهم في عمليات صنع القرار.

الدراسة الثاني: (Rai،2015) بعنوان :

(An Empirical understanding of quality of work life of bank employees)

(فهم تجريبي لجودة الحياة الوظيفية لموظفي البنك)

هدفت الدراسة إلى كشف طبيعة العوامل المتنوعة لجودة الحياة الوظيفية في القطاع المصرفي في دار جيلنغ وسيليجوري (الجزء الشمالي من ولاية البنغال الغربية).

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث اعتمد الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من 76 مصرفي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من ستة بنوك تمثل القطاع العام والخاص.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : لا يوجد هناك فرق كبير بين مستويات الإدراك لدى المصرفيين من قطاع العام والخاص فيما يتعلق " بالدخل الكافي والتعويض العادل "، فالأجر الكافي هو مكون أساسي في جودة الحياة الوظيفية وينبغي أن تكون سياسة المرتبات عادلة ومنصفة وتتفق مع مستوى معيشي مرغوب فيه لغرض تلبية إحتياجات الأفراد، من أهم العناصر جودة الحياة الوظيفية توفير أجواء آمنة وصحية في العمل وحماية الموظفين من المخاطر بعيدة عن التلوث وتبين الدراسة لا يوجد فرق كبير في طبيعة ظروف العمل في كل من بنوك القطاعين العام والخاص.

يجب إعطاء كل موظف فرصة لاستخدام مهاراته وقدراته ومبادراته في تخطيط وتنفيذها في العمل.

حرية إتخاذ القرارات التي تؤثر على عمل الفرد من خلال التدريب المناسب والتغذية المرتدة، مما يزيد من الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية كما أشارت الدراسة إلى وجود اختلاف في تطوير الكفاءات البشرية في القطاعين العام والخاص من حيث البرامج التدريبية.

كذلك ينبغي إعطاء الموظفين فرصة لنمو الوظيفي من خلال الترقية لتلبية الرغبة الداخلية لكل موظف في التقدم الوظيفي. كما أنه يضيف الولاء والتحفيز بين الموظفين ويعتبر الإندماج الاجتماعي للقوى العاملة أحد عوامل جودة الحياة الوظيفية حيث المساواة واحترام الذات والشعور بالإنتماء للمنظمة.

ولقد وجد أن البنوك الخاصة مجهزة بشكل جيد لتلبية متطلبات العملاء مقارنة بالقطاع العام.

ولقد أوصت الدراسة بإدخال المرونة لتوازن بين الحياة الخاصة و الحياة المهنية حيث أن ثقافة العمل في القطاعات الخاصة جامدة للغاية. وكما يبدو أن هناك تواجد كبيرا لضغوط العمل في القطاع الخاص ويمكن أن يؤدي تقاسم الوظائف إلى حل وضع إلى حد ما. كذلك يجب تحديث موظفي القطاع العام بالمرافق التكنولوجية الحالية ويبدو أن هناك حاجة ماسة إلى التدريب و الترقية المناسبين

3.3.1. المقارنة بين الدراسات.

جدول رقم 01: يوضح الفرق بين الدراسات السابقة والحالية.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الأداة المستخدمة للدراسة	الحدود المكانية والزمنية للمؤسسة	الدراسات السابقة
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع	الإستبيان	عزة 2018	(سمر سعيد البياري) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع عزة
يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبانة	تختلف على الدراسة من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبانة	عزة 2016	(نهاد عبد الرحمان الشنطي) واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل
يتشابهان في المتغير التابع	تختلف على الدراسة من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة	الإستمارة المقابلة والملاحظة	مسيلة 2006-2007	(ألياس سالم) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في استبيان	تختلف من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	الاستبيان	سوريا	(رانيا عيسى) أثر ممارسات إدارة أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات

يتشابهان في المتغير المستقل والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبانة	تختلف من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبانة	تركيا	(Eren&Hisar) Quality of work life perceived by nurses and their organizatoinal commitment level
يتشابهان في الأداة المستخدمة المتمثلة في الاستبانة والمتغير المستقل	تختلف من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبانة	الجزء الشمالي من ولاية البنغال الغربية	(Rai) An Empirica understanding of quality of work life of Banc employees

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الأسس التي بنيت هذه الدراسة عليها من التعرف على كل من جودة الحياة الوظيفية وأبعادها حيث اتضح لنا أنها من المؤشرات الهامة التي تستهدف حياة العاملين داخل المؤسسة، وأداء الموارد البشرية التي تعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به، كما تم من خلالهما التعرف على أهم الآراء التي تطرقت إليها وهذا الأمر أثبت أن كل من جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية لهم مجال واسع وعليه يسعى الباحثون للمحاولة بالإحاطة بكل جوانب هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة.

1.2. التعريف بميدان الدراسة.

2.2. الاطار المنهجي للدراسة.

5.5. اطار المنهج للدراسة.

5.1. اطار المنهج للدراسة.

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق الى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي، وعليه سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ومحاولة تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز - وكذا دراسة كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مدى تأثيره على أداء الموارد البشرية، وأيضا تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

1.2. التعريف بميدان الدراسة.

2.2. الإطار المنهجي للدراسة.

التعريف بميدان الدراسة

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات، كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها:

1.1.2. نبذة تاريخية حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

أولاً: مجتمع الدراسة.

تعريفها:

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع - ميلة - :

بعد إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وبعد قرار التأميم الذي شملها بعد الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

✓ كهرباء KAHRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.

✓ كهرباء KAHRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.

✓ قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

✓ التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 14/12/1991 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم

الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاه الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع holding لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.

- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.

في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:

❖ سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.

❖ سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.

❖ سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.

❖ سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

*مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة - :

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة بـ 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها بـ 450 عامل، تتفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

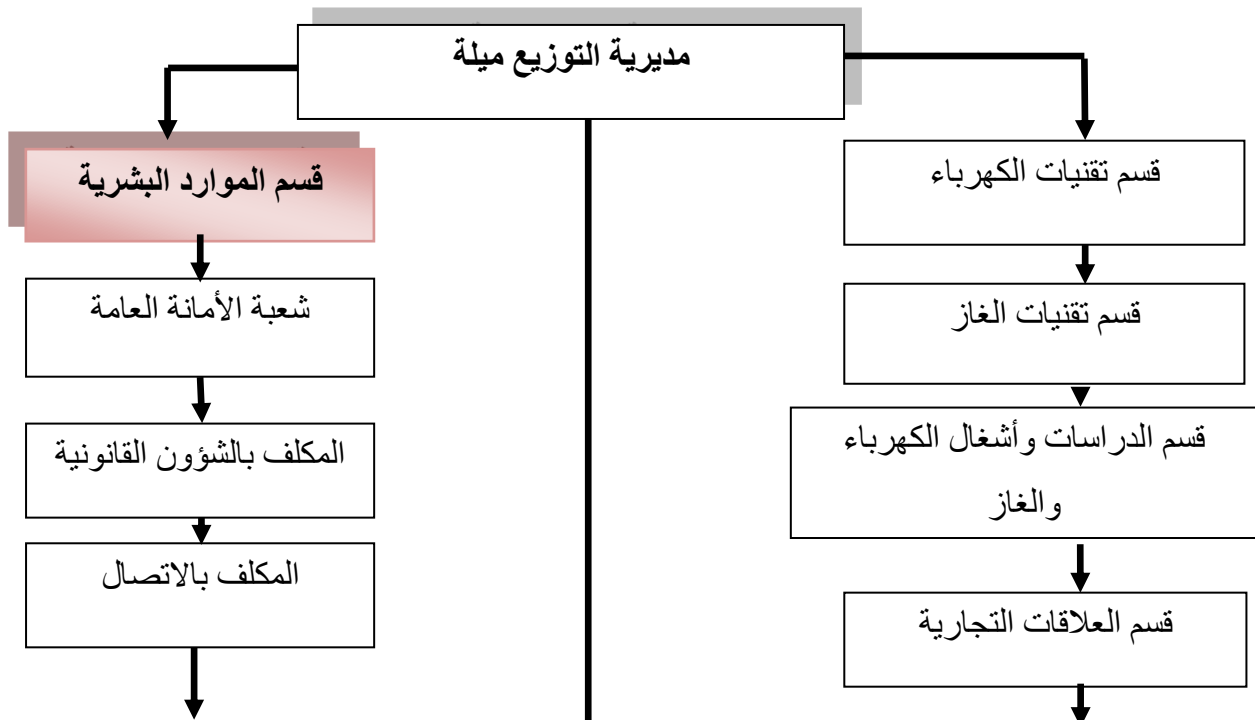
الجدول رقم 02: بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميله -

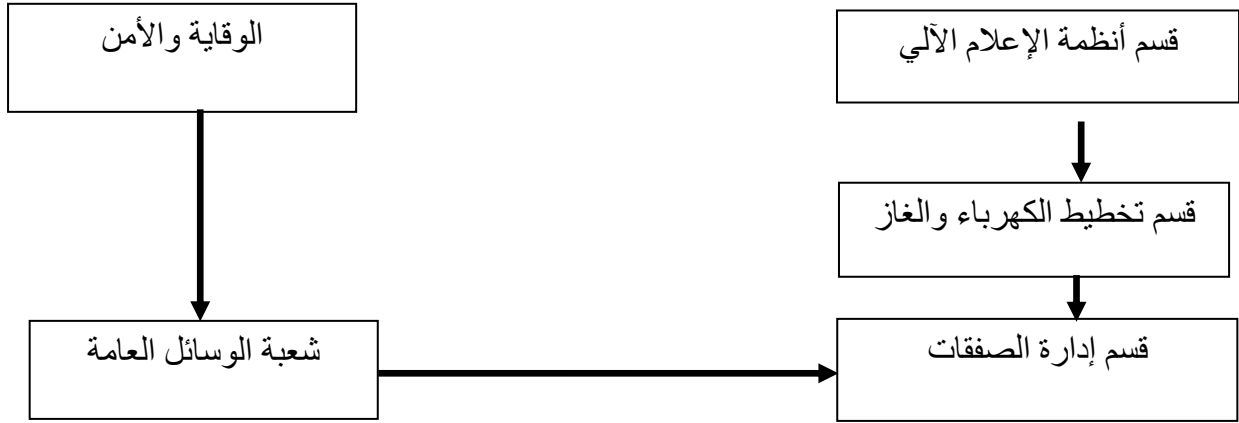
المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميله
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوي
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2.1.2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للشركة.



