



جامعة أحمد دراية بأدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

## جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية

### دراسة ميدانية للمؤسسة السونلغاز

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

- مختاري سعد الله

إعداد الطالبتين:

- حرمة الضاوية

- منال خليل

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاسم الكامل
رئيسا	أستاذ محاضر ب	الوافي أفنان
مشرفا	استاذ مساعد أ	مختاري سعد الله
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	بن عبيد عبد الباسط

السنة الجامعية: 2021/2020



## الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لهم الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والدي الكريم خليل فريد أطل الله في عمره .

إلى والدتي الحبيبة ونور عيني أطل الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية.

إلى إخوتي الذين كانوا عوناً وسنداً لي دائماً .

إلى أخي الوحيد سيد علي .

إلى كل عائلتي الكبيرة وعائلة حمود.

إلى زملائي وزميلاتي .

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة .

## خليل منال

MY HOUSE ON WEB  
<http://www.myhouseonweb.eu/>

## لإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

### صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدي  
وحبيبي محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل  
اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول  
انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد... إلى (والذي  
العزیز).

إلى ملاكي في حياة إلى معنى الحب وإلى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر  
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب إلى )  
والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها).

وإلى إخواني وأخواتي الذين ما توانوا يوما عن الوقوف بجانبني وكانوا غلى الحبايب  
ومصدر قوتي.

إلى الذين نرجو الله أن يجمعنا بهم في جنات خلد لقوله جلا وعلاه: "ونزعا ما في  
صدورهم من غل إخوانا على سرر متقابلين". الحجر, 47.

نهدي هذه الرسالة التي نسال الله فيها الصواب وان تكون نافعة لنا ولغيرنا من طلاب  
وطلبات العلم

ولكل من اطلع عليها ولا ننسي بالتوفيق الأصدقاء المخلصين إن شاء الله

### حرمة الضاوية



## شكرا وتقدير

الحمد لله ك كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك, لك الحمد كله ولك الشكر كله, وصل اللهم وبارك على نبيك محمد عليه أفضل الصلاة وازكي التسليم.

أما بعد: نشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمة عظيمة ونحمده على فضله علينا بإتمام هذه الدراسة ونرجو الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها.

ويسرنا أن نتقدم شكر لمن ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ الفاضل والمشرف "سعد الله"

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا الأفاضل الذين رافقونا طوال المشوار الدراسي وادعمونا بعلمهم وبنصائحهم وتوجيهاتهم لتزويدنا بالمعارف, لهم منا كل الاحترام والتقدير.

وأیضا نشكر جميع عمال وعاملات مؤسسة سونلغاز بولاية ادرار خاصة كافة الزملاء والطلاب

فجزا الله الجميع كل خير

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
-	إهداء
-	الشكر والتقدير
I-II	فهرس المحتويات
III-IV	قائمة الجداول
V	قائمة الإشكال
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	
5	مقدمة الفصل الأول.
6	<b>المبحث الأول: جودة حياة العمل.</b>
7-6	المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل.
8-7	المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل.
10-9	المطلب الثالث: أساليب جودة حياة العمل.
10	<b>المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية</b>
12-10	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية وعناصره.

15-13	المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية وعناصره.
18-15	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.
18	المبحث الثالث: العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية.
20	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
22	مقدمة الفصل الثاني.
23	المبحث الأول: الدراسات السابقة.
26-23	المطلب الأول: دراسات العربية
28-27	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
29-28	المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
30-29	المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث.
31	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية.</b>	
33	مقدمة الفصل الثالث.
34	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

35-34	المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومجالها.
36-35	المطلب الثاني: منهجية وتطوير نموذج الدراسة.
41-37	المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة ميدانية.
42	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.
48-42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
52-48	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات.
53	خاتمة الفصل الثالث.
56-55	خاتمة.
56-58	قائمة المصادر والمراجع.
قائمة الملاحق	
الملخص	

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع فيئات العمال في مديرية التوزيع.	35
2-3	عدد ونسب الاستبانة الموزعة, المسترجعة.	37
3-3	نموذج ليكرت الخماسي.	38
4-3	درجة مقياس لكلر الخماسي.	38
5-3	نتائج معامل ألفا كرونباخ.	39
6-3	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد الأسلوب التشاركي.	40
7-3	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد الأمن والاستقرار الوظيفي.	40
8-3	معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات بعد تحسين المستمر.	41
9-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر.	42
10-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	43
11-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مستوى وظيفي.	44
12-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.	45
13-3	استجابة أفراد العينة للمحور الأول جودة حياة العمل.	46
14-3	استجابة أفراد العينة للمحور الثاني أداء مورد بشري.	47

48	اختبار توزيع طبيعي.	15-3
48	معامل الارتباط بين أبعاد جودة حياة عمل وأداء مورد بشري.	16-3
49	معامل ارتباط بين جودة حياة عمل وأداء مورد بشري.	17-3
50	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل أسلوب التشاركي ومتغير التابع أداء مورد بشري.	18-3
51	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل امن واستقرار ومتغير التابع أداء مورد بشري.	19-3
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير المستقل تحسين مستمر ومتغير التابع أداء مورد بشري.	20-3

قائمة المخططات والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	أبعاد جودة حياة العمل.	1-1
13	محددات الأداء.	2-1
14	أنواع أخرى للأداء.	3-1
36	نموذج الدراسة.	1-3
42	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-3
43	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
44	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.	4-3
45	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير حسب سنوات الخدمة	5-3

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان.
02	مخرجات برنامج spss.
03	قائمة الحكام

# المقدمة



## توطئة:

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، وهذا ما دفع معظم المؤسسات والمنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية إذ يعتبر مصدرا مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها، وتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوافر فيها أشكال مشاركة العاملين في العمليات الإدارية، واتخاذ القرار، وتوفير قدر كافي من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية، ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة حياة العمل، والتي تركز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته ومراعاة الجوانب الإنسانية للعمل كمسؤولية عن أدائها وخدماتها المقدمة.

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

وتشير جودة حياة العمل إلى رضا الموظفين عن بيئة العمل التي يعملون بها، وقدرتها على تلبية احتياجاتهم المتنوعة على المستوى الشخصي والمهني، بالإضافة إلى توفير الموارد والإمكانيات التي يحتاجونها، مما يزيد تفاعلهم مع محتوى الوظيفة ومسؤولياتها، ويعكس رغبتهم بالمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## إشكالية الدراسة:

مما سبق فإن إشكالية الدراسة تتمحور فيما يلي:

ما مدى تأثير جودة حياة العمل علي تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونالغاز -بولاية ادرار- ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل كالتالي:

أ. ما هي جودة حياة العمل وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة سونالغاز؟.

ب. هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لجودة حياة العمل على تحسين أداء المورد

البشري بمؤسسة سونالغاز؟.

ت. ما مدى تأثير أبعاد جودة حياة العمل على تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سونالغاز؟.



### فرضية الرئيسية:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في تحديد معالم الدراسة والمتمثلة في ما يلي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وأداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بأدرار عند مستوى معنوية (0.05).

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل (الأسلوب التشاركي، الأمن والاستقرار الوظيفي التحسين المستمر) على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).

#### وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التشاركي على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن وللاستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).

#### نموذج الدراسة:

اعتمدنا على نموذج الدراسة متكون من متغيرين، جودة حياة العمل وأداء المورد البشري والذي يستند على فرضية أن هناك علاقة وتأثير لجودة الحياة العمل على المورد البشري، وذلك أن شعور العامل برضا عن وظيفته يضمن تحقيق الوصول إلى الأداء المطلوب.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في إثراء المعلومات حول الدور الحقيقي لجودة حياة العمل في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بولاية ادرار، وكذلك توضيح قدرات مؤسسة سونلغاز وتطويرها وكذا مساهمتها فيها.

#### أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز تأثير جودة حياة العمل على أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية ادرار.



- تصنيف أبعاد جودة حياة العمل من حيث الأهمية في التأثير على المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية ادرار.
- التعرف على مستوى جودة حياة العمل السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية ادرار.
- العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري.
- تقديم بعض التوصيات ومقترحات للعاملين في المنظمة، تسهم في تطوير هيكل حياة الوظيفية بالمؤسسة سونلغاز.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام الطالبين بموضوع جودة حياة العمل.
- الرغبة في معرفة كيف يمكن لجودة حياة العمل إن تحسن في الأداء المورد البشري.
- إمكانيات البحث المتوفرة، أي إن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- العمل الميداني لجانب التطبيقي يثير اهتمام كبيرا لتقرب من المؤسسات الجزائرية.

#### حدود البحث:

- بولاية الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة اثر أبعاد جودة حياة العمل على تحسين اداء الموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة هذه الدراسة من مارس إلى غاية ماي 2021.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز ادرار.

#### منهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للفصل الأول الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات من خلال استخلاصه من الدراسات والكتب، والمقالات العلمية، والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما الفصل الثاني استخدمنا فيه المنهج التجريبي حيث تمت المعالجة باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة مستنتجة من الفصل الأول، وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائية.

**صعوبات الدراسة:**

الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بإعداد البحث هي تحفظ بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على التساؤلات الاستمارة من جهة، وتقديم معلومات وبيانات تتعلق بموضوع الدراسة من جهة أخرى.

**تقسيمات البحث:**

بغرض دراسة الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاث فصول وضم كل من الفصل الأول ثلاث مباحث والثاني مبحثين أما الفصل الثالث فتضمن مبحثين . وهذا لغرض الإلمام بكل جوانب هذه الدراسة وعدم إهمال أي جانب، وتم تقسيمه كالتالي:

**المقدمة:** تضمنت إشكالية البحث والفرضيات المناسبة لهذه الدراسة، وكذلك مبررات اختيار الموضوع، أهداف البحث وأهميته، حدود البحث، منهج الدراسة، وكذلك الصعوبات التي تعرضنا لها أثناء البحث.

**الفصل الأول:** متعلق بأدبيات النظرية للمتغيرات الدراسة بحيث يشمل هذا الفصل إلى ثلاث . بحيث اشتمل المبحث الأول على جودة حياة العمل . أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى أداء الموارد البشرية. أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** متعلق بالدراسات السابقة ويشتمل بدوره على مبحثين بحيث تطرقنا في مبحث الأول إلى الدراسات السابقة، والمبحث الثاني التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.

**الفصل الثالث:** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل بدوره على مبحثين بحيث تطرق المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإعطاء نبذة مختصرة عنها، والمبحث الثاني عرضت فيه العينة الدراسة والأدوات المستخدمة في التحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية كل على إحدى.

**الخاتمة:** وتم فيها التوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات.

# الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرات الدراسة

## تمهيد الفصل الأول:

بدا الاهتمام بجودة حياة العمل في أوائل التسعينات حيث اتجهت غالبية المؤسسات في تلك الفترة إلى إعداد خطط وسياسات متكاملة لتحسين أداء العاملين، والإنتاجية، ومواجهة التحديات التي تعوق نموها وتطورها، وظهر مصطلح جودة حياة العمل قدم لأول مرة عام (1972م) خلال مؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وقد زاد الاهتمام بجودة حياة العمل في مجال إدارة الموارد البشرية ودراسات السلوك التنظيمي، نظرا لان مفهوم جودة حياة العمل يشمل العديد من الأبعاد التي تؤثر على كل من مؤسسات والعاملين بها كما تعد جودة حياة العمل السائدة في المؤسسات احد مصادر الرضا الوظيفي للعاملين، ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ويساهم تطبيق جودة حياة العمل داخل المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي، وتحسين إنتاجية العاملين، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة قدرة المؤسسة على جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم، وتحسين أداء العاملين وزيادة مستويات الإبداع الإداري.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

- **المبحث الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة .**
- **المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.**
- **المبحث الثالث: العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية .**

## المبحث الأول: جودة حياة العمل

تعكس جودة حياة العمل 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 حياة العمل بأبعادها المختلفة تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، ومنه فإن مفهوم جودة حياة العمل يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم حول جودة حياة العمل وأهم أبعادها وأساليب قياسها.

