وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية

-الجزائرية للمياه سعيدة -

من إعداد الطالبتين:

صحبي اكرام

ولد قادة هناء

تحت إشراف الأستاذة:

شيخي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور	شيخي عائشة	مشرفا
الأستاذ الدكتور	يزيد قادة	رئيسا
الأستاذ الدكتور	نزعي عزالدين	مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان:

أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية

-الجزائرية للمياه سعيدة -

من إعداد الطالبتين:
صحبي اكرام
ولد قادة هناء

تحت إشراف الأستاذة:
شيخي عائشة

السنة الجامعية 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم

اهداء

إلى من كان دعاؤهم سندا لي في كل خطوة

إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، أطال الله في عمرهما وأدامهما نورًا يرافق دربي، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، عرفانًا بما قدماه لي من حب وصبر وتضحيات لا تُقدَّر بثمن.

إلى أخواتي اللواتي كانوا دائمًا مصدر قوة وطمأنينة،

وإلى أخي الوحيد يوسف، ضحكتكما كانت كفيلة بأن تُخفف عني تعب الأيام.

إلى كل صديقاتي، شكرًا لكل كلمة دعم وكل لحظة صادقة رافقتموني فيها.

إلى عائلة صحبي الكريمة، التي أعتز بالانتماء إليها وأفخر بها دائمًا.

وإلى أصدقائي وكل من عرفتهم وتركوا في حياتي أثرًا جميلًا، سواء بكلمة طيبة أو موقف صادق أو ذكرى لا تُنسى.

أهديكم هذا العمل، راجيةً أن يكون ثمرة خير وبداية أجمل لما هو قادم.

2026

صحبي إكرام

اهداء

الى منبع الطمأنينة والأمان في حياتي، إلى اليدين اللتين رعتا صغري ودعتا لي في كبري.. أمي الحبيبة ونور عيني، وأبي الغالي وسندي العظيم، أدامكما الله تاجاً وفخراً لي.

إلى أختي الغالية،فوزية بمثابة أمي الثانية ونبض قلبي، التي غمرتني بحنانها ودعمها وكانت لي دائماً الملاذ والناصحة في كل وقت.. شكراً لأنكِ معي دائماً.

إلى أخي العزيز ورفيق دربي،'عبد الغاني الذي رافقني في هذا الطريق وكان لي السند والعون في كل خطوة وساندني طوال مسيرتي الدراسية.. شكراً لك على تواجدك الدائم بجانبي.

إلى العزوة والشطر الآخر من روحي، إخوتي جميعاً دون استثناء.. إخوتي زكرياء عبد الحق بوجودهم تكتمل فرحتي، والذين كانوا لي نعم الدعم الأعزاء، والتشجيع طوال مسيرتي، أنتم نبض هذا النجاح وسندي الذي أعتز به دائماً.

فاطمة من أضفين وزهرات الأيام الطويلة هدى ,شيماء، إلى صديقاتي الوفيات، على طريقي بهجة ومساندة لا تُنسى

إلى كل من أنار طريقي بنصح أو توجيه، وإلى أستاذتي المشرفة الفاضلة التي . إليكم جميعاً، يا من تسكنون قلبي، أهدي ثمرة غمرتنا بفيض علمها ورعايتها. جهدي وحصاد نجاحي.

ولد قادة هناء

2026

شكر وعرفان

الحمد لله عزّ وجلّ الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولًا وآخرًا.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "شيخي عائشة" على توجيهاتها القيّمة، ونصائحها ومتابعتها المستمرة التي ساهمت في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طوال مسيرتنا الدراسية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى زملائنا وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

فلكم جميعًا جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

2026



الملخص: تناولت هذه الدراسة موضوع أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات عن طريق استبيان وُجه إلى مجموعة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها، مثل ظروف العمل والعلاقات الإنسانية والحوافز، وبين مستوى أداء الموارد البشرية. كما أظهر النتائج أن بيئة العمل ونظام الحوافز يمثلان أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين أداء الموارد البشرية. وبناءً على ذلك فقد خلصت الدراسة إلى أن تعزيز جودة الحياة الوظيفية يُعد مدخلًا أساسيًا لتحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال تحسين ظروف العمل، وتطوير أنظمة التحفيز، ودعم العلاقات المهنية، والاستثمار في التكوين والتطوير المستمر.

الكلمات المفتاحية :جودة الحياة الوظيفية – أداء الموارد البشرية – المؤسسة الجزائرية للمياه- ظروف العمل - العلاقات الإنسانية – الحوافز

Abstract: This study addresses the impact of the quality of work life on human resource performance through a field study conducted at the Algerian Water Company – Saida Unit. The study adopted the descriptive-analytical approach, by collecting data through a questionnaire distributed to a group of employees within the studied institution. The results revealed a positive relationship between the quality of work life in its various dimensions, such as working conditions, human relations, and incentives, and the level of human resource performance. The findings also showed that the work environment and incentive system are the most influential factors in improving human resource performance. Accordingly, the study concluded that enhancing the quality of work life is a fundamental approach to improving human resource performance within the organization, through improving working conditions, developing incentive systems, strengthening professional relations, and investing in continuous training and development.