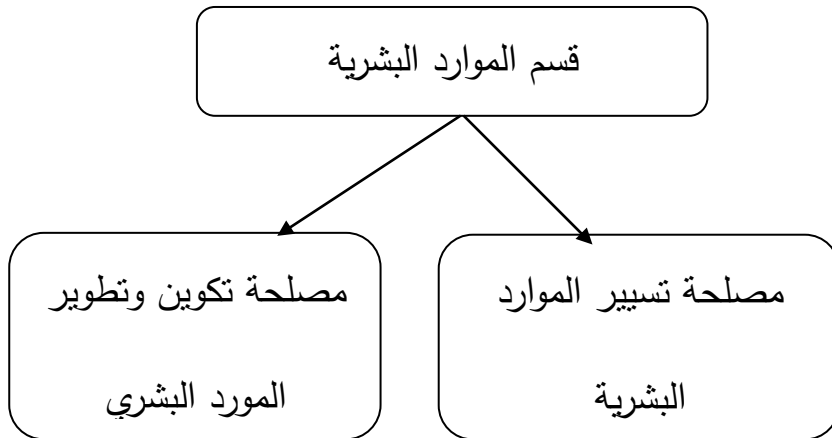


المصدر: مؤسسة سونلغاز.

3.1.2. مهام قسم الموارد البشرية.

الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد المتربصين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكون قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ميلة من مصلحتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصلحتين:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

❖ إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به.

- ❖ مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين.
- ❖ ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.
- ❖ إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2- مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية:

لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:

- ❖ إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال.
- ❖ متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التنقيط السنوي والفصلي.
- ❖ التكفل بدراسة الملفات التأديبية.
- ❖ حضور مختلف الاجتماعات الدورية.
- ❖ متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

3- مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة:

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

الإطار المنهجي للدراسة

2.2. الاطار المنهجي للدراسة.

1.2.2. عرض المنهجية وأدوات الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات:

قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومتغيراتها بالإعتماد على مصدرين أساسيين هما:

(1) المصادر الثانوية: حيث قمنا بمعالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة قمنا بجمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية وحيدة للدراسة، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: محتوى الإستبيان:

يحتوي الإستبيان على مقدمة من أجل تقديم الموضوع والتعريف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها إطار أكاديمي، كما يحتوي الإستبيان 5 صفحات تتضمن 34 سؤال مقسمة إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والمكونة من الجنس والعمر، الحالة العائلية المستوى التعليمي ومدة العمل بالمؤسسة والوظيفة .

الجزء الثاني: جودة الحياة الوظيفية والتي يتضمن 24 فقرة ويتضمن 06 أبعاد في كل بعد 04 فقرات.

الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية والذي يتضمن 10 فقرات.

ثالثاً: تحكيم الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف كلية العلوم الإقتصادية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، وأساتذة آخرين متخصصين، وهذا بغية التأكد من بناء سلامة الإستبانة من مختلف الجوانب خاصة من ناحية: دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات.

وفي الاخير وبناءاً على الملاحظات والتوصيات الواردة من المحكمين تمت صياغة الاستبيان النهائي.

رابعاً: عينة الدراسة.

تم اختبار عينة الدراسة من موظفي شركة سونلغاز، على المستويات الإدارية، حسب جدول اختيار العينات من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث بلغ عددهم ب(500) موظفاً، وتم توزيع 50 استبيان و تم استرجاع 46 استبيان و المقبولة 40 استبيان.

الجدول 03: يمثل عدد ونسب استبيانات الموزعة والمسترجعة و المقبولة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المقبولة
العدد	50	46	40
النسبة المئوية	%100	%92	%80

المصدر: من اعداد الطالبتين

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لقد استخدمنا لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية مقياس ليكارت الخماسي الذي يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يبين مقياس ليكارت الخماسي:

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

المصدر: من اعداد الطالبتين

-وإن الوزن المرجح لمقياس ليكارت الخماسي يكون كالتالي:

الجدول رقم (05): يبين المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي:

إتجاه الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39

من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 على 5	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات **spss**

ثبات محاور الاستبيان ومعامل الارتباط بين المحاور والعبارات التي تمثلها:

يحتوي الاستبيان المستخدم في الدراسة على محورين فالمحور الأول يحتوي على مستوى جودة الحياة الوظيفية أما الثاني فيحتوي على محتوى أداء المورد البشري، ولقد تحققنا من مصداقية وثبات أداة الدراسة عن طريق معامل ألفا كرومبانخ الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معامل ألفا كرومبانخ

المحاور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومبانخ
محور جودة الحياة الوظيفية	24	0.990
محور أداء المورد البشري	10	0.980
المجموع	34	0.992

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات **spss**

وللتحقق من صدق وثبات الاستبيان الذي يجب أن يكون أكبر أو يساوي 0.60. وبعد استعمال البرنامج الإحصائي كانت النتيجة 0.992 وهي مقبولة وتدل على اتساق وصدق الداخلي لأداة الدراسة.

معامل الارتباط

الجدول رقم(07): يبين قيمة الترابط بين محور جودة الحياة الوظيفية والعبارات التي تمثله

المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	1	0.975	0.000	دال عند 0.05
	2	0.967	0.000	دال عند 0.05

0.05	دال عند	0.000	0.915	3	مستوى جودة الحياة الوظيفية
0.05	دال عند	0.000	0.932	4	
0.05	دال عند	0.000	0.956	5	
0.05	دال عند	0.000	0.957	6	
0.05	دال عند	0.000	0.957	7	
0.05	دال عند	0.000	0.934	8	
0.05	دال عند	0.000	0.886	9	
0.05	دال عند	0.000	0.964	10	
0.05	دال عند	0.000	0.875	11	
0.05	دال عند	0.000	0.918	12	
0.05	دال عند	0.000	0.966	13	
0.05	دال عند	0.000	0.968	14	
0.05	دال عند	0.000	0.690	15	
0.05	دال عند	0.000	0.968	16	
0.05	دال عند	0.000	0.947	17	
0.05	دال عند	0.000	0.954	18	
0.05	غير دال عند	0.011	0.397	19	
0.05	دال عند	0.000	0.975	20	
0.05	دال عند	0.000	0.963	21	
0.05	دال عند	0.000	0.943	22	
0.05	دال عند	0.000	0.944	23	
0.05	دال عند	0.000	0.966	24	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأسئلة مرتبطة بمحو مستوى جودة العمل بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية، ما عدا عبارة واحدة غير دالة.

الجدول رقم(08): يبين قيمة الترابط بين أداء المورد البشري والعبارات التي تمثله

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
1	0.969	0.000	دال عند 0.05
2	0.963	0.000	دال عند 0.05
3	0.961	0.000	دال عند 0.05
4	0.966	0.000	دال عند 0.05
5	0.970	0.000	دال عند 0.05
6	0.961	0.000	دال عند 0.05
7	0.919	0.000	دال عند 0.05
8	0.915	0.000	دال عند 0.05
9	0.816	0.000	دال عند 0.05
10	0.895	0.000	دال عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأسئلة مرتبطة بمحو أداء المورد البشري بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية.

2.2.2. نتائج الدراسة وتحليلها:

تحليل البيانات الشخصية:

توزيع العينة حسب الجنس:

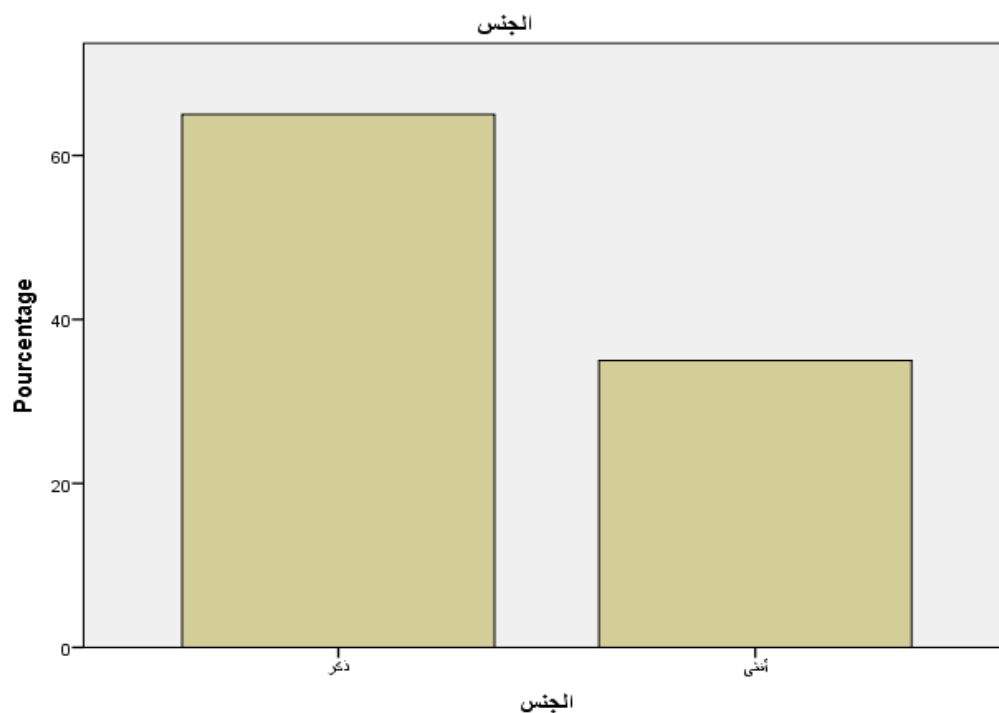
الجدول رقم(09): توزيع العينة حسب الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	65
أنثى	14	35
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة المستجوبة تتكون من 40 فردا عاملا، بحيث النسبة الأكبر هي للذكور بـ 65%، تليها الإناث بنسبة 35%، وما نفسره هنا على أن المؤسسة تحتاج إلى الفرد الذكري أكثر من الأنثوي وذلك لطبيعة عمل المؤسسة.