## الفرع الأول: الجودة

كلمة الجودة في أصل اللغة كما جاء في لسان العرب تعني أجاد الشيء وجود (جوده) أي صار جيدا وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله وجود جوده وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها مشتقة من (Qualities) ويقصد بها "طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" وقديما كانت تعني "الدقة والإتقان" (يوسف حجيم الطائي، 2008).

والجودة حسب رأي فشر (Fisher) تعبر عن درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار (المحياوي، 2006).

وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها "درجة الامتياز" فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة وظهر الإنتاج الكبير والشركات الكبيرة وزيادة حدة المنافسة حيث أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشابهة ومتشعبة، وتشير الجودة إلى القدرة على مقابلة توقعات العميل وإشباع احتياجاته (هوارى، 2015-2014).

## الفرع الثاني: حياة العمل

تنوع مفهوم حياة العمل كنتيجة لتنوع جوانب دراسة الباحثين للعناصر المختلفة للحياة الوظيفية، حيث نذكر من هذه المفاهيم:

- هي مجهود إداري واقتصادي أو اجتماعي يستهدف منه العامل أو المشتغل إنتاج سلع أو الخدمات الإشباع حاجاته.
- هي الفترة التي يقضيها الفرد في ممارسة نشاط اقتصادي أو تجاري أو صناعي أو له علاقة بالإنتاج بغية تحقيق قيمة مضافة مقابل عائد مادي أو معنوي.

- هي الطاقة أو الجهد الحركي أو الفكري الذي يبذله الإنسان من أجل تحصيل أو إنتاج ما يؤدي إلى إشباع حاجة معينة من حالاته الطبيعية من سلع والخدمات التي يساهم الجهد البشري أيضا في إيجادها.

### الفرع الثالث: جودة حياة العمل

لقد تعددت وتتنوع تعاريف جودة حياة العمل حسب وجهة نظر العلماء والباحثين في هذا المجال من بينها عرفها "جاد الرب" (عمران، 2020) جودة حياة العمل بأنها: "مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر علي حياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يهتم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".

وتعرف كذلك على أنها: "الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة" (اسماعيل .، 2016).

وعرفها "ماضي" (اللمعي، 2020) جودة حياة العمل علي أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة لتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة الوظيفة للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات علاقة بالمنظمة.

كما تعني جودة حياة العمل "ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص اكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل (المغربي، 2004).

وفي ضوء ما سبق، نعرف جودة حياة العمل على أنها بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمن الوظيفي، فيبدل أقصى جهد ممكن في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة حياة العمل

إن لجودة حياة العمل أبعاد تشمل قوامها تنوع وتشعب، لتسهم في تحسين جودة حياة العمل والاهتمام بالعاملين وخلق سبل التعاون بين المنظمة وبين العاملين وبين البيئة المحيطة بهم بهدف تحقيق مستوى تنظيمي جيد ومقبول، ويمكن تقسيم أبعاد جودة حياة العمل على النحو التالي:

## أولاً: أسلوب التشاركي

إن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي استعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات ما يلي وسلوك الرئيس تجاه مروؤسيه مصدراً لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوسين وبالتالي على إنتاجيته (العبيدي، 2013).

## ثانياً: الأمن والاستقرار الوظيفي

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى شعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تؤدي وراءه استمرارية السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسن مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية (البياري، 2018).

## ثالثاً: التحسين المستمر

عرف **JM juran** تحسين الجودة على أنها: "الخلق المنظم لتغيير مفيد"، إن فكرة التحسن المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات، لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة وتطوير جودة المخرجات من جهة أخرى (فادية، 2010-2011).

شكل رقم (1-1): أبعاد جودة حياة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أساليب قياس جودة حياة العمل

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة حياة العمل، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة حياة العمل في منظمات الأعمال (ماضى، 2014). حيث اعتبرت إحدى الدراسات أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

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

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

- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب الطويل.
- إنتاجية العاملين.
- درجة الرضا الوظيفي.

بينما توصل جاب الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة حياة العمل سوف يقلل من المعايير غير مرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب ضيفها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة حياة العمل على ما يلي:

- معدلات الغياب والتغيب.
- معدلات الشكاوى.
- معدلات الإضراب وامتناع عن العمل.

- معدلات حوادث العمل.
- معدلات الجزاءات.
- معدلات دوران العمل.
- معدلات نمو الاقتصادي والمالي.

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

### المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

حظي موضوع أداء الموارد البشرية باهتمام بالغ، والتي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وقد اجمع الكثير منهم أن الاهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له هدف كل مؤسسة للوصول إلى تحقيق لأهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وذلك أن أداء الفرد أصبح عامل أساسي ومهم لدي المنظمات العالمية الكبرى بسبب التقارب في إمكانية الحصول على كل الموارد الأخرى، وإنما يميز المنظمة على أخرى يقوم على أداء المورد البشري.

### المطلب الأول: ماهية وعناصر أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من كلمة الانجليزية "To Perform" وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "Peformer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، ولقد عرف «A.Kherakhem» الأداء: على انه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنظمة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة (ابراهيم، 2015).

أما التعريف اللغوي للأداء وارتباطه (علاقته) بأداء الموارد البشرية: حيث يعرف لغة بأنه انجاز عمل ما (ليلي، 2015-2014).

أما المفهوم الاصطلاحي التنظيمي فيشير إلى الأداء بأنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (هوارى، 2015-2014).

فيمكن تعريف الأداء بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، إما الأداء فيقاس على أسس النتائج التي يحققها الفرد (الشخانة، 2015).

ويعرفه نيكولاس الأداء: بأنه ناتج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك (ليلي، 2015-2014).

ويعرف الربيق "الأداء المورد البشري على انه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم، وتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".

وكذلك يعرف "العنزي" الأداء المورد البشري: على أنه التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه من الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمل للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (عيسى، 2014).

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب والباحثين من يري انه سلوك، ومنهم من يري انه حصيلة، ومنهم من يري انه انجاز عمل وهذا ناتج وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية.

ومن التعريفات السابقة نستخلص إن 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: عناصر أداء الموارد البشرية

للأداء المورد البشري عناصر أو مكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن جود أداء الفعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات. ومن هذه العناصر ما يلي (عيسى، 2014).

أ- **كفاية الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من المعلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ت- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، الإجراءات المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على أداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية).

وبالإضافة إلى العناصر السابقة هناك عناصر إضافية أهمها ما يلي (بشير، 2015).

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.

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

ت- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف المادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز.

ث- **المثابرة والثوق:** وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجازه الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم النتائج.

المطلب الثاني: محددات أداء الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: محددات أداء المورد البشري

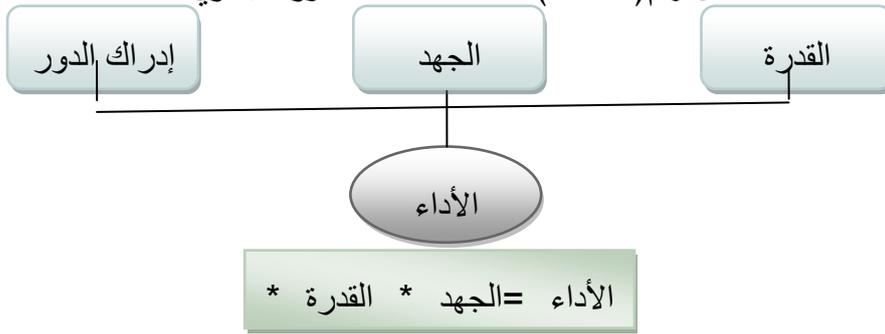
إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام، لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في (الشخانية، 2015).

- **الجهد المبذول:** هو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى طاقة جسمانية وعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **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 العامل لدوره الوظيفي:** يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

الشكل رقم (1-2): محددات أداء المورد البشري



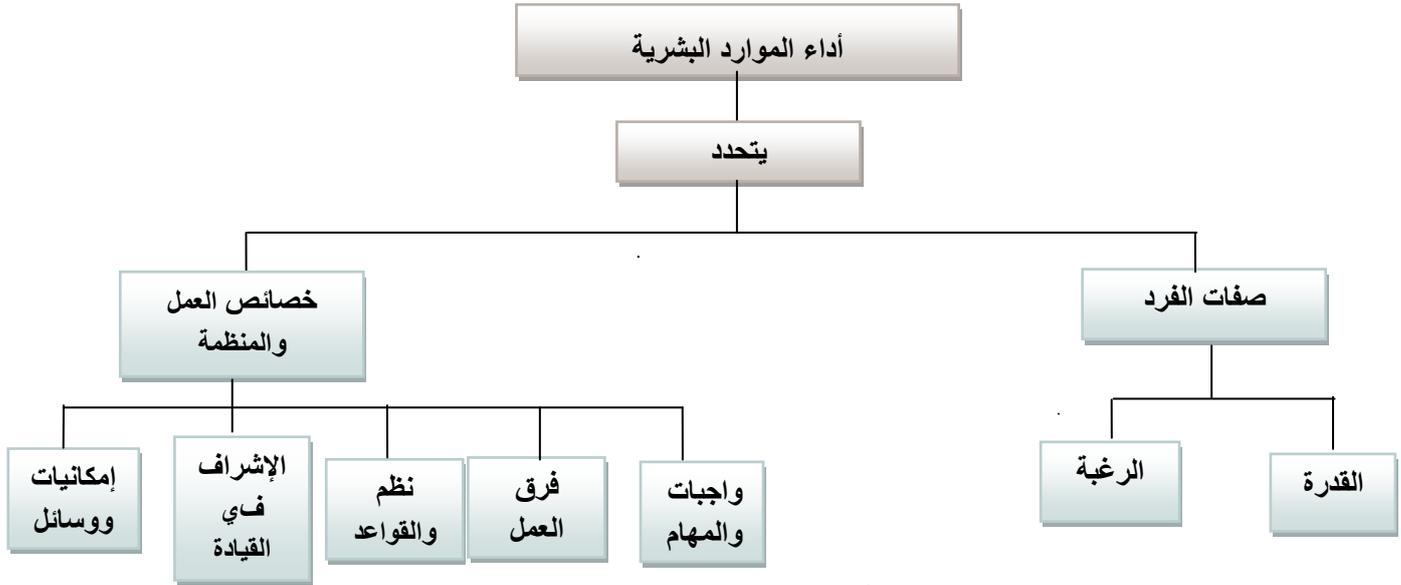
المصدر: من إعداد الطليبتين.

ويمكن وضع الأداء، في شكل معادلة تتضمن المحددات السابق ذكرها؛ فالأداء الذي يمارسه الفرد هو محصلة تفاعل بين الجهد، قدراته ومدى إدراكه لمحتوي عمله ولدوره الوظيفي.