Keywords: Quality of work life – Human resource performance – Algerian Water Company – Working conditions – Human relations – Incentives

فهرس المحتويات

الملخص: .....-

فهرس الجداول 11

فهرس الاشكال 12

مقدمة عامة..... 13

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية..... 1

المبحث الأول : جودة الحياة الوظيفية..... 9

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها..... 10

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية...... 14

المطلب الثالث: محددات ومعوقات جودة الحياة الوظيفية...... 18

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية..... 21

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته..... 21

المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات أداء الموارد البشرية..... 24

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية..... 27

المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... 30

المطلب الأول: الدراسات العربية 30

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية 34

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة 39

خلاصة..... 41

الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة..... 42

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة. 43

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تعريفها. 43

المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج و تطويره. 44
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة الجزائرية للمياه بسعيدة : 45
المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة 51
المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة 51
المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات 55
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية: 56
المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة 57
المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان 57
أولا: صدق الاتساق الداخلي لجودة الحياة الوظيفية 57
ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لإدارة الموارد البشرية 58
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان 60
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات 71
المطلب الرابع: نتائج الدراسة العامة 77
خاتمة عامة 78
الملاحق 85

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول(01)	مقياس سلم ليكرت الخماسي	43
جدول(02)	ارتباط فقرات بعد ظروف العمل مع الدرجة الكلية	44
جدول(03)	ارتباط فقرات بعد العلاقات الإنسانية مع الدرجة الكلية	44
جدول(04)	ارتباط فقرات بعد الحوافز مع الدرجة الكلية	44
جدول(05)	ارتباط فقرات بعد الكفاءة والإنتاجية مع الدرجة الكلية	45
جدول(06)	ارتباط فقرات بعد الالتزام الوظيفي مع الدرجة الكلية	45
جدول(07)	ارتباط فقرات بعد الرضا والتحفيز مع الدرجة الكلية	45
جدول(08)	معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)	46
جدول(09)	توزيع العينة حسب الجنس	46
جدول(10)	توزيع العينة حسب السن	47
جدول(11)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	48
جدول(12)	توزيع العينة حسب الخبرة	49
جدول(13)	تحديد الاتجاه حسب المتوسط المرجح	51
جدول(14)	المتوسطات حول ظروف وبيئة العمل	51
جدول(15)	المتوسطات حول العلاقات الإنسانية	53
جدول(16)	المتوسطات حول الحوافز	54
جدول(17)	المتوسطات حول الكفاءة والإنتاجية	55
جدول(18)	المتوسطات حول الالتزام الوظيفي	56
جدول(19)	المتوسطات حول الرضا والتحفيز	57
جدول(20)	عوامل التأثير على الرضا الوظيفي	58
جدول(21)	اقتراحات العمال لتحسين جودة الحياة الوظيفية	60
جدول(22)	معامل ارتباط بيرسون	61
جدول(23)	تحليل التباين(ANOVA)	62
جدول(24)	الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية	63
جدول(25)	الفروق حسب الجنس	64
جدول(26)	الفروق حسب العمر	65
جدول(27)	الفروق حسب المؤهل العلمي والخبرة	66

فهرس الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل(01)	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	10
شكل(02)	أبعاد أداء الموارد البشرية	20
شكل(03)	توزيع العينة حسب الجنس	47
شكل(04)	توزيع العينة حسب السن	48
شكل(05)	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	49
شكل(06)	توزيع العينة حسب الخبرة	50
شكل(07)	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة	38
شكل(08)	هيكل دائرة المالية والمحاسبة	43

مقدمة عامة

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التميز والاستمرارية، حيث يمثل العنصر البشري القوة الديناميكية التي تعتمد عليها مختلف الأنشطة التنظيمية في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. فالمؤسسات، مهما توفرت لها من موارد مادية أو تكنولوجية، تبقى بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة وقادرة على استغلال هذه الإمكانيات بالشكل الأمثل. وتبرز أهمية الموارد البشرية بشكل أكبر في المؤسسات ذات الطابع الخدمي العمومي، التي يرتبط نجاحها بشكل مباشر بمدى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، وما فرضته من تغيرات في بيئة العمل ومتطلباته، لم يعد الاهتمام بالعامل مقتصرًا على الجانب المادي فقط، بل أصبح يشمل مختلف الأبعاد النفسية والاجتماعية والمهنية. وفي هذا السياق، ظهر مفهوم "جودة الحياة الوظيفية" كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تسعى إلى خلق بيئة عمل متكاملة تحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العامل، من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، وضمان العدالة في الأجور، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، إضافة إلى تمكين العامل من التوفيق بين حياته المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاه وأدائه.