الشكل رقم(08): يمثل توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

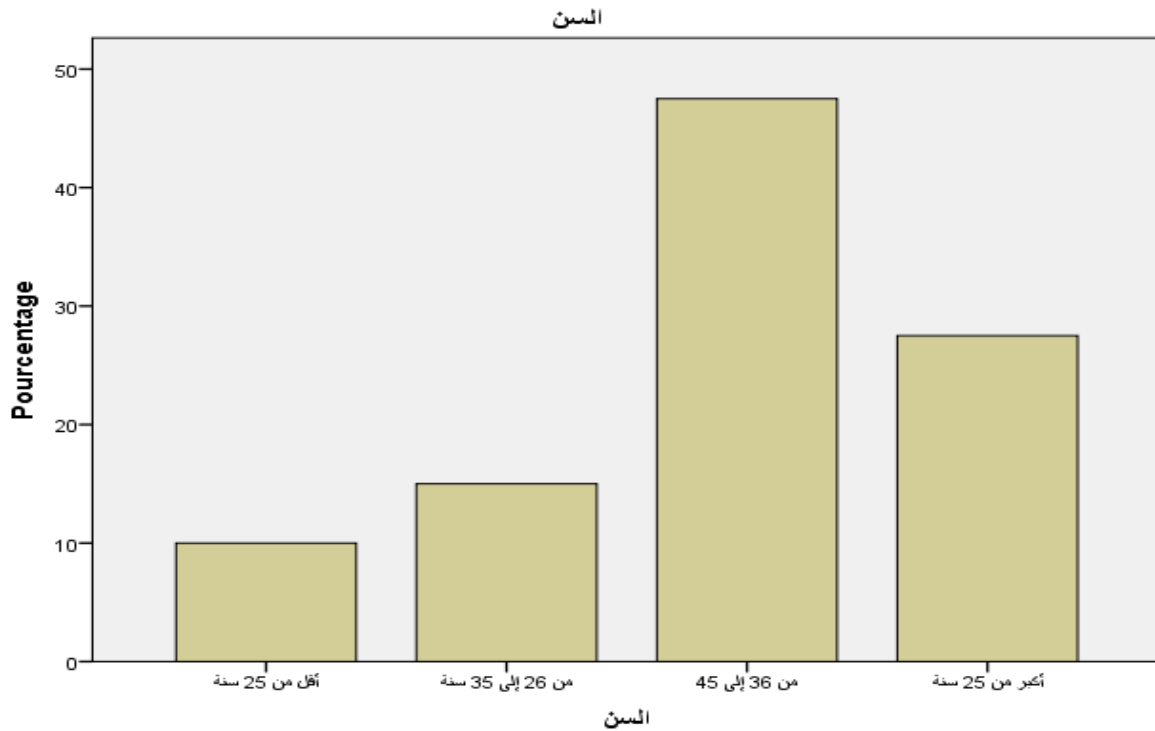
توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم(10): توزيع العينة حسب السن

متغير العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	10
من 26 إلى 35 سنة	6	15
من 36 إلى 45 سنة	19	47.5
أكبر من 45 سنة	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(09): يمثل توزيع العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة بنسبة 47.5%، تليها فئة من العمال تفوق أعمارهم 45 سنة بنسبة 27.5%، تليها فئة أخرى تتراوح أعمارهم بين 36 و 35 سنة بنسبة 15%، وفي الأخير فئة من العمال أعمارهم أقل من 25 سنة بنسبة 10%، ومنه نستنتج أن أغلبية عمل المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يدل على استقرار العاملين بالمؤسسة مما قد ينعكس على الأداء.

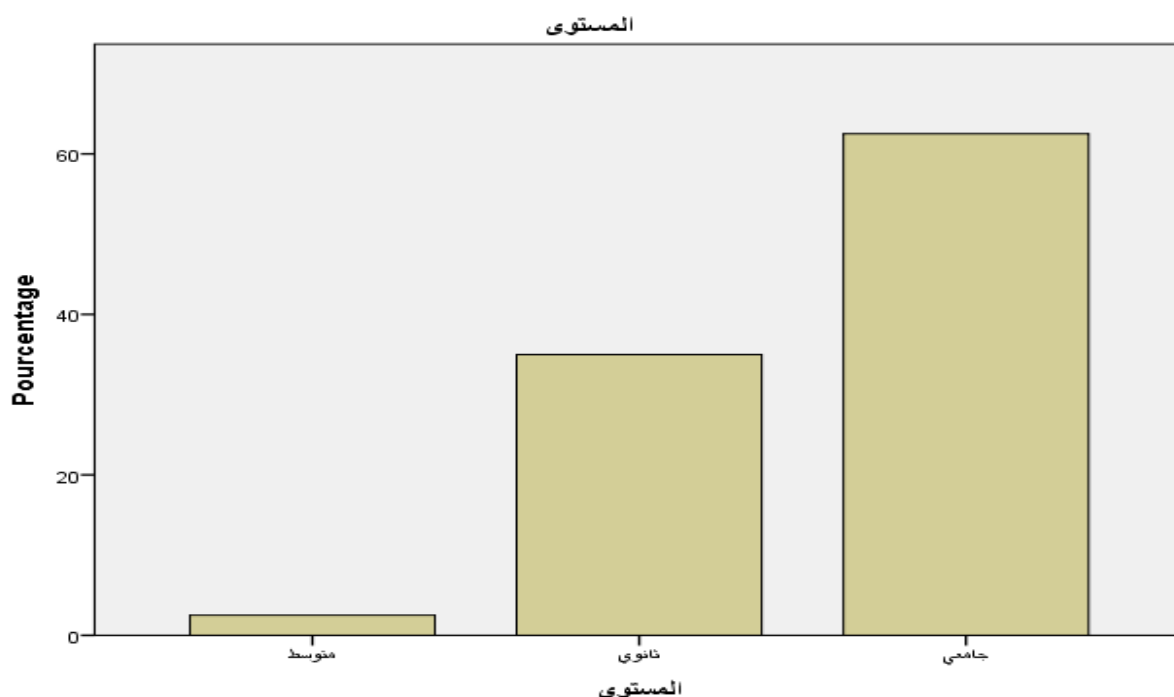
توزيع العينة حسب المستوى:

الجدول رقم(11): توزيع العينة حسب المستوى

متغير المستوى	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	1	2.5
ثانوي	14	35
جامعي	25	62.5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(10): يمثل توزيع العينة حسب المستوى



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على أصحاب الشهادات الجامعية في توظيفها لما من مستوى تعليمي عالي وقدرة على التأقلم مع جو العمل بسرعة وتطلعهم إلى العمل بكل ما لديهم من قوة ومعرفة وذلك بنسبة 62.5%، تليها فئة أخرى من العمل ذو مستوى ثانوي وذلك بنسبة 35%، وفي الأخير نجد فئة أخرى من العمال لديها مستوى متوسط وذلك بنسبة 2.5%.

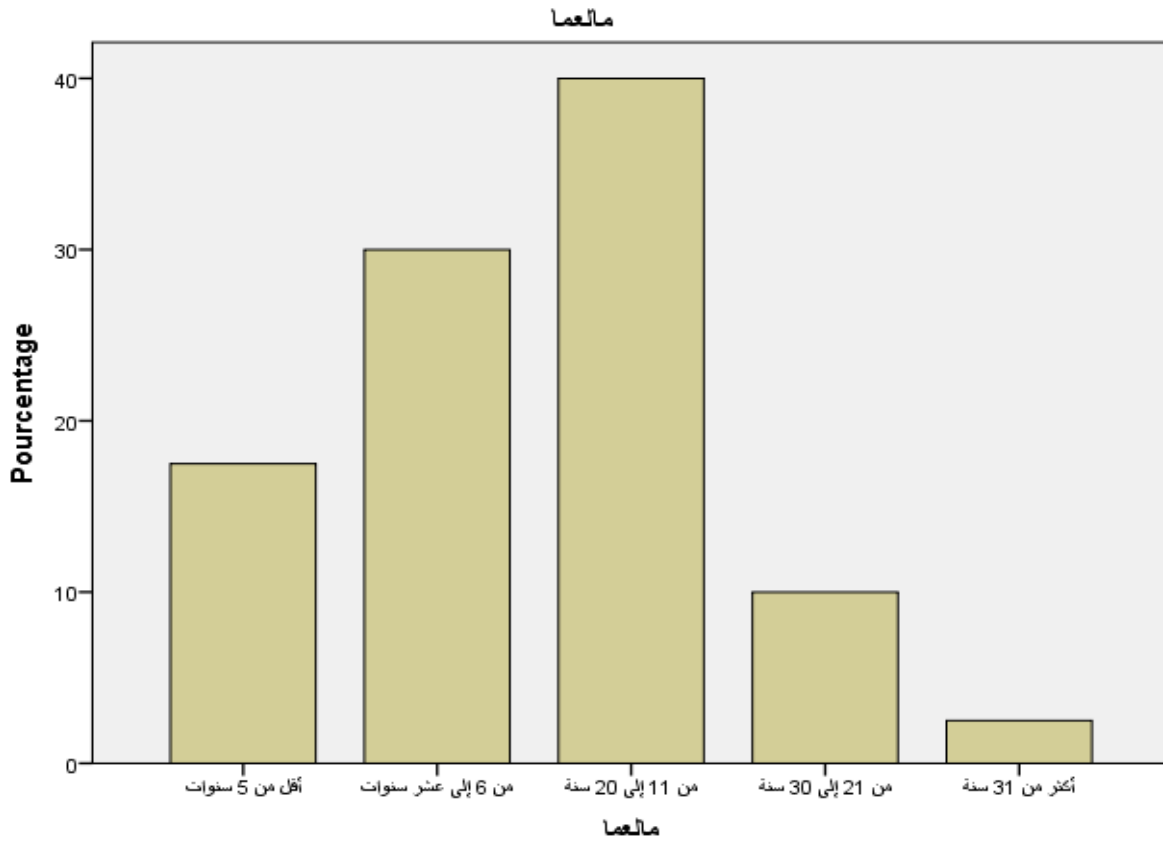
توزيع العينة حسب مدة العمل:

الجدول رقم(12): توزيع العينة حسب مدة العمل

متغير مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	17.5
من 6 إلى 10 سنوات	12	30
من 11 إلى 20 سنة	16	40
من 21 إلى 30 سنة	4	10
أكثر من 31 سنة	1	2.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم 11: يمثل توزيع العينة حسب مدة العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز تمتلك خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة وذلك بنسبة 40%، تليها الفئة التي تحوز على خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، تليها فئة أخرى تحوز على خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 17.5%، وفي الأخير نجد فئة لديها خبرة مهنية أكثر من 31 سنة وذلك بنسبة 2.5%، وما نفسره أن المؤسسة تحتوي على موظفين ذو خبرة كبيرة يستطيعون بها تأطير الموظفين الذين لديهم خبرة غير كافية وذلك لتحسين أدائهم والرفع من مردودية المؤسسة.

توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

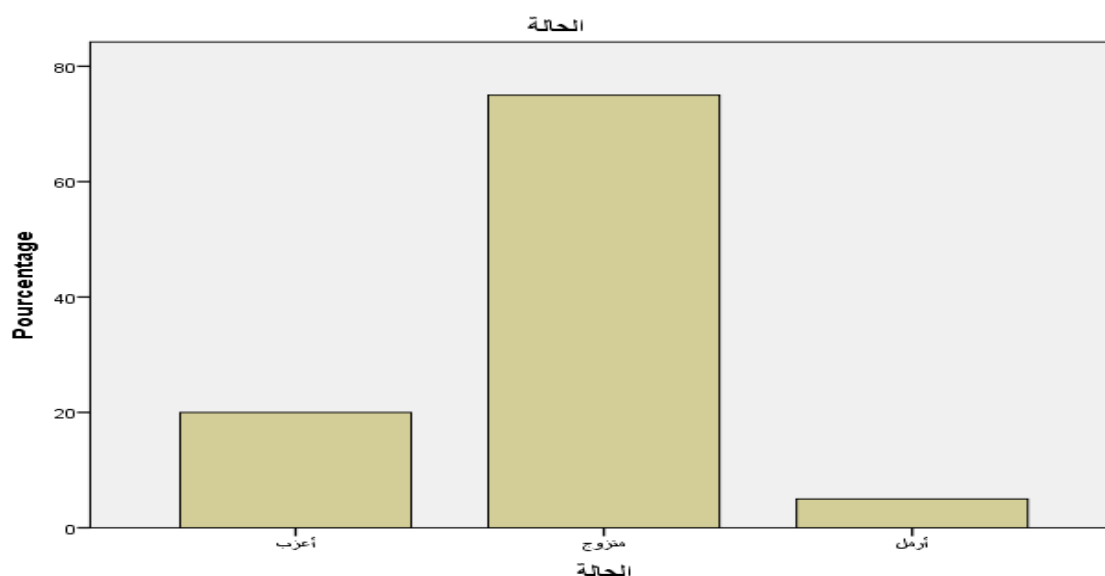
الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب الحالة

متغير الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	8	20
متزوج	30	75

أرمل	2	5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم 12: يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال في مؤسسة سونلغاز هم متزوجون وقد بلغ نسبتهم 75%، تليها فئة أخرى غير متزوجة وذلك بنسبة 20%، وفي الأخير نجد فئة من العمال حالتهم العائلية (أرمل أو أرملة)، وذلك بنسبة 5%، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة متزوجين وهذا دليل على الاستقرار الوظيفي في مكان العمل والدخل الجيد.

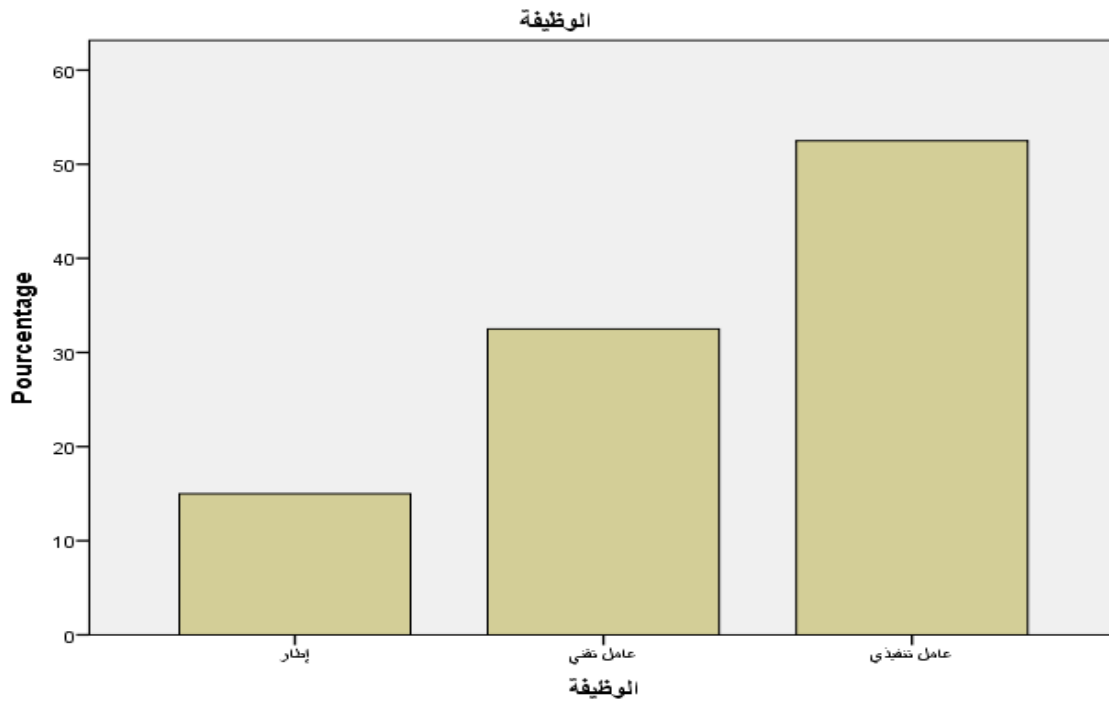
توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب الوظيفة

متغير الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	6	15
عامل تقني	13	32
عامل تنفيذي	21	52.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم 13: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سسونغاز هم عاملون تنفيذيون وقد بلغت نسبتهم 52.5%، تليها فئة أخرى تشغل منصب عامل تقني وذلك بنسبة 32% وفي الأخير نجد موظفين يشغلون منصب إطار وذلك بنسبة 15%. ومن هنا نستنتج الفئة العاملة التي تشغل أكبر منصب هم العمال التنفيذيون

الجدول (16): اتجاهات أفراد العينة حول بعد الأمن و الصحة المهنية

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تسعى المؤسسة لمنح الراحة الكافية والاستقرار للموظفين.	08	20	08	15	02	2.90	1.25
		08	17.5	20	37.5	05		
02	تعمل المؤسسة على تكيف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة.	05	12.5	06	16	05	3.20	1.26
		05	20	15	40	12.5		
03	تقوم المؤسسة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين	03	7.5	06	22	04	3.48	1.08
		03	12.5	15	55	10		
04	توفر المؤسسة وسائل الحماية الفردية و الجماعية	04	10	07	20	05	3.45	1.15
		04	10	17.5	50	12.5		
1.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الامن والصحة المهنية.							

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأمن والصحة المهنية قد بلغ 3.26 بانحراف معياري قدره 1.15 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة الثالثة قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 1.08، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بالمتابعة الدورية للمعلمين، في حين أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي قدره 3.45 بانحراف معياري بلغ 1.15، وهذا يعني أن المؤسسة توفر الوسائل للحماية الفردية والجماعية للعاملين، في حين أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري بلغ 1.26 وهذا يعني أن للعمال رأس محايد حول هذا السؤال وفي الأخير العبارة الأولى في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري بلغ 1.25 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال.

الجدول رقم(17): اتجاهات أفراد العينة حول بعد العلاقات الاجتماعية

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يسود بين العاملين في العمل والتعاون وروح الفريق الواحد	05	04	11	17	01	3.23	1.14
		12.5	10	27.5	42.5	2.5		
02	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	04	05	13	15	03	3.20	1.09
		10	12.5	32.5	37.5	7.5		
03	يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في	06	16	07	10	01	2.60	1.10
		15.5	40	17.5	20	2.5		

								الكثير المناسبات	
0.97	2.38	01	03	08	20	06	التكرار	تهتم المؤسسة بوجود اتصالات غير رسمية بين العاملين	04
		2.5	07.5	20	50	15.5	النسبة		
1.03	2.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العلاقات الاجتماعية							

المصدر: من اعداد الطابقتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور العلاقات الاجتماعية قد بلغ 3.26 بانحراف معياري قدره 1.15 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة الأولى قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري بلغ 1.14 وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول يسود بين العاملين في العمل التعاون و روح الفريق الواحد في حين أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.20 بانحراف معياري بلغ 1.09، وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري بلغ 1.10 وهذا يعني أن للعمال رأس محايد حول هذا السؤال وفي الأخير العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري بلغ 0.97 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال.

الجدول رقم(18): اتجاهات افراد العينة حول محور الرواتب والاجور

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعتبر الاجور عادلة بالنظر الى المهارات والمجهودات.	10	09	05	14	02	2.73	1.32
		25	22.5	12.5	35	05		

1.20	2.33	02	08	01	19	10	التكرار	تكفي الأجور لإشباع الاحتياجات	02
		05	20	2.5	47.5	25	النسبة		
1.17	3.48	05	22	04	05	04	التكرار	يوجد نظام واضح للأجور داخل المؤسسة.	03
		12.5	55	10	12.5	10	النسبة		
1.24	2.70	02	10	12	06	10	التكرار	يتم منح الأجور تبعا لمقدار الانجاز في المؤسسة	04
		05	25	30	15	25	النسبة		
1.07	2.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاجور والرواتب							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأجور والرواتب قد بلغ 2.86 بانحراف معياري قدره 1.08 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة الثالثة قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 1.17، وهذا يعني أنه يوجد نظام واضح للأجور داخل المؤسسة، في حين أن العبارة الأولى احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.73 بانحراف معياري بلغ 1.31، وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذه العبارة في حين أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.70 وانحراف معياري بلغ 1.10 وهذا يعني أن للعمال رأس محايد حول هذا السؤال وفي الأخير العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.33 وانحراف معياري بلغ 1.20 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال.