وجهة نظر أخرى ترى أن المحددات الأداء (يمينة، 2012-2013). خصائص العمل والمنظمة ووصف الفرد من حيث قدرته على العمل التي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العامل بعمله وكذلك الرغبة التي تتمثل في القدرة على الأداء المهام والواجبات المفروضة على العامل وتكوين فرق العمل والمنظمة لتسهيل عملية التواصل بينهم واحترام نظم وقواعد المنظمة، مع وجود الإشراف في القيادة الذي تتم فيه عملية الرقابة والمتابعة وتتوفر فيها الإمكانيات اللازمة ووسائل العمل.

والشكل التالي يوضح محددات أداء المورد البشري:

الشكل 1-3: محددات أخرى للأداء الموارد البشرية



المصدر: كلال يمينية، مرجع سابق، ص43.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المورد البشري

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء (إبراهيم، 2015).

أ- غياب الأهداف المحددة: فالمؤسسة التي لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة أفرادها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا، فعندها يتساوى الفرد ذو الأداء الجيد مع الفرد ذو الأداء الضعيف.

ب- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة على أداء الأفراد فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيّة والحوافز المؤسسة.

ت- عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا وينتج عنه ضعف المشاركة والعمل الجماعي، ضعف الشعور بمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

ث- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري هو نجاح الأساليب الإدارية التي تربط معدلات الأداء بالمرئود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الفرد بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا

لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الفرد المجتهد والأداء العالي والفرد ذو الأداء المتوسط والفرد الكسول والفرد غير المنتج.

ج- **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر مشكلات التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

ح- **ضعف نطاق الإشراف:** نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات في تزايد، ونظرا لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دورا في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في روح المعنوية وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم.

خ- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات عمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشا التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادية أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. (الرويلي، 2014).

### المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وأعطوا العديد من التعاريف له ومنها: "هو عملية متطورة باستمرار لتقويم وإدارة كل من السلوك والنتائج في مكان" (خليل، 2018).

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).

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 تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها.

فرع الثاني: خطوات عملية تقييم أداء الموارد البشرية

تم الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي: (عيشي، 2006-2005).

أ- تحديد معايير أداء:

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 الموصفات 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 لابد وان يتميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء توزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد.

- **الجهود:** وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء توزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد.

- **القبول:** لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم أداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس أداء الفعلي للأداء العاملين.

ب- **نقل توقعات أداء للأفراد العاملين:** يعد تحديد المعايير الأزمة لأداء الفعال، لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وما يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:

- **الاتجاه الأول:** يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها.

- **الاتجاه الثاني:** يكون من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

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

ث- **مقارنة أداء الفعلي مع أداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين أداء المعياري وأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس أداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

ج- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- **النوع الأول:** مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن أسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في أداء، وإنما فقط محاولة تعديل أداء 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 أسباب التي وكيفية حصول الانحرافات وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، وتعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على مدى 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، 2015-2014).

#### أ- طريقة الميزان المتدرج

يعد هذا الأسلوب في التقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1-5 أو من 1 إلى 7... الخ، وقد يحتوي المقياس التدرج على العبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، 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.

#### ب- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب الكفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها إن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز.

#### ت- طريقة المقارنات الثنائية:

وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين (صليحة، 2010-2009).

#### ث- طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة لقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على تشكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العلية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات نسب اقل 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 تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.

### ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعني الإدارة بالأهداف بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويكون ذلك في مختلف المجالات الإدارية، أي إن الرئيس لا يتولى تصميم الأهداف بمفرده ويطلب من التابعين تنفيذها، بل يشركهم في إرساء الأهداف وفي وصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تتجزأ خلالها وتقييم المرؤوسين يتم على تحقيق الأهداف التي التزم بها، الأمر الذي يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء (الكريم، 2011-2012).

### المبحث الثالث: العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء الموارد البشرية

اظهر عديد من الدراسات التي أجريت على الجودة حياة العمل، إن تحسين جودة حياة العمل والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتما إلى الزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمن والاستقرار الوظيفي. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالموارد البشرية (إسماعيل م.، 2014):

أ- الأسلوب التشاركي وعلاقته بالأداء المورد البشري: إن سلوك القيادي والإشرافي الفعال في العمل يؤثر في جوانب المنظمة المختلفة فالقائد الفعال هو الذي يتمتع بمواهب ومهارات وقدرات وراثية ومكتسبة، وتكون لديه القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية، وتعزيز مبدأ المشاركة وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن تحقيق أداء وانجاز وإنتاجية عالية في المنظمة يتطلب سلوكا قياديا ونمطا إشرافيا فعالا متميز يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين في المنظمة بمختلف المستويات والإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.

ب- الأمان والاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء المورد البشري: إحساس العامل بالأمان والاستقرار الوظيفي وعدم شعوره بالتهديد من خلال إمكانية التخلي عنه في أي لحظة من طرف المنظمة من شأنه الرفع من معنوياته ويساعد على التركيز أكثر في تحقيق أهداف المنظمة عوضا عن التفكير في البحث عن الوظيفة أخرى، حيث أن الاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح جوهري في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدي الموظف تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في عمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمرارها.

ت-التحسين المستمر وعلاقته بالأداء المورد البشري: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (هوارى، 2015-2014).

ومنه نستخلص أن جودة حياة العمل تحدث أثر في تحقيق الرضا للعاملين مما يسهل عليهم العمل بطريقة سلسلة دون أي صعوبات وتحفيزهم على الأداء الجيد نظرا لمعرفة ووضوح الإستراتيجية المعمولة بها مما سيؤدي للولاء اتجاه المنظمة والالتزام بالعمل وإتقانه.

## خلاصة الفصل الأول:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث الخاصة بمفاهيم ومكونات جودة حياة العمل خلصنا إلى وجوب الاهتمام بالبعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف.

وقد تطرقنا في هذا الفصل نظرة عامة حول جودة حياة العمل، والأداء المورد البشري، حيث قلنا إن المفاهيم تباينت بحسب توجهات المفكرين والدارسين، وأشرنا إلى أن جودة حياة العمل من أهم المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بأداء العامل والذي بدوره تطرقنا إلى تعريفه وذكر أهم محدداته.



الفصل الثاني:  
الدراسات السابقة

## مقدمة الفصل الثاني

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، ولذا وجب علينا الاطلاع والإلمام بالأبحاث والدراسات الميدانية السابقة التي عالجت نفس الموضوع أو احد جوانبه والتي لها ارتباط بالموضوع قيد الدراسة، ومحاولة تقديم متناولته هذه الدراسات من نتائج واستخلاص أهم التوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها.

وفيما يأتي توضيح لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة. حيث تنوعت في الأهداف، ونتائج التي توصلت إليها، ومجتمعات الدراسة لديها، ورتبنا هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وتصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وسوف نقوم بالتعقيب على الدراسات وتحليل الجوانب الإضافية التي يمكن للباحث إضافتها إضافة إلى تحديد الفجوة البحثية وتم تقسيم الدراسات إلى مبحثين يشمل كل منهما على ما يلي:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات العربية

تعددت الدراسات السابقة لموضوع البحث بحيث هناك دراسات تتعلق بموضوع جودة حياة العمل ودراسات تتعلق بموضوع أداء الموارد البشرية، سنتطرق إليها في هذا المبحث.

#### • دراسة (المغربي، 2004):

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- التعرف على مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة وتحديد درجة التباين واختلافات فيما بين آراء فئات الإداريين، والأطباء، والفنيين حول تلك العوامل.
  - 2- التعرف على مستوى الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة وتحديد درجة التباين واختلاف فيما بين فئات الإداريين والأطباء والفنيين حول استغراقهم في العمل.
  - 3- تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة.
  - 4- استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين عوامل جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية.
- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- إن أكثر أبعاد حياة العمل التي مازالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من جهة نظر الإداريين تمثلت في (الأجور والمكافآت، ظروف العمل، جماعة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف).
- 2- يؤثر كل عامل من عوامل جودة حياة العمل على حده في الاستغراق الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل معنوية لجميع نماذج الانحدار المقدر.
- 3- إن أهم عوامل جودة حياة تأثيرا في الاستغراق الوظيفي كما أظهرها الانحدار المتدرج، تتمثل في: الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفية، ظروف بيئية العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

#### • دراسة (علي، 2020):

أهم أهداف الدراسة التي توصلت إليها:

- 1- التعرف على أهمية جودة حياة الوظيفية ومدى دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

2- معرفة أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في الوصول لمستويات مرضية من الأداء الوظيفي.

3- معرفة جوانب القصور في أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالمصاريف التجارية.

أهم نتائج الدراسة:

1- العمل علي مشاركة كافة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.

2- التأكيد علي الاستمرار في إقامة الدورات التدريبية لتطوير مستوى أداء العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والتعامل مع الموظفين بأسلوب علمي حديث.

3- العمل على توفير بيئة عمل آمنة صحية لكافة العاملين والمتعاملين مع المصرف.

4- التركيز علي تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الاهتمام بكافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية، يضمن للمنظمة قيد البحث تقديم خدمات متميزة.

• دراسة (بسام سمير الرميدي، 2020):

حيث تتجلي أهداف الدراسة:

1- تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين، والفعالية التنظيمية في شركات السياحة

2- تحديد الأثر المباشر لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي، وأداء العاملين، والفعالية التنظيمية في شركات السياحة

3- قياس الأثر المباشر للاستغراق الوظيفي، على أداء العاملين، والفعالية التنظيمية .

4- استكشاف الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، وبين جودة الحياة الوظيفية والفعالية التنظيمية في الشركات السياحة المصرية.

أهم النتائج:

1- هناك تأثير بشكل ايجابي ومعنوي على أداء العاملين والفعالية التنظيمية في الشركات السياحية.

2- أن الاستغراق الوظيفي يلعب دورا وسببيا جزئيا في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة وأداء العاملين، وبين جودة الحياة الوظيفية والفعالية التنظيمية في الشركات السياحية.

## • دراسة (ماضي، 2014):

## الهدف من الدراسة:

- 1- تأصيل مفهوم وواقع جودة الحياة الوظيفية، وإظهار طبيعة كل المهام والنشاطات والإبعاد، والبرامج المختلفة لها، إضافة إلى التعرف على الأداء الوظيفي وطريقة قياسه وأنواعه وعملية تقييم الأداء.
- 2- اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الرئيسية والفرعية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
- 3- محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لإبعاد جودة الحياة الوظيفية، بحيث يمكن من خلال تطبيقية المساهمة في تطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية.
- 4- التعرف على واقع قطاع التعليم العالي، وأبعاده وإمكانياته، وقدراته على مستوى الأراضي الفلسطينية المحتلة.

## أهم النتائج المتوصل إليها:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء الوظيفي للعاملين في الجامعات "تعزي إلى متغيرات الشخصية والوظيفية وبينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزي إلى متغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ومدة العمل).
- 3- أظهرت النتائج انه يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لإبعاد جودة الحياة الوظيفية وان أهم الإبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في (فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار و الأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب و التعلم، التوازن بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية).

## • دراسة (شميلان، 2019):

## هدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي في المملكة.
- 2- التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة .

- 3- التعرف على المتغيرات الشخصية المؤسسة، ودورها في تحسين الحياة الوظيفية.
- 4- التعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين الحياة الوظيفية، وأثرها ذلك على أداء العاملين فيها.