وتُعد مؤسسة الجزائرية للمياه، باعتبارها المسؤول الأول عن تسيير مورد حيوي وأساسي يتمثل في المياه الصالحة للشرب، من المؤسسات التي يتوقف نجاحها بشكل كبير على كفاءة وأداء مواردها البشرية، خاصة على مستوى وحداتها المحلية، مثل وحدة ولاية سعيدة. فطبيعة نشاط هذه المؤسسة تفرض على العاملين العمل في ظروف قد تكون ميدانية وصعبة، مما يجعل توفير بيئة عمل مناسبة ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأداء وتحسين جودة الخدمة العمومية.

فالعامل الذي يتمتع بظروف عمل آمنة، وتجهيزات ملائمة، وأجر عادل، إضافة إلى وجود توازن بين حياته المهنية والخاصة، يكون أكثر قدرة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، كما يكون أكثر التزامًا وانتماءً للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين ما توفره المؤسسة من سبل لتحقيق راحة ورضا موظفيها في إطار جودة الحياة الوظيفية، وبين مستوى الأداء الفعلي المحقق من

طرف الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بهذا المفهوم، ومحاولة إبراز مدى تأثيرها على تحسين الأداء داخل المؤسسة.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه من المؤسسات الخدمية الحيوية التي تطلع بدور أساسي في ضمان تزويد المواطنين بالمياه الصالحة للشرب، وهو ما يجعلها تعتمد بشكل كبير على كفاءة وجاهزية مواردها البشرية في أداء مهامها اليومية. ونظرًا لطبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة، والذي يتطلب مجهودًا ميدانيًا وتنظيميًا مستمرًا، تبرز أهمية توفير بيئة عمل ملائمة تساعد العاملين على أداء مهامهم في أفضل الظروف.

ومن هنا، تبرز الحاجة إلى معرفة مدى توفر عناصر جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، خاصة ما يتعلق بظروف العمل المادية، ونظام الأجور والحوافز، والعلاقات الإنسانية، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ومدى تأثير هذه العوامل على مردودية العمال وأدائهم الوظيفي.

وعليه، تتمحور الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تعزيز أداء الموارد البشرية بوحدة الجزائرية للمياه بسعيدة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، والمتمثلة في:

1-ماذا يقصد ب مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المنظمات وهل هناك إدراك لعمال المؤسسة الجزائرية محل الدراسة لهذا المفهوم ؟

2-هل يوجد أثر لبيئة وظروف العمل المادية (الأمن، النظافة، التجهيزات...) على مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

3-إلى أي مدى تؤثر سياسة الأجور والمكافآت المعتمدة في الجزائرية للمياه على دافعية وأداء الموارد البشرية؟

-4ما هو أثر نمط القيادة والعلاقات مع الزملاء والرؤساء على أداء الموارد البشرية في وحدة الجزائرية للمياه سعيدة؟

2- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

تقوم هذه الدراسة على فرضيتين أساسيتين :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة -مؤسسة الجزائرية للمياه-

وتتفرع عنها جملة من الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:**تؤثر بيئة وظروف العمل المادية المتوفرة في وحدة سعيدة تأثيرًا إيجابيًا على مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية ، حيث تساهم بيئة العمل الآمنة والمجهزة بشكل جيد في تقليل الأخطاء المهنية وتحسين الإنتاجية.
- **الفرضية الثانية:** تؤدي العلاقات الإنسانية الجيدة والنمط القيادي الإيجابي السائد في المؤسسة إلى تحسين أداء الموارد البشرية، وهو ما يساهم في رفع معدلات الإنجاز وتحسين الأداء العام.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر طردي بين نظام الحوافز والأجور المتبع في المؤسسة وبين أداء الموارد البشرية ، إذ يؤدي الشعور بالعدالة في التعويضات إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة تعلى للمتغيرات الشخصية (العمر الجنس ,,,)

والتي تتفرع عنها جملة من الفرضيات الفرعية:

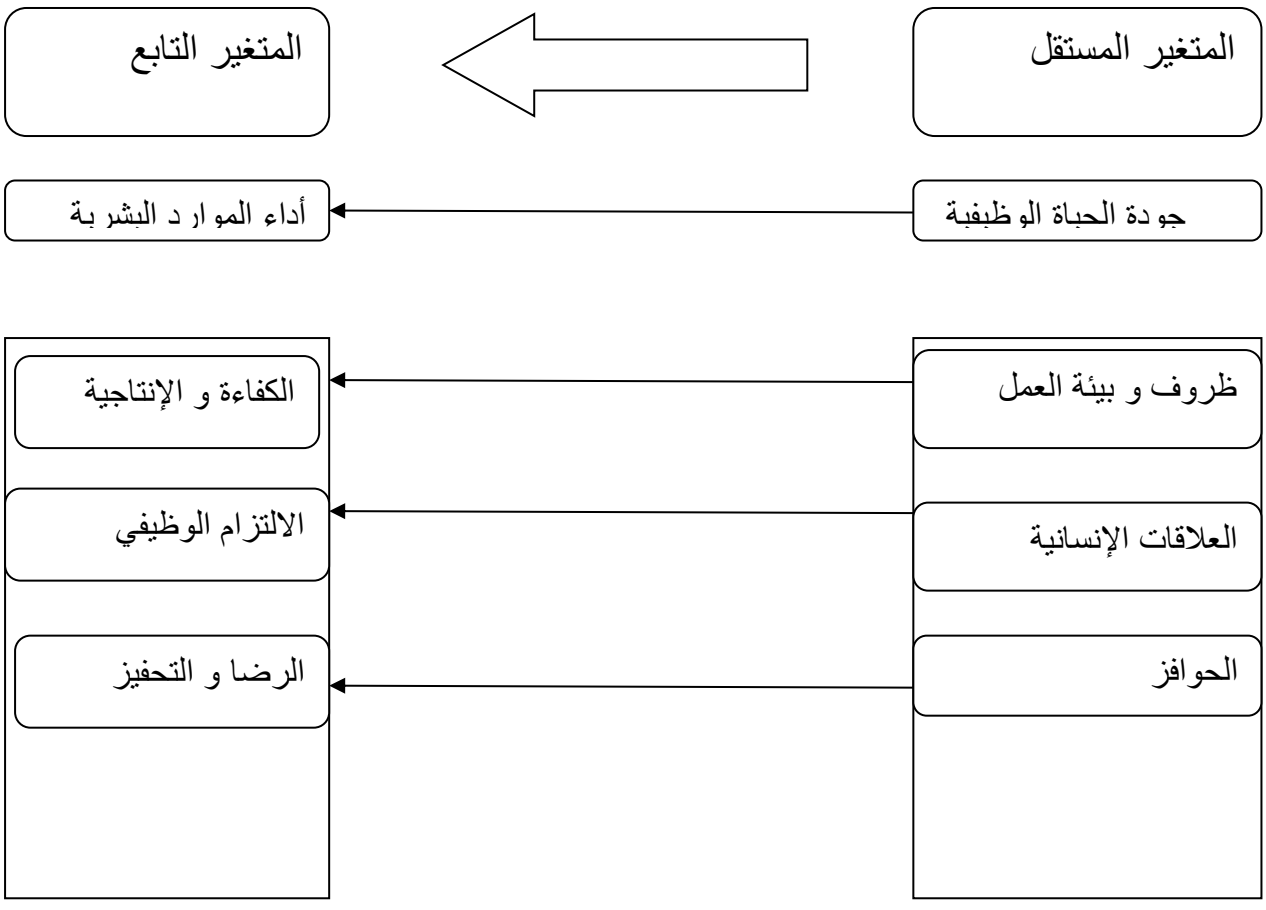
يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة للجنس

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة للعمر

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة المؤهل العلمي

يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة الخبرة

3- نموذج الدراسة



4- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين:

الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث يجمع بين الجوانب النفسية والاجتماعية للموارد البشرية (جودة الحياة الوظيفية) وبين المخرجات العملية (أداء الموارد البشرية)، مما يساهم في توسيع دائرة المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، ويشكل مرجعًا للباحثين والطلبة المهتمين بهذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية في تزويد مسؤولي مؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة بمعلومات واقعية ودقيقة حول مستوى رضا موظفيهم وظروف عملهم، مع إبراز نقاط القوة والضعف في بيئة العمل، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات إدارية فعالة تهدف إلى تحسين الأداء ورفع جودة الخدمة العمومية.

5- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التعرف على مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، الحوافز) في وحدة سعيدة.
- تحديد مستوى كفاءة وإنتاجية العمال من خلال آرائهم ومن واقع الممارسة المهنية.
- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين تحسين بيئة العمل وتطور الأداء الوظيفي.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة، بما يعزز ولاء الموظفين ويقلل من ضغوط العمل.

6- مبررات اختيار الموضوع

- تعتبر مؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، حيث يعمل موظفوها في ظروف ميدانية تتسم أحيانًا بالصعوبة، مما يجعل موضوع جودة الحياة الوظيفية ذا أهمية كبيرة.
- وجود ارتباط وثيق بين موضوع الدراسة وتخصص إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لهذا المجال.
- الرغبة في تقديم حلول علمية وعملية تساعد المؤسسة على تحسين بيئة العمل، وتقليل معدل دوران العمل والغيابات، ورفع مستوى الأداء.