الجدول رقم(19): اتجاهات أفراد العينة حول محور الاشراف ومشاركة العاملين:

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تساهم عملية المشاركة في	06	07	08	17	02	3.05	1.19

		05	43.5	20	17.5	15	النسبة	زيادة ولاء العامل للمؤسسة	
0.88	2.30	00	07	05	24	04	التكرار	توفر المؤسسة فرص	02
		00	15	12.5	60	10	النسبة	لمشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات	
1.26	3.03	03	17	05	09	06	التكرار	يوجد دور لرئيس في التوجيه	03
		7.5	42.5	12.5	22.5	15	النسبة	والتحسين المستمر للأداء	
1.33	2.68	02	20	04	05	09	التكرار	يمتلك الرئيس القدرة على	04
		02	50	10	12.5	22.5	النسبة	تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل	
1.07	3.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإشراف ومشاركة العاملين							

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الإشراف ومشاركة العاملين قد بلغ 3.04 بانحراف معياري قدره 1.07 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة الأولى قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري بلغ 1.19 وهذا يعني أن للعاملين رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.03 بانحراف معياري بلغ 1.26، وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الرابعة احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.68 وانحراف معياري بلغ 1.33 وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذا السؤال، وفي الأخير العبارة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري بلغ 0.88 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال.

الجدول رقم(20): اتجاهات أفراد العينة حول الأمان و الاستقرار الوظيفي.

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لا يرغب العاملون في البحث عن فرص بديلة للعمل	07	13	09	08	03	3.35	1.20
		17.5	32.5	22.5	20	07.5		
02	يعمل الافراد في مناخ تنظيمي يتسم بالامان والثقة المتبادلة بين جميع اطراف العمل	04	06	13	16	01	3.20	1.30
		07.5	15	32.5	40	02.5		
03	يشعر العاملون بالمؤسسة بالاستقرار والامان الوظيفي ولا يعانون من الاستغاء عن خدماتهم	05	04	12	16	03	2.95	1.26
		12.5	10	30	40	07.5		
04	تضطر لتنفيذ مهام خارج مهامك الوظيفية على وظيفتك الحالية	07	07	11	11	04	2.85	1.57
		17.5	17.5	27.5	27.5	10		
1.17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الامان والاستقرار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الأمان والاستقرار الوظيفي قد بلغ 3.04 بانحراف معياري قدره 1.07 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة الأولى قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري بلغ 1.20 وهذا يعني أن للعاملين رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الثانية احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

قدره 3.20 بانحراف معياري بلغ 1.30، وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري بلغ 1.26 وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذا السؤال، وفي الأخير العبارة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.85 وانحراف معياري بلغ 1.75 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال

الجدول رقم(21): اتجاهات افراد العينة حول بعد الترقية والتقدم الوظيفي

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
01	يوجد نظام واضح ملائم للترقية في المؤسسة.	07	10	06	16	01	02.55	01.13	
		17.5	25	15	40	2.5			
02	تتم الترقية بناء على أساس كفاءة أداء العاملين	13	06	07	14	00	02.30	01.57	
		32.5	16	17.5	35	00			
03	هناك عدالة في منح الترقيات لمناصب أعلى	12	11	10	07	00	02.88	01.13	
		30	27.5	25	17.5	00			
04	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي للعاملين	07	09	07	16	01	03.98	01.26	
		17.5	22.5	17.5	40	2.5			
01.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الترقية والتقدم الوظيفي							02.64	

من إعداد الطابنتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الترقية والتقدم الوظيفي قد بلغ 2.64 بانحراف معياري قدره 1.16 وهذا يعني أن للموظفين درجة متوسطة من الرضا حوله، في حين نلاحظ أن العبارة

الرابعة قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري بلغ 1.26 وهذا يعني أنه توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز، في حين أن العبارة الثالثة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.88 بانحراف معياري بلغ 1.13، وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الأولى احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري بلغ 1.13 وهذا يعني أن للعمال رأي محايد حول هذا السؤال، وفي الأخير العبارة الثانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري بلغ 1.5 وهذا يعني أيضا حيادية الإجابة للعاملين حول هذا السؤال.

الجدول رقم (22): اتجاهات أفراد العينة حول محور أداء الموارد البشرية

رقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية .	02	01	03	24	10	3.98	0.899
		5	2.5	7.5	60	25		
02	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب الأخطاء	03	01	05	24	07	3.78	0.94
		7.5	2.5	12.5	60	17.5		
03	يتعامل العامل بكل وعي مع مشاكل العمل	02	02	04	26	06	3.80	1.02
		5	5	10	65	15		
04	أسعى دائما الى تحسين جودة الخدمات في المؤسسة	03	00	04	24	09	3.90	0.93
		7.5	00	10	60	22.5		
05	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في المؤسسة	02	04	04	21	09	3.78	1.00
		5	10	10	52.5	22.5		
06	أسعى جاهدا الى استخدام الوسائل والطرق المناسبة	02	00	04	24	10	4.05	0.74
		5	00	10	60	25		

لتسهيل عملي								
0.84	4	08	28	02	00	02	التكرار	07 أسعى الى انجاز المهام في الوقت المحدد
		20	70	5	00	5	النسبة	
0.93	3.83	05	20	10	03	02	التكرار	08 استطيع التحكم في بعض قرارات عملي
		12.4	50	25	7.5	5	النسبة	
1.20	2.55	03	06	13	06	12	التكرار	09 تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع في عملهم
		7.5	15	32.5	15	30	النسبة	
0.864	4.15	15	18	06	00	01	التكرار	10 أحاول أن يكون عملي متميزا على عمل الآخرين
		37.5	45	15.5	00	2.5	النسبة	
0.899	3.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات المحور الثاني أداء المورد البشري تدخل ضمن المتوسط المرجح الثاني ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.78 وانحراف معياري 0.899، مما يدل على أن الموظفين لديهم درجة عالية من الرضا حول محور أداء المورد البشري ويحاولون دائما جاهدين في تحسين أدائهم في المؤسسة

3.2.2. اختبار صحة الفرضيات:

1- اختبار صحة الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة إحصائية 5%:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (23) اختبار الفرضية الرئيسية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية					
محور	محور	محور	محور	محور	محور
الترقية	الأمن	الإشراف	الرواتب	العلاقات	الأمن
والتقدم	والاستقرار	ومشاركة	والأجور	الاجتماعية	والصحة
الوظيفي	الوظيفي	العاملين			

0.826	0.827	0.883	0.888	0.916	0.908	معامل الإرتباط بيرسون	أداء المورد البشري
0.000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	مستوى الدلالة	
40	40	40	40	40	40	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول اعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين محور أداء المورد البشري وأبعاد محور الحياة الوظيفية أكبر من 0.5 وذلك بمعاملات ارتباط موجبة، مما يعني وجود علاقة قوية طردية بين أداء المورد البشري وكل بعد من أبعاد الحياة الوظيفية.

الجدول رقم(24): بين صحة الفرضية الرئيسية

أداء المورد البشري		
0.85	معامل بيرسون للإرتباط	جودة الحياة الوظيفية
0.000	مستوى الدلالة	
40	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور جودة الحياة الوظيفية وأداء المورد البشري قد بلغ 0.85 مما يدل على وجود علاقة قوية موجبة وطردية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء المورد البشري، أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية أدى إلى ارتفاع أداء المورد البشري، وكما نلاحظ أن مستوى المعنوية بلغ 0.000 وهي أقل من المستوى الفرضي 0.05.
و من خلال ما تحصلنا عليه أكدنا صحة الفرضية الأولى أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية	اختبار فيشر	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع الانحرافات
----------	-------------	---------------------	----------------	---------------------

0.000	17.20	2.71	10	27.13	داخل المجموعات
		0.15	29	4.39	خارج المجموعات
			39	31.52	المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (26): يبين معنوية النموذج للفرضية الرئيسية

0.000	معنوية النموذج	
	معامل المتغير B	المتغير
0.000	1.62	الثابت
0.000	.0.89	أداء المرد البشري.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء المورد البشري كالتالي

$$Y=1.62+0.89x$$

تبين الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار الخطي موجبة وقد بلغت 0.89، أي أن 89% من التغيرات الحاصلة في المورد البشري بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 17.20 وهي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

2- اختبار صحة الفرضيات الفرعية عند مستوى دلالة إحصائية 5%:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والصحة المهنية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (27): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

المعنوية	إختبار فيشر	متوسط الإنحرافات	درجة الحرية	مجموع الإنحرافات	C
0.000	35.58	2.47	1	29.65	داخل المجموعات
		0.0.96	38	1.87	خارج المجموعات
			39	31.52	المجموعات

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (28): يبين معنوية النموذج الارتباط للفرضية الأولى

المعنوية	معنوية النموذج
0.000	معنوية النموذج
المعنوية SIG	معامل المتغير B
المتغير	الثابت
0.000	1.84
0.000	0.53
الأمن والأداء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد الأمن والأداء الوظيفي وأداء المورد البشري كالتالي:

$$Y=1.84+0.53x$$

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار موجبة بلغت 0.53، أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 35.58 وهي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمن والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (29): نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية

المعنوية	إختبار فيشر	متوسط الإنحرافات	درجة الحرية	مجموع الإنحرافات	C
0.000	37.65	2.02	20	40.75	داخل المجموعات
		0.054	19	1.02	خارج المجموعات
			39	41.60	المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (30): يبين معنوية النموذج للفرضية الثانية