### النتائج المتوصل إليها:

- 1- انه يوجد مشكلات خاصة ببيئة العمل، تتمثل في سوء الإدارة وكيفية التعامل مع المرؤوسين.
- 2- كما توجد مشكلات خاصة بأداء الموظف، وحاجته إلى التدريب المستمر، سواء قبل التحاق بالعمل، أو أثناء الخدمة.
- 3- إن الرضا الوظيفي يعد أهم وابرز العناصر والتي لها دورها في دفع المرؤوسين إلى التقدم والإنتاج وتقبل العمل والتنافس من أجل تقديم الأفضل.
- 4- من النتائج التي أبرزتها الإحصاءات كذلك أهمية عملية التطوير المستمر، وذلك لمسايرة أحداث ما وصل إليه العلم الحديث، ولاسيما ونحن في عصر المعلومات.

### • دراسة (نصر، 2020):

#### تتجلى أهداف الدراسة في:

- 1- استكشاف المنطلقات الفكرية لجودة الحياة الوظيفية في ضوء أدبيات الفكر الإداري المعاصر.
- 2- الوقوف على الوضع الراهن لمدي توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى قيادات مدارس التعليم العام.
- 3- وضع حزمة من الآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى قيادات المدارس.

#### أهم نتائج الدراسة:

- 1- ركز الحضور من القيادات التعليمية ومدرسية، بعدم شعورهم بالرضا الوظيفي، وذلك راجع إلي ضعف الأجور والحوافز والمكافآت، قلة أعداد الوكلاء بالمدرسة نظرا لوقف التعيينات بالوزارة...الخ.
- 2- ركزت تعليقات الحضور علي شعورهم دوما بالجهد المهني والذي يرجع إلي المشاكل المستمرة مع الطلاب وأولياء الأمور، تخبط القرارات في غير صالح الطلاب....الخ.
- 3- كشف الواقع عن بعض جوانب القصور في القيادات وسبل تنميتها.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

• دراسة «Barzegar and al» بعنوان "Relationship between Leadership Behavior ,Quality of work Life and HumanResourcesProductivity :Data From Iran .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي وجودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية في مستشفى (HKC) « HasheminejadKidneyHospital » في إيران, وقد ركزت هذه الدراسة على الأبعاد التالية: لجودة الحياة العمل من خلال ( التغذية, العمل الجماعي, العلاقات الاجتماعية, الاستقلالية والرقابة في العمل, التدريب والتطوير, التوازن بين حياة العمل, القلق في العمل).

## ونائج هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- 1- الرضا عن مستوى جودة حياة العمل هو عامل أساسي يحقق الإنتاجية للمؤسسة.
  - 2- تحسين مستوى جودة حياة العمل هو مرتبط ويؤثر على نتائج المؤسسة.
  - 3- هناك علاقة ايجابية وقوية بين القيادة الإدارية وجودة حياة العمل.
- دراسة (Geethanjali, 2011):

## تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن مستوى إدراك العامل في المجموعة من البنوك العامة والخاصة في Dindigul الأبعاد المختلفة لجودة حياة العمل، وعلاقتها بالأداء.
- 2- دراسة العلاقة بين حياة العمل في العمل والرضا الوظيفي في هذه البنوك، وقد ركزت هذه الدراسة على الأبعاد التالية لجودة حياة العمل (التحدي، المعرفة التخاطب،التوجيه، العدالة، المرونة، المعلومات،الإبداع، الملكية، تطوير الفرد، وضوح الهدف،المسؤولية، الإحرام،الدعم).

## وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

علاقة ايجابية بين جودة حياة العمل والأداء في البنوك، وعلاقة ايجابية بين حياة العمل والرضا الوظيفي، وأداء المؤسسة يمكن تحسينه فقط من خلال المورد البشري الذي يجب أن يكون راضيا عن مستوى جودة حياة العمل.

• دراسة (Indira Kandasamy, 2009):

الهدف من الدراسة:

- 1- التعرف إلى تأثير جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي على أداء العاملين في الفنادق محل الدراسة.
- 2- التعرف إلى أبعاد جودة حياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في فنادق محل الدراسة.
- 3- التعرف إلى إثر اتجاهات العاملين على إدراكهم لجودة حياة الوظيفية، وإلى أهمية دراسة الفرق ما بين توقعات وإدراك العاملين لجودة حياة الوظيفية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- يوجد تأثير ايجابي معنوي لجودة حياة الوظيفية على أداء العاملين تتمثل في خصائص الدراسة وبالتالي جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- 2- إن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على أداء العاملين تتمثل في الخصائص الوظيفية، والصورة الذهنية عن المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية وبيئة العمل المادية، وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية، وعلاقات جماعة العمل بالإضافة إلى التعامل مع العملاء.
- 3- توجد علاقة ما بين توقعات العاملين قبل التحاقهم بالعمل وبين جودة حياة الوظيفية المدركة.

المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والقيمة المضافة

المطلب الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تعد من ركائز البحث العلمي التي تساعد الباحث في طريقة البحث عن منهجية العمل لموضوع الدراسة والاطلاع على نتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لتحقيق التكامل، ومعرفة الأدوات المستخدمة، والقطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة، فقد قمنا بتقسيم أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

من حيث المتغيرات: انفتحت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع في المتغير المستقل "جودة حياة العمل" مثل دراسة (المغربي، 2004)، (شميلان، 2019)، (نصر، 2020)، (بسام سمير الرميدي، 2020)

ومن الدراسات ما تناولت أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، حيث يتشابه جزئيا مع هذه الدراسة مثل دراسة (ماضي، 2014)، (Geethanjali, 2011) (Indira Kandasamy, 2009)، (علي، 2020)، وعليه ففي هذا المجال تنفق اغراض الدراسة واهداف الدراسة جزئيا مع هذه الدراسات.

من حيث المنهج المستخدم: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث اداة الدراسة: تشترك هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في انها تستخدم الاستبانة كاداة لجمع البيانات.

من حيث نتائج الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة التي تؤكد على اهمية جودة حياة العمل، وضرورة تطبيق برامج وابعاد جودة حياة العمل من اجل تحقيق بيئة ملتزمة تنظيميا، وان كافة الدراسات السابقة التي تناولت جودة حياة العمل تؤكد ذلك.

### المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث والفجوة البحثية.

يمكن للباحث تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة المحلية، واهم الجوانب الإضافية التي سوف نتناولها في دراستنا وهي:

نري أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الإبعاد وفي تركيزها على جودة حياة العمل كمتغير مستقل، ونحاول أن نقيس درجة تأثيره من خلال أبعاده التالية ( أسلوب التشاركي، الأمن والاستقرار الوظيفي، التحسين المستمر)، المتغير التابع وهو أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز، وباختلاف عن الدراسات السابقة التي كانت في مؤسسات خدماتي كالمستشفيات والجامعات.

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية، من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات، كذلك أفادت بالمراجع الأصلية لمجال الدراسة.

- بناء أداة الدراسة الحالية ( الاستبانة).

- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرارا لأي من الدراسات السابقة.

- تفسير نتائج الدراسة الحالية.

وعليه فيمكن تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في نقاط التالية:

- هناك ندرة في الدراسات المحلية التي ربطت بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية في كافة القطاعات المحلية على حد علمنا.

-اختلاف الطرق والأساليب والأدوات البحثية التي استخدمها الباحث مع الأساليب والطرق المستخدمة في الدراسات السابقة، لاسيما في طرق جمع البيانات وحجم العينة الممثلة للمجتمع، وإمكانية تعميم النتائج.

- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين.

- اختبار وتحليل مدي تأثير أبعاد جودة حياة العمل على مستوى الأداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز.

-ربط الإطار المفاهيمي للبحث بالجانب العملي والميداني من خلال توجه مجموعة من الأسئلة للقيادات المؤسسة سونلغاز.

-اختلاف طبيعة وتنفيذ الأبعاد المرتبطة بجودة حياة العمل من بيئة عما لآخري، وبالتالي فان المنظمة العمل المتعلقة بإبعاد جودة حياة العمل في مؤسسة سونلغاز تختلف عنها بيئات العمل والمؤسسات الأخرى التي تناولت الدراسات السابقة، مثل (أنظمة الأجور والرواتب، والعلاقات الاجتماعية، والأمن والاستقرار الوظيفي، وبعض ممارسات الموارد البشرية).

-محاولة التوصل إلى نموذج مقترح لأبعاد جودة حياة العمل بما يساهم في تحسين وتطوير الأداء المورد البشري.

## خلاصة الفصل الثاني

هناك اختلاف بين العلماء والباحثين فيما يتعلق بالأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما جعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرات البحثية، والأسهم في سد الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع جودة حياة العمل وأداء المورد البشري، كما أن هذا التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب العمل الإداري ويساهم في رفد الإدارة العليا بتوصيات عملية للارتقاء بعملية إدارة الوزارة وتحسين أدائها ورفع جودة خدماتها، وبتيح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات من وجهة نظر الباحث مناسبة للمشكلة قيد البحث.

الفصل الثالث : الإطار التطبيقي  
والدارسات الميدانية

## مقدمة الفصل الثالث:

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي، وعليه سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع، ومحاولة تحديد أثر جودة حياة العمل على الأداء المورد البشري في المؤسسة سونلغاز، وكذا دراسة كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل ومدى تأثيره على الأداء المورد البشري، وأيضا سنتطرق في هذا الفصل إلى اختبار صحة الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها اعتمادا على الاستبانة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- **المبحث الأول:** عموميات حول المؤسسة سونلغاز وطبيعة عملها.

- **المبحث الثاني:** تحديد عينة وأدوات الدراسة، تحليل النتائج.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سننتظر في هذا المبحث إلى مجتمع الدراسة والعينة التي تمت عليها الدراسة وكذا نموذج الدراسة وأدوات وخطوات الدراسة الميدانية

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة ومجالها

## أولاً: مجتمع الدراسة

**تعريف بمديرية التوزيع:** تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والكائن مقرها بولاية الجزائر، تحت شعار SADEG وذلك منذ توحيد شركات التوزيع في أبريل 2017.

**تاريخ الإنشاء:** تعتبر مديرية التوزيع بأدرار أحد أهم المديريات التابعة للمديرية الجمهورية للتوزيع بوهران تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لآتساع حجم زبائنها و زيادة احتياجاتهم.

**الموقع الجغرافي:** تقع مديرية التوزيع جنوب غرب ولاية أدرار يحدها من الشمال حي 68 مسكن ومن الجنوب حي 100 مسكن العربي بن مهدي، أما من الشرق فيحدها سوق بودة للخضر والفواكه ومن الغرب ثانوية خالد ابن الوليد.

## ثانياً: المجال البشري لدراسة

يمثل المجال البشري المجتمع الأصلي الذي تجرى على أفراد الدراسة باستخدام أدوات جمع البيانات المتاحة والمناسبة لذلك، والمراد أن تكون هذه الدراسة مبنية على أسس علمية وعملية كان لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة بشكل دقيق، حيث أن فئة الإطارات والإطارات السامية هم الفئة المعنية بعملية التفويض والأكثر ممارسة لهذه العملية.