7- منهج الدراسة والأدوات المستعملة

المنهج:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، ثم تفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة.

الأدوات:

- **الاستبيان:** يتم توزيعه على عينة من موظفي المؤسسة بمختلف رتبهم (إداريين وتقنيين)، بهدف جمع البيانات المتعلقة بآرائهم حول ظروف العمل ومستوى رضاهم وأدائهم.
- **التحليل الإحصائي:** يتم استخدام برنامج إحصائي لتحويل البيانات إلى نتائج رقمية دقيقة، تساعد في اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

8- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة سعيدة.
- **الحدود البشرية:** تشمل عمال وموظفي المؤسسة بمختلف رتبهم (إداريين وتقنيين).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025 – 2026.

9- خطة الدراسة

تتكون هذه المذكرة من فصلين رئيسيين، حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق إلى مفهومي جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، وذلك عبر تحديد المفاهيم الأساسية وأهميتها، واستعراض أبعاد كل منهما، إضافة إلى إبراز أهم المحددات والمعوقات المؤثرة فيهما، كما يتضمن هذا الفصل عرضًا للدراسات السابقة العربية والأجنبية مع تقديم تعقيب تحليلي حولها. أما الفصل الثاني فيخصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتناول منهجية البحث من حيث أدوات جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، ثم ينتقل إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ليختتم بعرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تخدم موضوع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية

شهدت المنظمات المعاصرة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة اهتمامًا متزايدًا بالموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطًا فقط بتوفر الموارد المادية والتقنية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة العنصر البشري على الأداء والإبداع وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتوفير الظروف الملائمة التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، ومن بين هذه الممارسات مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يركز على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمة.

ويعد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من العوامل المهمة التي تسهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، حيث إن توفير بيئة عمل مناسبة، وأجور عادلة، وفرص للتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار، يعزز من رضا العاملين ودافعيتهم نحو العمل، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم داخل المؤسسة. وانطلاقًا من ذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لكل من جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، من خلال تناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما، وأبرز أبعادهما والعوامل المؤثرة فيهما، بما يمهد لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في الإدارة لما لها من دور مهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين داخل المؤسسات. ويقوم هذا المفهوم على توفير ظروف عمل مناسبة تراعي الجوانب المادية والمعنوية للعاملين، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، ويسهم في رفع مستوى الدافعية والانتماء التنظيمي لديهم.

وانطلاقًا من أهمية هذا المفهوم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مختلف الجوانب المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهومها وأهميتها وخصائصها، ثم عرض أبعادها المختلفة، إضافة إلى إبراز أهم المحددات والمعوقات التي قد تؤثر في تطبيقها داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهميتها.

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لدوره المهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين داخل المؤسسات. ويقوم هذا المفهوم على توفير ظروف عمل ملائمة تراعي الجوانب المادية والمعنوية للعاملين بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم. وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطوره، ثم عرض أهم التعريفات المتعلقة به، إضافة إلى إبراز خصائصه وأهميته لكل من الفرد والمؤسسة.

1- نشأة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطوره.

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) في أواخر القرن العشرين كاستجابة لضرورة تحسين بيئة العمل والاهتمام بالأبعاد الإنسانية داخل المنظمات، بعد أن كانت الدراسات الإدارية القديمة تركز أساسًا على الجوانب التقنية والإنتاجية فقط. وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم بشكل جدي في السبعينيات من القرن الماضي، حيث سعى الباحثون إلى تطوير نظريات تنظيمية تُعالج تأثير ظروف العمل على الأفراد، وتوفر بيئة أكثر إنسانية وتحفيزًا، بدلًا من النظرة التقليدية التي تقيّد العمل بالمتطلبات الإنتاجية وحدها. ويمكن اعتبار هذه المرحلة نقطة الانطلاق الفعلية لتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري الحديث كما عرفه الباحثون لاحقًا (تواتيسومية، 2022، ص. 484)

وقد ساهم عدد من العلماء في بلورة هذا المفهوم، لكن يعدّ ريتشارد إي. والتون (Richard E. Walton) من أبرز من قدموا تحليلًا مفصلًا لأبعاد ومحددات جودة الحياة الوظيفية في دراسته المنشورة عام 1973، حيث ركز على مجموعة من العناصر الأساسية مثل الأجور العادلة، وظروف العمل الصحية، والفرص المتاحة لتنمية القدرات البشرية داخل المنظمات، معتبرًا هذه العناصر من المحددات الأساسية التي تساهم في تحسين مستوى الحياة الوظيفية للموظفين.(Walton, 1973, p. 21) وقد شكل هذا العمل الأساس الذي انطلقت منه العديد من الدراسات اللاحقة التي توسعت في فحص طبيعة هذا المفهوم وتنفيذاته في بيئات العمل المختلفة

2- تعريف جودة الحياة الوظيفية لغة واصطلاحًا.