0.000	معنوية النموذج	
المعنوية SIG	معامل المتغير B	المتغير
0.0000	1.507	الثابت

العلاقات الاجتماعية	0.79	0.000
---------------------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد العلاقات الاجتماعية وأداء المورد البشري كالتالي:

$$Y=1.507+0.79x$$

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار موجبة بلغت 0.79، أي أن 79% من التغيرات في أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز سببها العلاقات الاجتماعية أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغ 37.65 وهي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية والمورد البشري عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

يوجد أثر ذو دلالة للأجور والرواتب على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (31): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

المعنوية	اختبار فيشر	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع الانحرافات	C
0.000	37.342	2.47	12	29.73	داخل المجموعات
		0.06	27	1.39	خارج المجموعات
			39	31.52	المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (32): يبين معنوية النموذج للفرضية الثالثة

معنوية النموذج	0.000
----------------	-------

المتغير	معامل المتغير B	المعنوية SIG
الثابت	1.50	0.0000
الأجور والرواتب	0.91	0.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد الأجور والرواتب وأداء المورد البشري كالتالي:

$$Y=1.50+0.91x$$

تبين الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار الخطي موجبة وقد بلغت 0.91، أي أن 91% من التغيرات الحاصلة في المورد البشري سببها الأجور والرواتب أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 37.34 وهي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والرواتب والمورد البشري عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإشراف ومشاركة العاملين على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة

C	مجموع الانحرافات	درجة الحرية	متوسط الانحرافات	اختبار فيشر	المعنوية
داخل المجموعات	29.95	13	2.30	38.21	0.000
خارج المجموعات	1.568	26	0.06		

			39	3.152	المجموعات
--	--	--	----	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (34): يبين معنوية النموذج الارتباط للفرضية الرابعة

0.000	معنوية النموذج	
	معامل المتغير B	المتغير
0.0000	1.67	الثابت
0.000	0.833	الإشراف ومشاركة العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن تشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد الإشراف ومشاركة العاملين وأداء المورد البشري كالتالي:

$$Y=1.67+0.833x$$

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار موجبة بلغت 0.88، أي أن 88% من التغيرات في المورد البشري تكون بسبب الإشراف ومشاركة العاملين، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 38.21 وهي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف ومشاركة العاملين وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (35): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة

المعنوية	اختبار فيشر	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع الانحرافات	C
0.0000	11.96	1.95	14	27.43	داخل المجموعات
		0.164	25	4.09	خارج المجموعات
			39	31.52	المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

جدول رقم (36): يبين معنوية النموذج الارتباط للفرضية الخامسة

المعنوية	معامل المتغير B	المتغير
0.000		معنوية النموذج
المعنوية SIG	معامل المتغير B	المتغير
0.000	1.67	الثابت
0.000	0.827	الأمان والاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد الأمان والاستقرار الوظيفي وأداء المورد البشري كالتالي:

$$x = 0.827 + 1.67Y$$

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار موجبة بلغت 0.827، أي أن 82% من التغيرات في المورد البشري تكون الأمان والاستقرار الوظيفي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 11.96 و هي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية الخامسة صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان والاستقرار الوظيفي ومشاركة العاملين وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتقدم الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (37): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير للفرضية السادسة

المعنوية	اختبار فيشر	متوسط الانحرافات	درجة الحرية	مجموع الانحرافات	C
0.000	17.92		10	27.13	داخل المجموعات
			29	4.391	خارج المجموعات
			39	31.52	المجموعات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم (38): يبين معنوية النموذج الارتباط للفرضية السادسة

0.000	معنوية النموذج
SIG المعنوية	Bمعامل المتغير
	المتغير

الثابت	2.09	0.000
الترقية والتقدم الوظيفي	0.826	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن أن نشكل معادلة الانحدار الخطي التي تعبر عن العلاقة بين بعد الترقية والتقدم الوظيفي وأداء المورد البشري كالتالي:

$$x=0.826 +2.09Y$$

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار موجبة بلغت 0.826، أي أن 82% من التغيرات في المورد البشري تكون الترقية والتقدم الوظيفي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، أما قيمة مؤشر فيشر f قد بلغت 17.92 و هي معنوية أيضا أما قيمة المعنوية في الجدول فهي قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05.

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرضية الفرعية السادسة صحيحة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والتقدم الوظيفي وأداء المورد البشري عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة مديرية الكهرباء والغاز حيث تم تقديم لمحة تاريخية لها ومختلف فروع توزيعها والمهام الرئيسية لها، وقد تم إسقاط الدراسة على عينة من عمال من أجل معرفة أثر بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، وقد اقتصرت هذه الدراسة على عينة قدرها 50 التي تم استجوابهم حول الموضوع، وعالجنا مشكلة الدراسة من خلال استخدامنا برنامج spss، وايضا قمنا باختبار صحة الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية كل على حدى، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات.

الخاتمة

الخاتمة

يتضح لنا من خلال ما سبق أن جودة الحياة الوظيفية هي من أهم مفاهيم الإدارة المعاصرة التي انتشرت ولقت قبولا في الكثير من المنظمات المعاصرة، وذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين وإسعادهم وشعورهم بالثقة والإطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية. كما أن رفع مستوى أداء المورد البشري هو غاية كل منظمة ويعد تقييم أداء الموارد البشرية عملية مهمة، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم، وهذا لارتباطها المباشر بالحياة الإجتماعية للموظف ونظرا لدور الأساسي التي تلعبه بالنسبة للفرد في تحسين أدائه وجعله ذو كفاءة وفعالية، كما تجعله يشعر بالانتماء ويعمل على التطور والإبداع والإبتكار وهذا لا يتحقق إلا بوجود مورد بشري فعال ذو كفاءة عالية، لذلك تسعى أغلب المنظمات إلى تطوير وتحسين جودة حياة موظفيها، كما تبين ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية أن جودة الحياة الوظيفية لها علاقة قوية بالأداء الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع تم توصيل إلى مجموعة من النتائج:

- ❖ تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مستويات عالية من أداء.
- ❖ لجودة الحياة الوظيفية أبعاد متعددة أهمها: الأمن والصحة المهنية، العلاقات الإجتماعية، الأجور والراتب، الإشراف ومشاركة العاملين، الأمان والإستقرار الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي.
- ❖ وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية.
- ❖ أداء الموارد البشرية لأعمالهم في الوقت المحدد دليل على اهتمام المنظمة بوقت العمل واستغلاله في ذلك.
- ❖ حرص المؤسسة على توفير عمل ملائم يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ❖ بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء الموارد البشرية (3.78) هذا يعني أن المؤسسة توفر مناخ عمل آمن.
- ❖ توفر المؤسسة مستوى عالي من جودة الحياة الوظيفية حيث بلغ متوسط الحسابي (3.91).

إختبار الفرضيات

فرضية الرئيسية: تم صدق الفرضية الرئيسية التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية الأولى: تم صدق الفرضية الأولى التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والصحة المهنية على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية الثانية: تم صدق الفرضية الثالثة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإجتماعية على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية الثالثة: تم صدق الفرضية الثالثة التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجور والرواتب على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية الرابعة: تم صدق الفرضية الرابعة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإشراف ومشاركة العاملين على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية خامسة: تم صدق الفرضية الخامسة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأمان والإستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

فرضية السادسة: تم صدق الفرضية السادسة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترقية والتقدم على أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05).

التوصيات:

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم توصيات كالتالي:

- ✓ الإهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة لما في ذلك من أثر كبير على إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي .
- ✓ توفير بيئة عمل صحية وأمنة تلبى شروط السلامة المهنية في مؤسسة سونلغاز _ميلة _ وإصدار قرارات صارمة في هذا الشأن والحرص على تطبيقها.
- ✓ على الإدارة رفع مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- ✓ ضرورة تحسين العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به من خلال إخضاعهم للتكوين المجدي والمكثف وتبني برامج تعمل على تطوير مهارات الأفراد وزيادة فرص التكوين .

- ✓ تفعيل وتوسيع استخدام شبكة الانترنت في تطوير الموارد البشرية وعدم اقتصارها على الأجور والعتل فقط بل يجب استغلالها بشكل كلي.
- ✓ تعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لما لها من تأثير مباشر على العمال وسلوكهم.
- ✓ الإهتمام بالعمل الجماعي وإنشاء فرق عمل فعالة تؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري .
- ✓ دراسة كافة أبعاد ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية وربطها بمصطلح اداء الموارد البشرية.
- ✓ الإستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.

أفاق مستقبلية:

- ✓ أثر جودة الحياة الوظيفية على تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- ✓ دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية.
- ✓ دراسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الإنتاجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد صقر عاشور، (1979)، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية.
2. أحمد محمد الدمرداش، (2018)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، القاهرة، دار الحكمة للنشر والتوزيع.
3. الهيتي خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
4. جاد الرب السيد محمد، (2008)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال عصرية، (د.ط)، مصر، دار الفكر العربية لطباعة ونشر.
5. جمال الدين محمد مرسى، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مصر، الدار الجامعية.
6. حسونة فيصل، (2007)، إدارة الموارد ، (ط1)، دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. حمداوي وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
8. راوية حسن، (2004)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
9. راوية محمد حسن، (2000/1999)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
10. السالم مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان، دار الثراء للنشر.
11. عامر خضير الكبيسي، (2005)، إدارة الموارد البشرية في خدمة المدنية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
12. عايدة خطاب، (1989)، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي.
13. عبد الوهاب، علي محمد، (2006)، ادارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
14. عمر وصفي العقلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. غربي علي واخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية ،(ط1)، دار الفجر للنشر والتوزيع.
16. ناصر دادي عدون، (2004)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المجدية العامة.
17. نائف برونوطي سعاد، (2007)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر والتوزيع.