من خلال الإحصائيات المتوفرة والمقدمة من طرف قسم الموارد البشرية فعدد العاملين بلغ 401 عامل موزعين كما يلي:

## جدول رقم (3-1) : توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع

النسبة	التكرار	الفئات
0,25%	01	المدير
01%	06	رؤساء الأقسام
6,5%	24	رؤساء المصالح
6,73%	27	المهندسين
5,73%	23	المكلفين
40,39%	162	التقنيين
39,49%	158	التنفيذ
100%	440	المجموع

المصدر: أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأردار

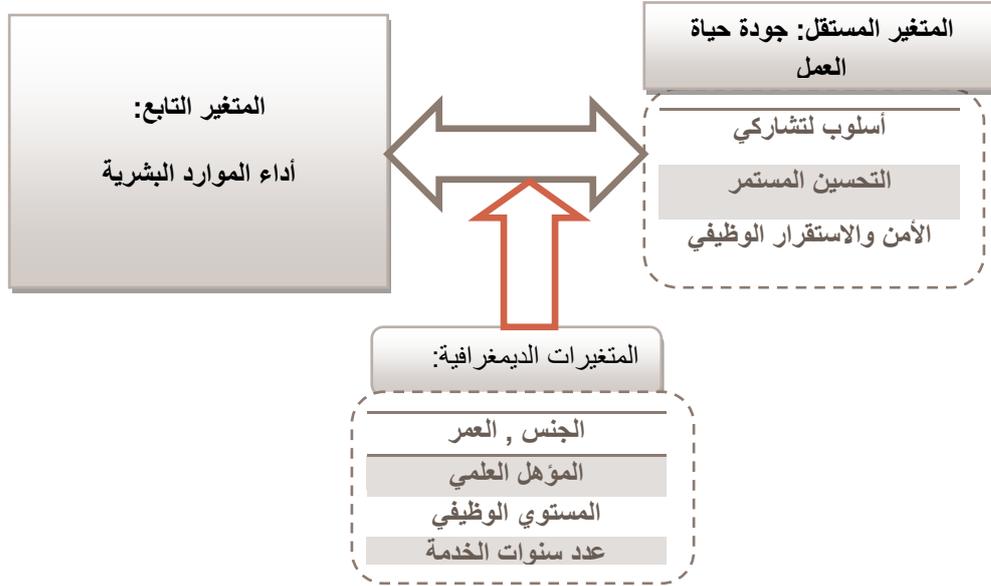
## المطلب الثاني: منهجية وتطوير نموذج الدراسة

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وسنتطرق فيما يلي إلى تحديد عينة وأدوات الدراسة وكذا تحليل النتائج، واختبار صحة الفرضيات.

## الفرع الأول: نموذج الدراسة

اعتمدنا على نموذج الدراسة متكون من متغيرين اثنين، جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية والذي يستند على فرضية أن هناك علاقة وتأثير جودة حياة العمل على أداء الموارد البشرية، وذلك أن شعور العامل برضا عن وظيفته يضمن تحقيق الوصول إلى الأداء المطلوب، وفي هذا الصدد فإن العلاقة الظاهرة بين هذه الدراسة.

الشكل رقم (3-1): يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

#### ثانيا: متغيرات الدراسة

1. **تحديد متغيرات الدراسة:** قمنا بتحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل وهو جودة حياة العمل والمتغير التابع وهو أداء المورد البشري، وهذا من أجل معرفة مدى تأثير متغير مستقل على متغير التابع.

- **المتغير المستقل:** يتمثل في جودة حياة العمل بحيث يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد وهي: أسلوب التشاركي، الأمن والاستقرار، التحسين المستمر، وقد تم قياسه من خلال 14 عبارة. ونموذج يوضح دراسات سابقة التي أنجز بها المحور الثاني للاستبيان.

- **المتغير التابع:** يتمثل في أداء المورد البشري، ويتضمن 11 عبارة. ونموذج يوضح دراسات سابقة التي أنجز بها المحور الثاني للاستبيان.

المطلب الثالث: أدوات وخطوات الدراسة الميدانية

أولاً: أدوات جمع البيانات

قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومتغيراتها بالاعتماد 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 الاستبانة كأداة رئيسية وحيدة للدراسة، وقد صممت خصصاً لهذا الغرض.

ثانياً: خطوات المتبعة في إجراء الدراسة الميدانية

تم اختبار عينة الدراسة من موظفي شركة سونلغاز، علي لمستويات الإدارية، حسب جدول اختيار العينات من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعدادهم ب(401) موظفاً، وتم توزيع (55) استبانته عليهم، وتم استرجاع (52) استبانته، وبعد فحصها تم استبعاد (3) استبيانات وذلك نظراً لعدم توفر شروط الإجابة الصحيحة فيها، وبهذا يصبح عدد الاستبيان (49) استبانته.

والجدول التالي يبين عدد ونسب الاستبيانات الموزعة، المسترجعة المعتمدة والملفات والمفقودة.

الجدول رقم (3-2): عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المقبولة
العدد	55	52	45
النسبة المئوية	%100	%94.5	%82

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على مقدمة من أجل تقديم الموضوع المستقصي منهم، وتعريف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه لذلك تم تقديم الدراسة على أساس أنها في إطار أكاديمي، كما احتوى الاستبيان على 5 صفحات تتضمن 30 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء.

أ. الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، العمر، المؤهل العلمي عدد سنوات العمل في الشركة.

ب. الجزء الثاني: جودة حياة العمل، والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (14) فقرة ويتضمن ثلاثة أبعاد هما:

- البعد الأول: ويتناول فقرات أسلوب التشاركي ويتضمن (5) فقرات.
  - البعد الثاني: ويتناول فقرات الأمن والاستقرار ويتضمن (4) فقرات.
  - البعد الثالث: تناولت فقرات التحسين المستمر ويتضمن (5) فقرات.
- ت. الجزء الثالث: أداء الموارد البشرية، والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (11) فقرة. لتحويل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام نموذج ليكرت الخماسي.

الجدول رقم ( 3-3): نموذج ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

بهدف الوصول إلى المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي، تم تحديد اصغر قيمة واكبر قيمة وذلك من اجل حساب المدى  $(4=5-1)$ ، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس  $(5/4=0.8)$  بعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1)، وبما أن النموذج الإجابة في الاستبيان متناظر مع نموذج ليكرت فبالتالي درجات مقياس ليكرت الخماسي تأتي بالشكل التالي:

الجدول رقم ( 3-4): درجات مقياس لكرت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم

رابعاً: تحكيم الاستبيان

قبل نشر تم عرضه على الأستاذ المشرف، وأساتذة آخرين متخصصين في المنهجية وإدارة المعرفة والمحاسبة وإدارة المخاطر، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث الدقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات، توزيع خيارات الإجابة لضمان ملامتها لعملية المعالجة الإحصائية من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

خامساً: ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (AIPHA DE CRONBACH)، لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مقاربة للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. حيث طبقت المعادلة على عينة لقياس الصدق البنائي والجدول (2-4) التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-5): نتائج معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مستوى جودة حياة العمل	14	0.948
مستوى أداء المورد البشري	11	0.966
المجموع	25	0.964

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال لجدول نلاحظ أن معامل ثبات لجميع المحاور فاق 60 % وهذا ما يدل على مصداقية و ثبات النتائج و هو ما يساعد على التحليل.

- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

- البعد الأول:

الجدول رقم ( 3-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأسلوب التشاركي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يملكك رئيس ي المباشر المهارات القيادية اللازمة لتحفيز مرؤوسيه في العمل.	0.790	0.01
2.	يركز رئيسي المباشر على الاتصال الفعال مع مرؤوسيه.	0.830	0.01
3.	يراعي رئيس ي المباشر مبدأ العدالة بين مرؤوسيه.	0.836	0.01
4.	يعمل رئيس ي على ترسيخ مبادئ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار.	0.844	0.01
5.	يشجع رئيس ي مرؤوسين على تقديم مقترحات خاصة بالعمل.	0.771	0.01
6. البعد الأول: الأسلوب التشاركي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5 وكل قيم الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1 % مما يدل على صدق اتساقها مع محور.

- البعد الثاني:

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الأمن والاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تسعى مؤسستكم على تبني شروط السلامة المهنية.	0.793	0.01
2.	تسعى مؤسستكم على منح الراحة الكافية واستقرار الموظفين.	0.888	0.01
3.	تعمل المؤسسة على تكييف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة.	0.774	0.01
4.	توفر المؤسسة ظروف عمل بحيث يشعر العاملون بالأمان والثقة المتبادلة بين أطراف العمل	0.837	0.01
البعد الثاني: الأمن والاستقرار الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من الجدول الذي يمثل معامل الارتباط بين عبارات بعد الأمين والاستقرار الوظيفي حيث أن قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5، وكل قيم الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1 % مما يدل على صدق اتساقها مع محوره.

- البعد الثالث

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمر

رقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى
1.	تمتلك مؤسستكم المرونة في التخطيط للعمل.	0.841	0.01
2.	تمتلك مؤسستكم الرغبة المستمرة في تغير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات السوق الحالية ومستقبلية.	0.842	0.01
3.	تراعي مؤسستكم المرونة في اتخاذ القرارات.	0.870	0.01
4.	تسعى مؤسستكم لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.	0.775	0.01
5.	تقدم مؤسستكم برامج تدريبية لدعم وتنمية عاملها.	0.798	0.01
البعد الثالث: التحسين المستمر			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أن قيم الارتباط لكل العبارات مع متوسط المحور موجبة فاقت 0.5، وكل قيم الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محورها.

رابعاً: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقبل ذلك ترميز وإدخال المعطيات إلى برنامج SPSS-23، وقد تم استخدام عدة أدوات وهي:

- أ. استخدام التوزيعات التكرارية و النسب المئوية.
- ب. استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري.
- ت. استخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس أداة الدراسة.
- ث. استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة وعلاقة ارتباط العبارات مع محورها.

ج. استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة الفرضيات والأثر بين المتغير  $y$  والمتمثل في جودة حياة العمل والمتغير  $x$  المتمثل في أداء المورد البشري.

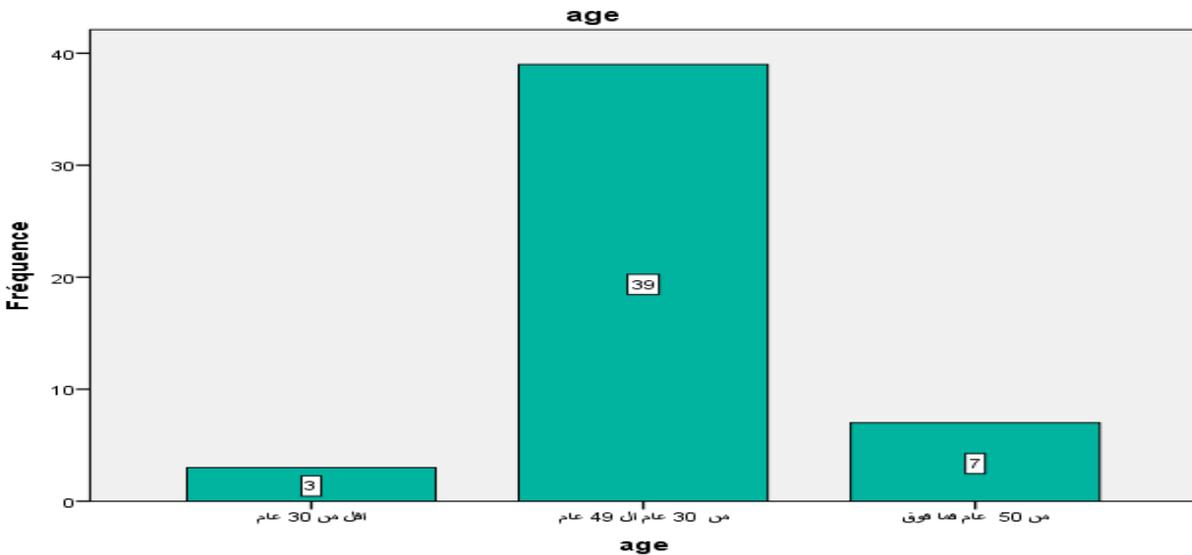
**المبحث الثاني: النتائج والمناقشة**

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة، من حيث العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

**المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتحليلها**

- توزيع العينة حسب العمر

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر



جدول رقم (3-9): توزيع العينة حسب العمر

Pourcentage	Fréquence		متغير العمر
6.1	3	أقل من 30 عام	
79.6	39	من 30 عام إلى 49 عام	
14.3	7	من 50 عام فما فوق	
14.3	49	Total	

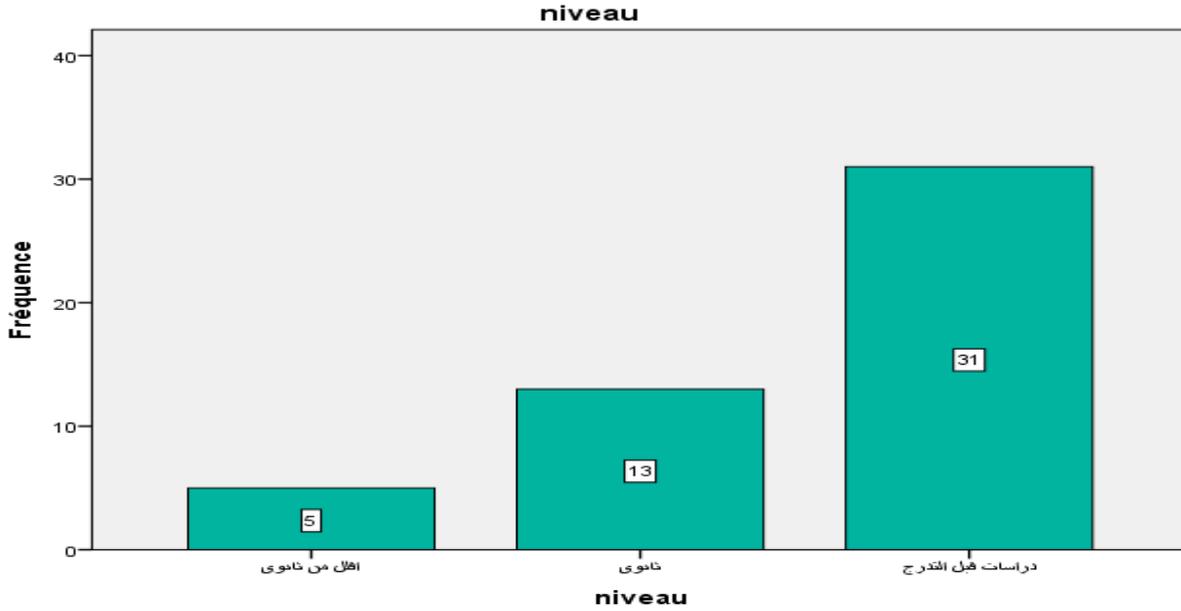
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة المدروسة تتكون من 49 فرد بحيث أكبر نسبة هي للشباب (30-49) بـ 79.6% تليها فئة من 50 سنة فما فوق بـ 14.3% ما نفسره اتجاه القطاع في المؤسسة يقوم

بتوظيف الطاقات الشبابية واليا فعة التي لديها القدرة في التعامل مع الوسائل التكنولوجية والأنظمة الحديثة والمعلوماتية.

- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

شكل رقم ( 3-3 ) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة

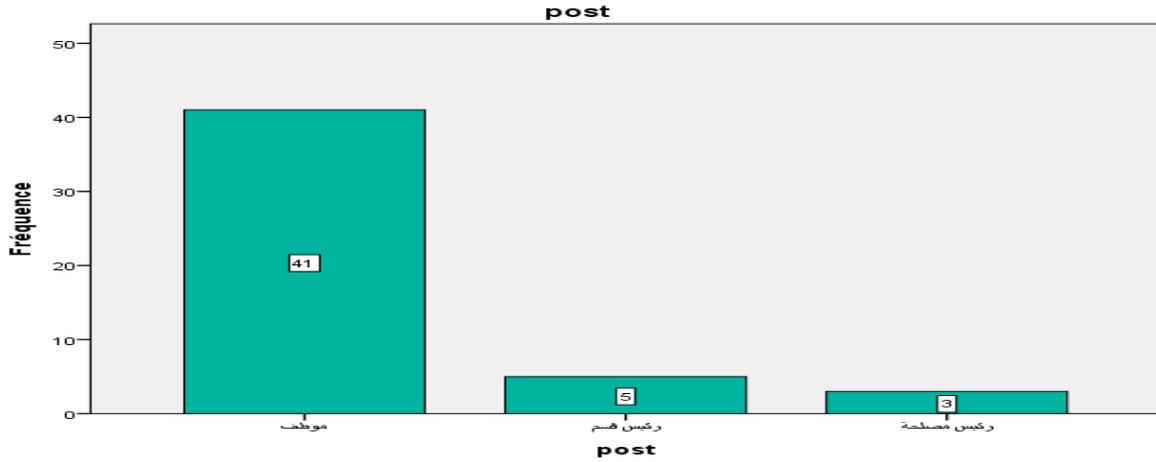
Pourcentage	Fréquence		المؤهل العلمي
10.2	5	اقل من ثانوي	
26.5	13	ثانوي	
63.3	31	دراسات قبل التدرج	
100.0	49	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه اعتماد مؤسسة سونالغاز على الكفاءات الجامعية وتمثلت نسبته 63.3 % أما خريجي المدارس التكوينية فجاءت نسبتهم 26.5 % وهذا يدل على القفزة النوعية في اختيار جودة العاملين الذين يمتلكون كفاءة ومستوى تعليمي يتلاءم مع المناصب المسطرة في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

- توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

شكل رقم ( 3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

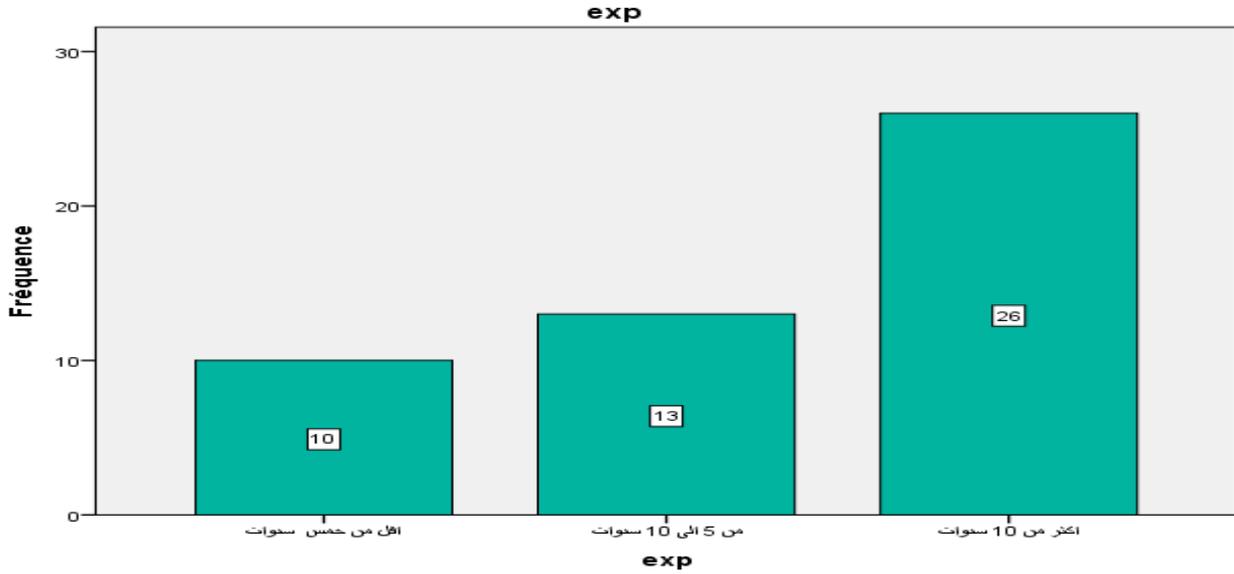
Pourcentage	Fréquence		المستوى الوظيفي
83.7	41	موظف	
10.2	5	رئيس قسم	
6.1	3	رئيس مصلحة	
100.0	49	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الموظفين بمؤسسة سونلغاز تمثلت نسبته بـ 83.7% أما بالنسبة إلى رئيس قسم تمثلت نسبته بـ 10.2%، أما بالنسبة لرئيس مصلحة تمثلت نسبته بـ 6.1%، ومنه نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للموظفين الذين يشغلون مختلف مصالح المؤسسة.

- توزيع العينة حسب سنوات الخدمة:

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة



الجدول رقم (3-12): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة في المؤسسة

Pourcentage	Fréquence		عدد سنوات الخدمة بالشركة
20.4	10	أقل من خمس سنوات	
26.5	13	من 5 إلى 10 سنوات	
53.1	26	أكثر من 10 سنوات	
100.0	49	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة من موظفي مؤسسة سونالغاز بمدينة ادرار تملك أكثر من 10 سنوات بنسبة فاقت 53.1% تليها الفئة التي تحوز من (5-10) سنوات خبرة بنسبة 26.5%, تليها الفئة التي تحوز على أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 20.4%.

ثانيا: تحليل البيانات

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بكل محور على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان:

1. استجابة أفراد العينة للمحور الأول.

الجدول رقم (3-13): استجابة أفراد العينة للمحور الأول جودة حياة العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
متوسطة	1.0738	3.1837	يمتلك رئيسي المباشر المهارات القيادية اللازمة لتحفيز مرؤوسيه في العمل	1.
عالية	1.0420	3.4490	يركز رئيسي المباشر على الاتصال الفعال مع مرؤوسيه.	2.
متوسطة	1.0730	3.1224	يراعي رئيسي المباشر مبدأ العدالة بين مرؤوسيه.	3.
متوسطة	1.1667	3.1837	يعمل رئيسي على ترسيخ مبادئ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار.	4.
عالية	1.0824	3.5102	يشجع رئيسي مرؤوسين على تقديم مقترحات خاصة بالعمل	5.
متوسطة	.92020	3.2898	البعد الأول: الأسلوب التشاركي	
عالية	.97416	3.7347	تسعى مؤسستكم على تبني شروط السلامة المهنية.	1.
متوسطة	1.0408	3.2857	تسعى مؤسستكم على منح الراحة الكافية واستقرار الموظفين.	2.
متوسطة	.97721	3.4082	تعمل المؤسسة على تكييف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة.	3.
متوسطة	1.0602	3.2041	توفر المؤسسة ظروف عمل بحيث يشعر العاملون بالأمان والثقة المتبادلة بين أطراف العمل	4.
عالية	.87900	3.4082	البعد الثاني: الأمان والاستقرار	
متوسطة	1.1031	3.3061	تمتلك مؤسستكم المرونة في التخطيط للعمل.	1.
عالية	1.0168	3.6122	تمتلك مؤسستكم الرغبة المستمرة في تغير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات السوق الحالية ومستقبلية.	2.
متوسطة	1.0646	3.3061	تراعي مؤسستكم المرونة في اتخاذ القرارات.	3.
عالية	1.0021	3.4694	تسعى مؤسستكم لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.	4.
عالية	1.0114	3.6531	تقدم مؤسستكم برامج تدريبية لدعم وتنمية عاملها	5.
عالية	.87517	3.4694	البعد الثالث: التحسين المستمر	
متوسطة	.81219	3.3878	جودة حياة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

- يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات المحور فاقت المتوسط المرجح 2.6 حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.38 وانحراف معياري 367,0.81 مما يدل على أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حول عبارات محور جودة حياة العمل، فبنسبة لأبعاد محور جودة حياة العمل، فقد جاءت:
- البعد الأول بلغ متوسط الحسابي 3.28، وانحراف معياري 0.92، نرى أن أغلب العبارات جاءت بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة ( 2-5) جاءت ضمن درجة عالية.
  - البعد الثاني بلغ متوسطه الحسابي 3.40، وانحرافه المعياري 0.87، وجاء ضمن فئة درجة عالية، مما يدل على أن العمال يشعرون بالراحة والاستقرار، ونرى أن كل عباراته جاءت ضمن فئة درجة متوسطة.
  - البعد الثالث بلغ متوسطه الحسابي 3.46 وانحرافه المعياري 0.87، وجاء ضمن فئة درجة عالية مما يدل على أن المؤسسة تحاول من تحسين أدائها.
2. استجابة أفراد العينة للمحور الثاني

الجدول رقم (3-14): استجابة أفراد العينة للمحور الثاني أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
1.	أحاول دائما أن يكون عملي متميزا عن عمل الآخرين.	3.8163	.95030	عالية
2.	يعني لي إتقان عملي في المؤسسة إثبات للذات.	3.9592	.97808	عالية
3.	أسعى دائما إلى تأدية مهامي على أكمل وجه.	4.1020	.82272	عالية
4.	أسعى دائما إلى تحسين جودة الخدمات في المؤسسة.	4.1020	.84767	عالية
5.	أسعى جاهدا إلى اكتساب المهارات المناسبة لأداء وظيفتي.	4.1429	.91287	عالية
6.	أسعى جاهدا إلى تحسين قدراتي المعرفية في المؤسسة.	4.1429	.84163	عالية
7.	أسعى جاهدا إلى استخدام الوسائل والطرق مناسبة لتسهيل عملي.	4.1837	.83350	عالية
8.	أسعى دائما إلى تقديم مقترحات مسبقة للعمل.	3.9184	.93177	عالية
9.	أنجز المهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية.	3.9388	.94446	عالية
10.	أتقيد بالمعايير المحددة لإنجاز الأعمال.	3.8980	.89547	عالية
11.	أسعى إلى إنجاز المهام في الوقت المحدد	4.0204	.94626	عالية
أداء المورد البشري				عالية
		4.0204	.78055	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو جميع عبارات المحور الذي يمثل أداء المورد البشري تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي 2.6 حيث بلغت 4.02 ضمن فئة درجة عالية وبانحراف معياري قدره 0.78055 مما يدل على أن اغلب إجابات أفراد العينة معتدلة، ونرى أن كل العبارات جاءت بدرجة عالية مما يدل على أن كل الموظفين يسعون جاهدين إلى تحسين أدائهم.

#### المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم تحليل نتائج ومناقشة فرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة قمنا بإجراء اختبار "test shapiro" لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث كانت نتائج إجراء هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (3-15): اختبار التوزيع الطبيعي.

مستوى المعنوية sig	قيمة Z	عدد الفقرات	البيان
0.000	0.536	5	الأسلوب التشاركي
0.002	0.696	4	الأمن والاستقرار
0.121	0.786	5	التحسين المستمر
0.236	0.972	14	شابيرويك للمحور الأول
0.447	0.875	11	شابيرويك لمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أن قيمة مستوى  $sig=0.236$  أكبر من مستوى معنوية 0.05 بالنسبة للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) مما يعني أنه يتبع التوزيع الطبيعي، أما بخصوص متغير التابع (أداء المورد البشري) فإننا نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة  $sig=0.447$  أكبر من مستوى معنوية 0.05 وبالتالي متغير أداء المورد البشري يتبع التوزيع الطبيعي.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل وأداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بأدرار عند مستوى معنوية (0.05).

وتم الحصول على نتائج اختبار هذه الفرضية حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط بين أبعاد جودة حياة العمل وأداء المورد البشري

أبعاد جودة حياة العمل			معامل الارتباط بيرسون	أداء المورد البشري
التحسين المستمر	الأمن والاستقرار الوظيفي	الأسلوب التشاركي		
0.472	0.429	0.462	معامل الارتباط بيرسون	أداء المورد البشري
0.001	0.02	0.001	مستوى الدلالة (Sig)	
49	49	49	عدد الاستجابات N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط لأبعاد جودة حياة العمل بلغت على التوالي: (0.462)، (0.429)، (0.472) وهي كلها قيم موجبة وتعبر عن وجود علاقة طردية بين أبعاد جودة حياة العمل وأداء المورد البشري.

الجدول رقم (3-17): معامل الارتباط بين جودة حياة العمل و أداء المورد البشري

أداء المورد البشري		معامل الارتباط بيرسون	جودة حياة العمل
التحسين المستمر	الأمن والاستقرار الوظيفي		
0.501	0.000	معامل الارتباط بيرسون	جودة حياة العمل
0.000	49	مستوى الدلالة (Sig)	
49	49	عدد الاستجابات N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معال الارتباط بين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري بلغت (0.501) بحيث تعبر هذه عن وجود علاقة طردية بين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري، كما أن قيمة مستوى الدلالة قدرت ب (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نستنتج أنه كلما ارتفع مستوى جودة حياة العمل في المؤسسة محل الدراسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المورد البشري بها. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نتأكد لنا صحة الفرضية الرئيسية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل وأداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بأدرار عند مستوى معنوية (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الانحدار)

حيث تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل (الأسلوب التشاركي، الأمن والاستقرار الوظيفي، التحسين المستمر) على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التشاركي على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والاستقرار الوظيفي على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.05).
- كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل أبعاد جودة حياة العمل والمتغير التابع أداء المورد البشري، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS23) موضحة في الجدول الآتي:
- نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-18): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " الأسلوب التشاركي " والمتغير التابع أداء المورد البشري

البيان	معامل الثبات	معامل الانحدار	احصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	مؤشر فيشر	القيمة الاحتمالية
الأسلوب التشاركي	2.513	0.458	4.399	0.000	0.291	19.353	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نستخلص نموذج الانحدار أو بعبارة أخرى معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الأسلوب التشاركي وأداء المورد البشري التالية:

$$Y = 2.513 + 0.458(x)$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار قدرت ب 0.458 وهي قيمة موجبة معنوية، و قدرت قيمة الاحصاء t ب 4.399 وهي قيمة معنوية ، مما يدل على

أن معامل الانحدار معنوي، بالإضافة إلى قيمة المعنوية في الجدول والملاحظ أنها أقل من 0.05 مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأسلوب التشاركي و أداء المورد البشري.

وتوضح معادلة الانحدار أن 45.8% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (الأسلوب التشاركي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

- نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (3-19): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل الأمن والاستقرار الوظيفي والمتغير التابع أداء المورد البشري.

البيان	معامل الثبات	معامل الانحدار	إحصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	مؤشر فيشر	القيمة الاحتمالية
الأمن والاستقرار الوظيفي	2.210	0.531	5.120	0.000	0.358	26.212	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نستخلص نموذج الانحدار أو بعبارة أخرى معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الأمن والاستقرار الوظيفي و أداء المورد البشري التالية:

$$Y = 2.210 + 0.531(x)$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار قدرت ب 0.531 وهي قيمة موجبة معنوية، و قدرت قيمة الاحصاء t ب 5.120 وهي قيمة معنوية ، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، بالإضافة إلى قيمة المعنوية في الجدول والملاحظ أنها أقل من 0.05 مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي و أداء المورد البشري.

وتوضح معادلة الانحدار أن 53.1% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء المورد البشري) سببها المتغير المستقل (الأمن والاستقرار الوظيفي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

- نتائج الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3-20): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل التحسين المستمر والمتغير التابع أداء المورد البشري

البيان	معامل الثبات	معامل الانحدار	إحصاء ستودنت	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	مؤشر فيشر	القيمة الاحتمالية
التحسين المستمر	2.148	0.540	5.210	0.320	0.366	27.145	0.320

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول نستخلص نموذج الانحدار أو بعبارة أخرى معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التحسين المستمر وأداء المورد البشري التالية

$$Y = 2.148 + 0.54(x)$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات النموذج معنوية، حيث أن قيمة معامل الانحدار قدرت ب 0.54 وهي قيمة موجبة معنوية، و قدرت قيمة الإحصاء t ب 5.210 وهي قيمة معنوية ، مما يدل على أن معامل الانحدار معنوي، إلا أن القيمة المعنوية في الجدول والملاحظ أنها أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود تأثير بين التحسين المستمر و أداء المورد البشري.

## خلاصة الفصل الثالث:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع، وقد تم إسقاطها على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز من أجل معرفة الأثر بين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري، وقد اقتصرَت هذه الدراسة على عينة قدرها 49 مفردة، حيث قمنا بتوزيع 55 إستبيان على أفراد العينة، والتي تم استجوابهم حول الموضوع، وبعد تحليل واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك علاقة بين جودة حياة العمل وأداء المورد البشري، بحيث تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

## - الفرضية الأساسية الأولى:

أثبتنا صدقها من خلال استخدام معامل بيرسون للارتباط توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين أبعاد جودة حياة العمل على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بادرار عند مستوى معنوية 0.05.

## - للفرضية الأساسية الثانية:

أثبتنا صدقها من خلال استخدام معامل بيرسون للارتباط توصلنا إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد جودة حياة العمل على أداء الموارد البشرية للعاملين بمؤسسة سونلغاز بادرار . وتندرج من هذه الفرضية الفرعية التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى أثبتنا صحتها والتي تقول أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعء الأسلوب التشاركي على أداء المورد البشري لوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بادرار .

- بالنسبة للفرضية الثانية أثبتنا صحتها والتي تقول بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعء الأمن والاستقرار الوظيفي على أداء المورد البشري لوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بادرار .

- بالنسبة للفرضية الثالثة تم نفي الفرضية والتي تقول أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعء التحسين المستمر على أداء المورد البشري للعاملين بمؤسسة سونلغاز بادرار .

الخاتمة

في ضوء ما سبق نستنتج أن سعي المنظمات إلى توفير بيئة عمل مناسبة وآمنة، لا يقوم على تطبيق مشروع جودة حياة العمل فقط، وإنما لابد من الوعي بأهمية هذا الجانب، وضرورة إدخال التعديلات والتحسينات على برنامج جودة حياة العمل ومعداتها، والتكوين المستمر للتقنيين والقائمين عليها، وما يمكن قوله هو أن السلامة في العمل هي ثمرة الوعي المشترك بمدى أهمية عناصر جودة حياة العمل وما تنتجه من فرص وحلول بديلة.

كما أن رفع مستوى الأداء المورد البشري هو غاية كل منظمة، ويعد تقييم الأداء الوظيفي عملية مهمة فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ونجاح هذه العملية يشترط السلامة معايير التقييم لأن خطأ في تحديدها واستعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجهم، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يساهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف عن طريق إتباع مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية وأخيرا وضع خطط التطوير التي من شأنها أن تعكس بشكل ايجابي في تحسين الأداء ورفعها.

#### أولاً: نتائج الدراسة

بعد دراستنا للموضوع تم توصيل إلى مجموعة من النتائج:

- تهدف جودة حياة العمل إلى تحقيق مستويات عالية من أداء الموارد البشرية.
- جودة حياة العمل عملية تنظيمية شاملة تتم من خلال تضافر جهود المنظمة من اجل خلق جو يتسم بالعدالة.
- من الدوافع تحسين جودة حياة العمل إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار.
- هناك علاقة قوية بين كل من جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية.
- توفر المؤسسة مستوى عالي من جودة حياة العمل حيث بلغ متوسط الحسابي (3.387).
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور أداء المورد البشري (3.40) هذا يعني أن المؤسسة توفر مناخ عمل امن.
- لا يوجد قسم الوقاية والأمن الصناعي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز.