يعرف مصطلح جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) من حيث اللغة بأنه الحالة المتعلقة بتجربة الفرد في بيئة العمل وعلاقته بهذا العمل، وتمثل مدى تلبية بيئة العمل لاحتياجات العاملين المادية والنفسية. وقد تنوعت التعاريف الاصطلاحية لهذا المفهوم بين الباحثين والممارسين، إلا أن أغلب التعاريف تتفق على أن جودة الحياة الوظيفية تشمل جوانب متعددة تتعلق بالظروف التنظيمية والعلاقات الإنسانية في العمل، بحيث تسهم في تعزيز الرضا والتحفيز لدى الموظف (Walton, 1973)

يمكن تفسير جودة الحياة الوظيفية على أنها النتائج التي يحصل عليها الأفراد من العمل والتي تلبي حاجاتهم الشخصية وتؤثر في صحتهم النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، ويشمل ذلك عناصر مثل التعويض العادل، والظروف البيئية الصحية، وفرص النمو والتطور، والمشاركة في اتخاذ القرار. ولهذا المفهوم أهمية بالغة في فهم كيفية تأثير بيئة العمل على رفاهية العاملين وتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، مما ينعكس إيجابًا في تحفيزهم وأدائهم الوظيفي(Davis et al., 2021) .

3- التعريفات الحديثة لجودة الحياة الوظيفية في الفكر الإداري.

عرف الباحثون الحديثون جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من العوامل البيئية والتنظيمية والنفسية التي تعكس جودة التجربة التي يعيشها العامل في بيئة العمل، والتي تؤثر على مستوى الرضا والالتزام والتحفيز لديه. ففي دراسة تحليلية فجودة الحياة الوظيفية تعرف بأنها" جودة العلاقات بين الموظفين وبيئة العمل المادية والبشرية، إضافة إلى الاعتبارات الاقتصادية والتقنية الحالية، والتي تشمل مؤشرات مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وضغط العمل" (Davis et al., 2021, p. 10)

وتؤكد هذه التعريفات الحديثة أن جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر فقط على الجوانب المادية، بل تمتد أيضًا إلى الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية "فلسفة إدارية تهدف إلى إيجاد توازن مثالي بين الجوانب الشخصية والمهنية لحياة العامل، وتحسين تجربته في العمل من خلال بيئة تشجع على النمو الشخصي والمهني والاستقرار والرضا المهني (Seghiri & El Hashmi, 2024, p. 269)

ويظهر من هذه الرؤى أن جودة الحياة الوظيفية تتأثر بمفهوم المشاركة في القرار، وفرص التطوير، وظروف العمل، مما يجعلها أحد العوامل الأساسية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة لتحقيق الأداء المتميز والاستدامة المؤسسية.

4- خصائص جودة الحياة الوظيفية.

تتميّز جودة الحياة الوظيفية بعدد من الخصائص الجوهرية التي تعكس طبيعة البيئة التنظيمية وسلوك العاملين داخلها، إذ لا تقتصر على عنصر واحد بل تمثل مجموعة متكاملة من العوامل التي تؤثر في رضا العامل وأدائه .من أبرز هذه الخصائص هو ارتباطها بمدى تلبية احتياجات العامل في العمل، سواء كانت احتياجات مادية أو نفسية واجتماعية، إذ تعمل بيئة العمل الجيدة على توفير الظروف الملائمة التي تدعم توازن الموظف بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتزيد من شعوره بالاستقرار والأمن الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن توفير بيئة عمل داعمة يعزز من رضا العامل ويقلل من التوتر والاحتراق النفسي، وذلك من خلال تحسين العلاقات الإنسانية وظروف العمل العامة (Mirkamali & Narenji Sani, 2016)

كما تتميز جودة الحياة الوظيفية بأنها تؤثر في الإدراك والسلوك الوظيفي للعاملين، إذ ترتبط بشكل مباشر بتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والتحفيز، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة. وتتجلى هذه الخاصية في العناصر المتعلقة بـ العلاقات مع الإدارة والزملاء، فرص التدريب والتطوير، والمكافآت العادلة، حيث أن العامل الذي يشعر بأن بيئة عمله تسانده وتتيح له فرص النمو يكون أكثر التزامًا ويحقق أداءً أعلى. وتوضح الدراسات أن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد مقياس مادي، بل تشمل أبعادًا نفسية واجتماعية تؤثر في جودة التجربة الكلية للعامل داخل المنظمة (Ishfaq, 2022)

5- أهمية جودة الحياة الوظيفية للفرد.