18. الأمين بوشليق،(2015)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي، قاصدي مباح، ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ميدان علوم اقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الشعبة علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول.
19. بشير يوسف حسن آدم، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم التكنولوجية، بحث تكلمي لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
20. بوبرطح عبد الكريم،(2011/2012)، دراسة فعالية تقييم أداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة.
21. الجريد عارف بن ماطل،(2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم ادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نائف العربية للعلوم الامية.
22. دريوش شهبناز،(2012)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.
23. الشخاينة مؤيد عبدالقادر،(2015)، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الاداء الوظيفي (دراسة حالة على شركة أورنج الاتصالات / الاردن) شهادة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص الاعمال الالكترونية، قسم الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
24. قريشي محمد الصالح،(2005)، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية ودراسة ميدانية، بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة.
25. محمود عبد الرحمان،(2006)، ابراهيم الشطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة.

26. هوارى العابد، (2014/2015)، إدارة الجودة الشاملة لمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة- دراسة حالة، ولاية أدرار مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، والعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الرسائل العلمية:

27. إيمان محمد على الدبابسة، (2017)، دور نقابة العاملين في الجامعات الفلسطينية في تحسين جودة الحياة الوظيفية العاملين، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات.

28. البليبيسي أسامة، (2012)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة.

29. حرز الله عبد الحفيظ، (2018)، أثر جودة الحياة الوظيفية في حد من ظاهرة العطل المرضية، دراسة تطبيقية، رسالة ماستر قسم علوم التسيير كلية علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

30. خير الدين جمعة، (2015)، دور تقيين ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (EN_I.CA.B)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة.

31. عمار بن عيشي، (2006_2005)، دور أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، قسم العلوم التجارية تخصص علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

32. فروج أحمد وشعشوعة ياسين، (2019_2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير كلية علوم اقتصادية، جامعة الجليلي بونعامة، عين الدفلى.

33. ماضي خليل إسماعيل، (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.

34. محمد الرفاعي، (2009)، الإدارة المشاركة وأثرها على العاملين رسالة ماجستير، جامعة سانت كيماش العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا.
35. ناصر محمد إبراهيم السكران، (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية.
36. نصار إيمان، (2013)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة.
37. هاشم عيسى عبد الرحمان أبو حميد، (2018)، أثر جودة حياة العمل على فاعلية إتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

الملتقيات:

38. قرين ربيع وعطاء الله ياسين، (2009)، فعالية بطاقة الأداة المتوازن، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

المجالات:

39. ديوب أيمن، (2014)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد 01.
40. شنافي نوال، (2021)، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 05، العدد 01.
41. عادل بومجان واخرون، (2018)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 02.
42. المغربي عبد الحميد، (2004)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد 02، جامعة الزقازيق، مصر.
43. نصيرة أوبختي والتوفيق بوجننا، (2021)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر، دراسة مؤسسة -GERTAF- بمغنية مجلة العلوم انسانية، مجلد 07، العدد 02.

1. Geet,S ,D ,Deshpande ,AD & Deshpende , AA 2009 « humant ressource management UK: publi sling as prentice hell (p 212).
2. Levering , Robert and Moskowitz , Milton The 100 Best companias to work for in America ,PI, Unumive ebrsity book, new york , 10th Edition , 2011.
3. Swany Devappa and Nanjudes Warswany and Reshnis Srinivas «Qualité of work life : scal développent and validation international journal of caring sciences»2003.
4. Waltan ,R,E (1974) Qwl indicators praspsect, nterdixi plinary research .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: إقرار بالتريص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي

قسم علوم التهييب

إلى السيد المدير للتوزيع الكهربائي والغاز - سيالة

الموضوع: إجراء تقرير ترخيص

تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير تقرير الترخيص لطلبة السنة الثانية ما سنخصصه في إطار أعمال

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة الموافقة على استقبال الطلبة الآتية أسماؤهم:

1. دولة نسمة رقم التسجيل 171734075675

2. بودينة أسماء رقم التسجيل 171734082533

3. رقم التسجيل /

عنوان تقرير الترخيص / المذكرة:

أثر جودة الحياة الوطنية على أداء الكوادر البشرية

بمؤسستكم قصد إجراء ترخيص تطبيقي وتزويدهم بالمعلومات والوثائق اللازمة والضرورية، والتي لها صلة بالموضوع محل الدراسة.

مكان الترخيص: مدير مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سيالة

مدة الترخيص: من 3/04/2022 إلى 16/04/2022

في الأخير، نشكركم سيدي المحترم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير.

أم البواقي في: 09 مارس 2022

تأشير المؤسسة المستقبلية
مدير التوزيع الكهربائي والغاز
مدير الترخيص
لوكام خير الدين

07 AVR. 2022



الملحق رقم 02 : الإستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص : إدارة أعمال

القسم : علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

إستبيان

أخي الفاضل /أختي الفاضلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموسومة ب:
أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -ميلة- نضع
بين أيديكم أداة جمع البيانات، حيث نطلب منكم التعاون معنا للبحث العلمي و ذلك بالإجابة على كل
بنودها بدقة و موضوعية، كما نلتزم بأن المعلومات الواردة في الاستمارة ستبقى سرية و لن تستخدم إلا
في الأغراض العلمية فقط.

شاكرين لكم سيدي- سيدتي - مقدما على ما تفضلتم به من إجابة وما بذلتموه من جهد في إنجاز هذه
الاستبانة، وما خصصتموه لهذه الدراسة من وقتكم الثمين من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، راجين
من الله أن يرعاكم و يحفظكم .

مع تمنياتنا لكم بالمزيد من التميز والابداع و الريادة .

تحت اشراف الدكتور:

إعداد الطالبتين :

خميلي فريد

دولة بسمة

بوديبة أسماء

2022- 2021

للإجابة على تساؤلات الاستمارة ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

المحور الاول: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الجنس :	ذكر -	<input type="checkbox"/>	انثى -
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السن :	اقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 26 الى 35 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		من 36 الى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	اكبر من 45 سنة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:	متوسطة:-	<input type="checkbox"/>	ثانوي -
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		جامعي:-	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدة عملك بالمؤسسة:	اقل من 05 سنوات:	<input type="checkbox"/>	من 06 الى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		من 11 الى 20 سنة :	<input type="checkbox"/>	من 21 سنة الى 30 سنة :
	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	اكثر من 31 سنة:
	<input type="checkbox"/>	الحالة العائلية:	أعزب:-	<input type="checkbox"/>	متزوج-
	<input type="checkbox"/>		مطلق:-	<input type="checkbox"/>	ارمل -
	<input type="checkbox"/>	الوظيفة :	ا- طار	<input type="checkbox"/>	عامل تحكم -
	<input type="checkbox"/>		- عامل تنفيذ	<input type="checkbox"/>	

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	الرقم
الامن والصحة المهنية :						
					-تسعى المؤسسة لمنح الراحة الكافية و الاستقرار للموظفين	01
					-تعمل المؤسسة على تكيف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة .	02
					-تقوم المؤسسة بالمتابعة الدورية لصحة العاملين	03
					-توفر المؤسسة وسائل الحماية الفردية و الجماعية	04
العلاقات الاجتماعية :						
					يسود بين العاملين في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	01
					تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	02
					يتبادل العاملون في العمل الزيارات الاجتماعية في كثير من المناسبات .	03

قائمة الملاحق

					04 تهتم المؤسسة بوجود اتصالات غير رسمية بين العاملين
الاجور والرواتب:					
					01 تعتبر اجور عادلة بالنظر الى مهارات ومجهودات
					02 تكفي الاجور لإشباع الاحتياجات
					03 يوجد نظام واضح للأجور داخل المؤسسة
					04 يتم منح الاجور تبعا لمقدار الانجاز في المؤسسة .
الإشراف ومشاركة العاملين:					
					01 تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة
					02 توفر المؤسسة فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات .
					03 يوجد دور للرئيس في توجيه و التحسين المستمر للأداء
					04 يمتلك الرئيس القدرة على تمكين العاملين و ايجاد بيئة تعاونية في العمل
الامان والاستقرار الوظيفي:					
					01 لا يرغب العاملون في البحث عن فرص بديلة للعمل
					02 يعمل الافراد في مناخ تنظيمي يتسم بالأمان والثقة المتبادلة بين جميع اطراف العمل .
					03 يشعر العاملون بالمؤسسة بالاستقرار و الامان الوظيفي و لا يعانون من الاستغناء عن خدمتهم.
					04 تضطر لتنفيذ مهام خارج مهامك الوظيفية

قائمة الملاحق

					للحفاظ على وظيفتك الحالية ,
الترقية والتقدم الوظيفي:					
					01 يوجد نظام واضح ملائم للترقية في المؤسسة ,
					02 تتم الترقية بناء على اساس كفاءة اداء العاملين
					03 هناك عدالة في منح الترقيات لمناسب اعلى
					04 توجد فرص مستقبلية متاحة للترقي والتقدم الوظيفي للعاملين

المحور الثالث: اداء الموارد البشرية

رقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	اقوم بإنجاز المهام الموكلة لي بكفاءة و فعالية .					
02	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب الأخطاء					
03	يتعامل العامل بكل وعي مع مشاكل العمل					
04	اسعى دائما الى تحسين جودة الخدمات في المؤسسة					
05	يساهم التدريب في تنمية المعارف لدى العاملين في المؤسسة					
06	اسعى جاهدا الى استخدام الوسائل والطرق المناسبة لتسهيل عملي					

قائمة الملاحق

					07	اسعى الى انجاز المهام في الوقت المحدد
					08	استطيع التحكم في بعض قرارات عملي
					09	تشجع المؤسسة العاملين على الابداع في عملهم
					10	احاول ان يكون عملي متميزا على عمل الاخرين

الملحق رقم 03: الأساتذة المحكمين

الجامعة	المحكم
جامعة أم البواقي	بن لحرش صراح
جامعة أم البواقي	عطية يوسف
جامعة أم البواقي	عزيون زهية

الملحق رقم 04: مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,990	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