#### ثالثاً: اقتراحات وتوصيات الدراسة

بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم توصيات كالتالي:

- العمل على إرساء ثقافة تشديد على سلامة المهنية وإشراك كافة العامل في هذه المهنة.
- تعزيز الاتصال الرسمي ومحاولة تخفيض الاتصال غير الرسمي.
- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
- الاهتمام أكثر بالعمال وانشغالاتهم، والعمل على تنمية مهاراتهم من خلال التركيز التدريب المتواصل.

- الحرص على توعية العمال بأهمية جودة حياة العمل بالمؤسسة لما في ذلك من اثر كبير على إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي.

- تنمية روح الفريق لدى العاملين ودفعهم إلى العمل سويا ولحل مشاكل التراكمات والضعفوات العملية.

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة تلبى شروط السلامة المهنية أثناء العمل في مؤسسة سونلغاز.

#### رابعاً: أفاق الدراسة

- معرفة اثر جودة حياة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين.

- دراسة جودة حياة العمل ممارسات الموارد البشرية.

- دراسة الحياة الوظيفية في المؤسسات الخاصة كقطاع الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم عبد الحق علي، دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات الأعمال "بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل -دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، 2015.
- 2- إسماعيل، إبراهيم ماضي خليل، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد الثاني، عدد5، 2016.
- 3- إسماعيل إبراهيم ماضي خليل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، شهادة لنيل درجة الدكتوراه، 2014.
- 4- اللامعي على بن عبد الهادي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في فنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، مجلد 4، العدد4 2020.
- 5- البياري سمير سعيد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، شهادة لنيل درجة الماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.
- 6- الروبلى عماد صفوك جلود، دور نظم المعلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، 2014.
- 7- الشخانة مؤيد عبد القادر، جودة نظم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وأثرها على جودة الأداء الوظيفي (دراسة حالة على شركة اورنج الاتصالات /الأردن)، شهادة مقدمة لنيل درجة ماجستير، تخصص الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 8- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.
- 9- العبيدي بشرى عبد لعزیز، دور بيئة العمل على تعزيز الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2013.
- 10- بوبرطخ عبد الكريم، 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 وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

- 11- المحياوي قاسم نايف، إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة العربية الأولى دار الشروق، عمان، 2006.
- 12- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي -دراسة ميدانية-، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، 2004.
- 13- بسام سمير الرميدي رضا محمود ابوزيد محمد، اثر جودة الحياة الوظيفية على أداء والفاعلية التنظيمية في الشركات السياحية المصرية "الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد الرابع، العدد2، 2020.
- 14- بشير يوسف حسن ادم، اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العلي بالتطبيق على كلية اللامزات للعلوم التكنولوجية، بحث تكلمي لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
- 15- زاهد تيسير، اثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية على مركز الخدمة المواطن (النافذ الواحد) محافظة دمشق، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد(38)، العدد1، 2011
- 16- شمیلان عبد الوهاب بن شباب، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي والقيادي وأثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، مجلد39، العدد2، 2019.
- 17- على عمران حسن عبد السلام، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين بالمصاريف التجارية بمدينة مرزق، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 2020.
- 18- عيسى حمد على عبد الله، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة لنيل متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم الإدارية، 2014.
- 19- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة-، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006.
- 20- فايدة جباري، تأثير جودة الخدمة على الرضا العاملين-دراسة حالة وكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة ابوبكر بلقايد(تلمسان)، (2010-2011).
- 21- ليلي بوحميد، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في مؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-

- أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه قسم علوم التسيير, تخصص تسيير المنظمات, جامعة الحاج لخضر-باتنة-, (2014-2015).
- 22- موز رانيا جاسر على, واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان العام بقطاع غزة, شهادة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة الإدارية في أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا, جامعة الاقصى, فلسطين-غزة, 2015.
- 23- نصر عزة جلال مصطفى, تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم بمصر "آليات مقترحة" مجلة الإدارة التربوية, العدد 26, 2020.
- 24- هوارى العابد, إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة- ولاية ادرار, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية, كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية, قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة محمد خيضر بسكرة, (2015-2014).
- 25- يمينة زكلال, اثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجمع مطهراوي, بسكرة, شهادة لنيل الماستر, قسم تسيير المنظمات, تخصص تسيير الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر-بسكرة-, (2013-2012).
- 26- يوسف حجم الطائي, محمد عاصي العجيلي وآخرون, نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية, عمان, 2008.

# قائمة الملاحق

 <p><b>UNIVERSITÉ AHMED DRAIA</b></p>	<p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة أحمد دراية-أدرار- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p>
--	--

## استبيان موجه لموظفي مديرية سونالغاز

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استكمالاً لنيل متطلبات شهادة الماستر تخصص: إدارة الأعمال، بجامعة أحمد دراية-أدرار-، وبصدد التحضير لمذكرة التخرج بعنوان: **"اثر جودة حياة العمل على أداء الموارد البشرية"**، بإشراف الأستاذ: مختاري سعد الله.

نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية الآتية: ما مدى تأثير جودة حياة العمل على أداء الموارد البشرية؟.

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة باعتباركم طرفاً فاعلاً في إنجاح هذه الدراسة وكلنا أملٌ في تعاونكم ، لذا فإننا نرغب منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة مع مراعاة ما يأتي:  
الحرية في الإجابة وتوخي الصراحة والأمانة.  
الرجاء تحديد الإجابة (ردة فعلك) التي تشعر بها.

الإجابة على هذه الاستبانة محاطة بالسرية التامة بحيث لا تستخدم إلا في غرض الدراسة فقط.  
شاكرين لكم سيدي -سيدتي- مُقدماً على ما تفضلتم به من إجابات 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 يردكم ويحفظكم.

مع تمنياتنا لكم بالمزيد من التميز والإبداع والريادة.

الطلبة: خليل منال - حرمة الضاوية

## المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر أنثى 

العمر:

أقل من 30 عامًا من 30 إلى 49 عامًا من 50 عامًا فما فوق 

المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي ثانوي دراسم بعد التدرج دراسم قبل التدرج 

المستوى ا

موظف رئيس قسم رئيس مصلحة مدير 

عدد سنوات الخدمة بمديرية سونالغاز:

10 سنوات

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من

## المحور الثاني: جودة حياة العمل

تعريف جودة حياة العمل: هي مجموعة العمليات المرتبطة والتي من شأنها اكتساب العمل الوظيفي درجة عالية من النجاح والإتقان ،

## البعد الأول: الأسلوب التشاركي

الرقم	فقرات البعد الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمتلك رئيسي المباشر المهارات القيادية اللازمة لتحفيز مرؤوسيه في العمل.					
02	يركز رئيسي المباشر على الاتصال الفعال مع مرؤوسيه .					
03	يراعي رئيسي المباشر مبدأ العدالة بين مرؤوسيه.					
04	يعمل رئيسي على ترسيخ مبادئ ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار.					
05	يشجع رئيسي مرؤوسين على تقديم مقترحات الخاصة بالعمل .					

البعد الثاني: الأمان والاستقرار					
الرقم	فقرات البعد الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تسعى مؤسساتكم على تبني شروط السلامة المهنية .				
02	تسعى مؤسساتكم على منح الراحة الكافية واستقرار للموظفين .				
03	تعمل المؤسسة على تكيف المهام بما يتماشى مع الحالات الطارئة.				
04	توفر المؤسسة ظروف عمل بحيث يشعر العاملون بالأمان والثقة المتبادلة بين أطراف العمل .				

البعد الثالث: تحسين المستمر					
الرقم	فقرات البعد الثالث	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تمتلك المؤسسة المرونة في التخطيط للعمل.				
02	تمتلك مؤسساتكم الرغبة المستمرة في تغيير وتطوير أسلوبها بما يتماشى مع متطلبات السوق الحالية ومستقبلية.				
03	تراعي المؤسسة المرونة في اتخاذ القرارات .				

					تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات والمؤهلات بشكل مستمر.	04
					تقدم مؤسساتكم برامج تدريبية لدعم وتنمية عاملها.	05

## المحور الثالث: أداء الموارد البشرية

تعريف أداء المورد البشري: هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لانجاز العمل المكلف به.

## ابعاد المورد البشري

الرقم	فقرات البعد المورد البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أحاول دائما أن يكون عملي متميزا عن عمل الآخرين .					
02	يعني لي إتقان عملي في المؤسسة إثبات للذات .					
03	أسعى دائما إلى تأدية مهامي على أكمل وجه.					
04	أسعى دائما إلى تحسين جودة الخدمات في المؤسسة .					
06	أسعى جاهدا إلى اكتساب المهارات المناسبة لأداء وظيفتي.					
07	أسعى جاهدا إلى تحسين قدراتي المعرفية في المؤسسة.					
08	أسعى جاهدا إلى استخدام الوسائل والطرق مناسبة لتسهيل عملي.					
09	أسعى دائما إلى تقديم مقترحات مسيقة للعمل .					
10	أنجز المهام الموكلة لي بكفاءة وفعالية .					
11	أتقيد بالمعايير المحددة لانجاز الأعمال.					
12	أسعى إلى انجاز المهام في الوقت المحدد.					

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.964	25

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	14

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.966	11

## Age

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 عام	3	6.1	6.1	6.1
من 30 عام ال 49 عام	39	79.6	79.6	85.7
من 50 عام فما فوق	7	14.3	14.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

## Niveau

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من ثانوي	5	10.2	10.2	10.2
ثانوي	13	26.5	26.5	36.7
دراسات قبل التدرج	31	63.3	63.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Post

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	41	83.7	83.7	83.7
	رئيس قسم	5	10.2	10.2	93.9
	رئيس مصلحة	3	6.1	6.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

Exp

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من خمس سنوات	10	20.4	20.4	20.4
	من 5 إلى 10 سنوات	13	26.5	26.5	46.9
	أكثر من 10 سنوات	26	53.1	53.1	100.0
	Total	49	100.0	100.0	

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540 <sup>a</sup>	,292	,277	,66388

a. البعد الأول: الأسلوب التشاركي. Prédictors : (Constante),

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,529	1	8,529	19,353	,000 <sup>b</sup>
de Student	20,715	47	,441		
Total	29,244	48			

a. أداء المورد البشري. Variable dépendante :

b. البعد الأول: الأسلوب التشاركي. Prédictors : (Constante),

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2,513	,355		7,071 ,000
	البعد الأول: الأسلوب التشاركي	,458	,104	,540	4,399 ,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 <sup>a</sup>	,358	,344	,63202

a. البعد الثاني: الأيمن والاستقرار. Prédicteurs : (Constante),

### ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,470	1	10,470	26,212	,000 <sup>b</sup>
	de Student	18,774	47	,399		
	Total	29,244	48			

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثاني: الأمن والاستقرار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	2,210	,365		6,053	,000
البعد الثاني: الأمن والاستقرار	,531	,104	,598	5,120	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 <sup>a</sup>	,366	,353	,62803

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التحسين المستمر

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,706	1	10,706	27,145	,320 <sup>b</sup>
	de Student	18,538	47	,394		
	Total	29,244	48			

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الثالث: التحسين المستمر

Coefficients<sup>a</sup>

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,148	,370		5,800	,000
	البعد الثالث: التحسين المستمر	,540	,104	,605	5,210	,320

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

## الملحق رقم (03): قائمة المحكمين للاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية

الجامعة	الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
ادرار	أستاذ التعليم العالي	يحياوي عبد القادر
ادرار	أستاذ التعليم العالي	تيقاوي العربي
ادرار	أستاذ التعليم العالي	مجاهد
ادرار	أستاذ محاضر "أ"	هداجي عبد الجليل
ادرار	أستاذ محاضر "أ"	عياد ليلي