34	,992
----	------

Statistiques

		الجنس	السن	المستوى	مالعما	الحالة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquante	0	0	0	0	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	65,0	65,0	65,0
	أنثى	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	4	10,0	10,0	10,0
	35 إلى 26 من سنة	6	15,0	15,0	25,0
	45 إلى 36 من سنة	19	47,5	47,5	72,5
	سنة 25 من أكبر	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	1	2,5	2,5	2,5
	ثانوي	14	35,0	35,0	37,5
	جامعي	25	62,5	62,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مدة العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	7	17,5	17,5	17,5
	عشر إلى 6 من سنوات	12	30,0	30,0	47,5
	سنة 20 إلى 11 من	16	40,0	40,0	87,5
	سنة 30 إلى 21 من	4	10,0	10,0	97,5
	سنة 31 من أكثر	1	2,5	2,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	8	20,0	20,0	20,0
متزوج	30	75,0	75,0	95,0
أرمل	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	6	15,0	15,0	15,0
تقني عامل	13	32,5	32,5	47,5
عامل تنفيذي	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	8	20,0	20,0	20,0
موافق غير	7	17,5	17,5	37,5
محايد	8	20,0	20,0	57,5
موافق	15	37,5	37,5	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	5	12,5	12,5	12,5
موافق غير	8	20,0	20,0	32,5
محايد	6	15,0	15,0	47,5
موافق	16	40,0	40,0	87,5
بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
موافق غير	5	12,5	12,5	20,0
Validه محاييد	6	15,0	15,0	35,0
موافق	22	55,0	55,0	90,0
بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	4	10,0	10,0	10,0
موافق غير	4	10,0	10,0	20,0
Validه محاييد	7	17,5	17,5	37,5
موافق	20	50,0	50,0	87,5
بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	5	12,5	12,5	12,5
موافق غير	4	10,0	10,0	22,5
Validه محاييد	11	27,5	27,5	50,0
موافق	17	42,5	42,5	92,5
بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	4	10,0	10,0	10,0
Validه موافق غير	5	12,5	12,5	22,5
محاييد	13	32,5	32,5	55,0
موافق	15	37,5	37,5	92,5

بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

7س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	6	15,0	15,0	15,0
موافق غير	16	40,0	40,0	55,0
Valide محايد	7	17,5	17,5	72,5
موافق	10	25,0	25,0	97,5
بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

8س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	6	15,0	15,0	15,0
موافق غير	20	50,0	50,0	65,0
Valide محايد	8	20,0	20,0	85,0
موافق	5	12,5	12,5	97,5
بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

9س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	10	25,0	25,0	25,0
موافق غير	9	22,5	22,5	47,5
Valide محايد	5	12,5	12,5	60,0
موافق	14	35,0	35,0	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق غير بشدة	10	25,0	25,0	25,0

موافق غير	19	47,5	47,5	72,5
محايد	1	2,5	2,5	75,0
موافق	8	20,0	20,0	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

11س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	4	10,0	10,0	10,0
بشدة موافق غير	5	12,5	12,5	22,5
Valide محايد	4	10,0	10,0	32,5
موافق	22	55,0	55,0	87,5
بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

12س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	10	25,0	25,0	25,0
بشدة موافق غير	6	15,0	15,0	40,0
Valide محايد	12	30,0	30,0	70,0
موافق	10	25,0	25,0	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

13س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	15,0	15,0	15,0
بشدة موافق غير	7	17,5	17,5	32,5
Valide محايد	8	20,0	20,0	52,5
موافق	17	42,5	42,5	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

14س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	5	12,5	12,5	12,5
موافق غير	24	60,0	60,0	72,5
Valide محايد	5	12,5	12,5	85,0
موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

15س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	6	15,0	15,0	15,0
موافق غير	9	22,5	22,5	37,5
Valide محايد	5	12,5	12,5	50,0
موافق	17	42,5	42,5	92,5
بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

16س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	9	22,5	22,5	22,5
موافق غير	5	12,5	12,5	35,0
Valide محايد	4	10,0	10,0	45,0
موافق	20	50,0	50,0	95,0
بشدة موافق	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

17س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	7	17,5	17,5	17,5
موافق غير	13	32,5	32,5	50,0
Valide محايد	9	22,5	22,5	72,5
موافق	8	20,0	20,0	92,5
بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

18س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
موافق غير	6	15,0	15,0	22,5
Valide محايد	13	32,5	32,5	55,0
موافق	16	40,0	40,0	95,0
بشدة موافق	1	2,5	2,5	97,5
11	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

19س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	5	12,5	12,5	12,5
موافق غير	4	10,0	10,0	22,5
Valide محايد	12	30,0	30,0	52,5
موافق	16	40,0	40,0	92,5
بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

20س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	7	17,5	17,5	17,5
موافق غير	7	17,5	17,5	35,0
Valide محايد	11	27,5	27,5	62,5
موافق	11	27,5	27,5	90,0
بشدة موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

21س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

موافق غير بشدة	7	17,5	17,5	17,5
موافق غير	10	25,0	25,0	42,5
Valide محايد	6	15,0	15,0	57,5
موافق	16	40,0	40,0	97,5
بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	13	32,5	32,5	32,5
Valide موافق غير	6	15,0	15,0	47,5
محايد	7	17,5	17,5	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	12	30,0	30,0	30,0
Valide موافق غير	11	27,5	27,5	57,5
محايد	10	25,0	25,0	82,5
موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	7	17,5	17,5	17,5
موافق غير	9	22,5	22,5	40,0
Valide محايد	7	17,5	17,5	57,5
موافق	16	40,0	40,0	97,5
بشدة موافق	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	1	2,5	2,5	7,5
Valide محايد	3	7,5	7,5	15,0
موافق	24	60,0	60,0	75,0
بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
موافق غير	1	2,5	2,5	10,0
Valide محايد	5	12,5	12,5	22,5
موافق	24	60,0	60,0	82,5
بشدة موافق	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	2	5,0	5,0	10,0
Valide محايد	4	10,0	10,0	20,0
موافق	26	65,0	65,0	85,0
بشدة موافق	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	3	7,5	7,5	7,5
Valide محايد	4	10,0	10,0	17,5
موافق	24	60,0	60,0	77,5
بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
موافق غير	4	10,0	10,0	15,0
Valide محايد	4	10,0	10,0	25,0
موافق	21	52,5	52,5	77,5
بشدة موافق	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	5,0	5,0	5,0
محايد	4	10,0	10,0	15,0
Valide موافق	24	60,0	60,0	75,0
موافق	10	25,0	25,0	100,0
بشدة				
Total	40	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
Valide محايد	2	5,0	5,0	10,0
موافق	28	70,0	70,0	80,0
بشدة موافق	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	2	5,0	5,0	5,0
Valide موافق غير	3	7,5	7,5	12,5
موافق	30	75,0	75,0	87,5
بشدة موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

9س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	12	30,0	30,0	30,0
موافق غير	6	15,0	15,0	45,0
Valide محايد	13	32,5	32,5	77,5
موافق	6	15,0	15,0	92,5
بشدة موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير بشدة	1	2,5	2,5	2,5
Valide محايد	6	15,0	15,0	17,5
موافق	18	45,0	45,0	62,5
بشدة موافق	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
1س	40	0	2,90	1,257
2س	40	0	3,20	1,265
3س	40	0	3,48	1,086
4س	40	0	3,45	1,154
5س	40	0	3,23	1,143
6س	40	0	3,20	1,091
7س	40	0	2,60	1,105
8س	40	0	2,38	,979
9س	40	0	2,73	1,320
10س	40	0	2,33	1,207
11س	40	0	3,48	1,176
12س	40	0	2,70	1,244
13س	40	0	3,05	1,197
14س	40	0	2,30	,883
15س	40	0	3,05	1,260
16س	40	0	3,03	1,330
17س	40	0	2,68	1,207

قائمة الملاحق

س18	40	0	3,35	1,578
س19	40	0	3,20	1,137
س20	40	0	2,95	1,260
س21	40	0	2,85	1,210
س22	40	0	2,55	1,280
س23	40	0	2,30	1,091
س24	40	0	2,88	1,202
سؤ1	40	0	3,98	,947
سؤ2	40	0	3,78	1,025
سؤ3	40	0	3,80	,939
سؤ4	40	0	3,90	1,008
سؤ5	40	0	3,78	1,074
سؤ6	40	0	4,05	,749
سؤ7	40	0	4,00	,847
سؤ8	40	0	3,83	,931
سؤ9	40	0	2,55	1,280
سؤ10	40	0	4,15	,864
COMPUTE بعد1=MEAN(س1,س2,س3,س4)	40	0	3,26	1,158
COMPUTE بعد2=MEAN(س5,س6,س7,س8)	40	0	2,85	1,033
COMPUTE بعد3=MEAN(س9,س10,س11,س12)	40	0	2,81	1,171
COMPUTE بعد4=MEAN(س13,س14,س15,س16)	40	0	2,86	1,077
COMPUTE بعد5=MEAN(س17,س18,س19,س20)	40	0	3,04	1,077
COMPUTE بعد6=MEAN(س21,س22,س23,س24)	40	0	2,64	1,166
COMPUTE محور1=MEAN(بعد1,بعد2,بعد3,بعد4,بعد5,بعد6)	40	0	2,91	1,086
COMPUTE محور2=MEAN(سؤ1,سؤ2,سؤ3,سؤ4,سؤ5,سؤ6,سؤ7,سؤ8,سؤ9,سؤ10)	40	0	3,78	,899

Corrélations

	بعد1	بعد2	بعد3	بعد4	بعد5	بعد6	محور2
بعد1	1	,943**	,954**	,976**	,891**	,941**	,908**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
بعد2	,943**	1	,962**	,951**	,922**	,944**	,916**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40
بعد3	,954**	,962**	1	,965**	,923**	,957**	,880**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40	40	40

قائمة الملاحق

بعد4	Corrélation de Pearson	,976**	,951**	,965**	1	,911**	,965**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
بعد5	Corrélation de Pearson	,891**	,922**	,923**	,911**	1	,920**	,827**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
بعد6	Corrélation de Pearson	,941**	,944**	,957**	,965**	,920**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
محور2	Corrélation de Pearson	,908**	,916**	,880**	,883**	,827**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

Corrélations

	محور2	محور1
محور2	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,895**
	N	,000
محور1	Corrélation de Pearson	,895**
	Sig. (bilatérale)	1
	N	,000
	N	40
		40

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