تلعب جودة الحياة الوظيفية دورًا محوريًا في حياة الفرد العامل، حيث لا تقتصر أهميتها على تحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب النفسي والاجتماعي والمهني للعامل، بحيث تعزز شعوره بالرضا والاستقرار وتدعم توازنه بين متطلبات العمل وحياته الشخصية. وتُعد جودة الحياة الوظيفية ضرورة للفرد لأنها تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل، مما يدعم صحة الفرد النفسية ويزيد من قدرته على مواجهة تحديات بيئة العمل. (محفوظ، 2014، ص. 307) وقد بينت

الدراسات أن العامل الذي يشعر بأن بيئة عمله توفر له دعمًا واعترافًا وتحقيقًا لتوقعاته المهنية يكون أكثر ارتباطًا بالعمل وأكثر دافعية لتحقيق الأداء المتميز

يضاف إلى ذلك أهمية جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الإشباع الشخصي وتمكين الفرد من تحقيق أهدافه المهنية والشخصية، حيث يعمل توافر بيئة عمل إيجابية على تقليل معدلات الغياب والتوتر المرتبط بالعمل، ويزيد من شعور الانتماء والولاء التنظيمي، ما ينعكس إيجابًا على جودة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. وعليه فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتبر عنصرًا أساسيًا لتحقيق التنمية الذاتية والرفاهية الشخصية لدى العامل، لأنه يمكّنه من التوازن بين متطلبات العمل وحياة الأسرة والمجتمع، ويُسهم في بناء شخصية وظيفية مستقرة ذات طاقة إنتاجية عالية. (نورة، 2018، ص. 42)

6- أهمية جودة الحياة الوظيفية للمؤسسة.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من الركائز الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، وذلك لأن تحسينها يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى .تُؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى تعزيز ارتباط العاملين بالمؤسسة من خلال توفير بيئة عمل داعمة توفر الأمن والاستقرار، بالإضافة إلى تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما يُسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الإنتاجية والفعالية. وقد بينت الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية يكون لديها مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي ويقل فيها معدل دوران الموظفين، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام للمؤسسة واستدامة نجاحها في بيئات العمل التنافسية المتغيرة (الحربي، 2024، ص. 223)

كما أظهرت بحوث عربية تطبيقية أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تعتبر بيئة العمل المنظمة والمحفزة عاملًا أساسيًا في تنسيق التفاعل بين العمال وتحقيق شروط العمل المنسجمة، مما يُسهم في تحسين أداء المؤسسة ككل. وخلصت هذه الدراسات إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يمكّن المؤسسة من الاستفادة المثلى من الموارد البشرية، وزيادة الإنتاجية، وتقليل المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق (صحراوي ودويمي، 2022، ص. 45)

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

تتجسد جودة الحياة الوظيفية في مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تحدد طبيعة العلاقة بين العامل وبيئة عمله، وتؤثر مباشرة على رضاه وأدائه. هذه الأبعاد تشمل العوامل المادية، والبيئية، والتنظيمية، والنفسية، حيث تعمل مجتمعة على خلق بيئة عمل صحية ومحفزة. كما تمثل هذه الأبعاد أدوات قياس مهمة لتقييم فعالية السياسات الإدارية ومدى تحقيق المؤسسة للتوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة. وسنتناول في هذا المطلب أهم هذه الأبعاد، موضحين تأثير كل منها على جودة حياة العامل ورضاه الوظيفي.

1- الأجور والمكافآت العادلة

تعد الأجور والمكافآت العادلة من الركائز الأساسية في جودة الحياة الوظيفية، لأنها تمثل العنصر المادي المباشر الذي يربط العامل بالمنظمة، ويحدد مدى شعوره بأن المؤسسة تُقدّر مساهمته. فالأجر ليس مجرد مبلغ يُقدَّم للموظف، بل هو في جوهره مؤشر على العدالة التنظيمية والاعتراف بجهد الفرد ومهاراته. ومن هذا المنطلق: (الحريري، 2020، ص. 67)

1. **الأجر العادل** يوفّر شعورًا بالإنصاف بين العاملين، ما يقلل من مشاعر الغيرة والسلبية داخل بيئة العمل
2. **المكافآت التأديبية والإنجازية** تدعم سلوك الأداء الجيد، حيث إن ارتباط المكافأة بتحقيق الأهداف يحفّز العامل للمزيد من الإنتاجية والابتكار
3. **الأجور والمكافآت العادلة** تقلل من معدل دوران الموظفين وهروبهم إلى منظمات تقدم رواتب أو حوافز أفضل، مما ينعكس في استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة

وقد أثبتت الدراسات أن العلاقة بين الأجور العادلة والرضا الوظيفي علاقة طردية، أي أن كلما شعر العامل أن الأجور والمكافآت تتسم بالعدالة، زاد رضاه وارتقاء أدائه، بينما عدم العدالة في الأجور يؤدي إلى انخفاض الدافعية، ارتفاع الغياب، والتراجع في الأداء التنظيمي. (السعدي، 2019، ص. 89)

2- ظروف وبيئة العمل

تشكل ظروف وبيئة العمل البعد الحقيقي الذي يعيشه الموظف يوميًا، ويُقاس بها ما إذا كان هذا المكان يحقق له السلامة، الراحة، الدعم النفسي والاجتماعي، أم لا. وتتضمن بيئة العمل عدة عناصر مترابطة تؤثر على جودة الحياة الوظيفية (المنير، 2021، ص. 210)

1. **العوامل المادية داخل بيئة العمل:** مثل الإضاءة، التهوية، المعدات، والتجهيزات — فبيئة صحية تقلل من الإرهاق البدني وتزيد من الكفاءة التشغيلية
2. **السلامة المهنية والصحة الوظيفية:** حيث يرتبط وجود بيئة عمل آمنة بانخفاض معدلات الإصابة والعمل تحت ضغط نفسي أقل، مما يعزز جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر
3. **البيئة الاجتماعية والإنسانية:** أي العلاقات بين الزملاء، دعم المديرين، وجود نظام للاتصال المفتوح — وقد بينت دراسات عربية أن بيئة العمل الداعمة تزيد من التآزر التنظيمي وتقوي الروح المعنوية للعاملين

وبناءً على ذلك، فإن بيئة العمل الجيدة ليست رفاهية، بل أساس لرفاهية العامل وإنتاجيته على المدى الطويل.

3- الأمن والاستقرار الوظيفي

يعد الأمن والاستقرار الوظيفي من الأبعاد الأساسية التي تقوم عليها جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات المعاصرة، حيث يشير إلى شعور العاملين بالاطمئنان تجاه استمرارهم في وظائفهم وعدم تعرضهم لمخاطر فقدان العمل بشكل مفاجئ أو غير مبرر. ويُسهم هذا الشعور في خلق بيئة عمل مستقرة تساعد العاملين على التركيز على مهامهم وأداء واجباتهم المهنية بكفاءة، بعيدًا عن القلق المرتبط بالمستقبل الوظيفي أو التهديد بالفصل من العمل.(Dessler, 2017, p. 47)

كما أن توفر الأمن الوظيفي ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ يشعر الموظف الذي يتمتع بالاستقرار الوظيفي بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل فيها، مما يعزز انتماءه وولاءه التنظيمي. ويؤدي هذا بدوره إلى زيادة مستوى الالتزام والانضباط في العمل، ويحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

إضافة إلى ذلك، يساهم الأمن الوظيفي في تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، حيث يدرك الموظفون أن المنظمة حريصة على الحفاظ عليهم باعتبارهم موردًا بشريًا مهمًا.(Armstrong, 2014, p. 281) وهذا بدوره يدفعهم إلى تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني، كما يساعد المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات الضرورية لتحقيق الاستقرار والنمو التنظيمي.

4- المشاركة في اتخاذ القرار

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من الأبعاد المهمة التي تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، حيث تعني إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في مناقشة القضايا المرتبطة بعملهم والمشاركة في وضع الحلول واتخاذ القرارات التي تؤثر في بيئة العمل. ويؤدي هذا الأسلوب الإداري إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، كما يسهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على التعاون والثقة المتبادلة. (Robbins & Judge, 2017, p. 212) وتساعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على زيادة شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، إذ يشعر الموظفون بأنهم جزء فعّال من عملية الإدارة وليسوا مجرد منفذين للأوامر. كما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الدافعية لديهم وتحفيزهم على تقديم أفكار ومبادرات جديدة تسهم في تطوير العمل وتحسين الأداء التنظيمي.(Noe et al., 2017, p. 78)

ومن ناحية أخرى، تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين جودة القرارات الإدارية، حيث تتيح للإدارة الاستفادة من خبرات العاملين ومعارفهم المتراكمة في مختلف مجالات العمل. كما أن إشراك العاملين في القرارات التي تمس عملهم يساعد على تقليل مقاومة التغيير داخل المنظمة، ويعزز قبول السياسات والإجراءات الجديدة التي تسعى الإدارة إلى تطبيقها.

5- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

يعد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية من أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، لأنه يعكس قدرة المؤسسة على خلق بيئة عمل لا تُجهد العامل نفسيًا أو بدنيًا، ويتيح له الوقت والمساحة الكافية للعناية بجوانب حياته خارج العمل مثل الأسرة، العلاقات الاجتماعية، الصحة، والهوايات. وتشير دراسات عربية إلى أن غياب هذا التوازن يؤدي إلى الإرهاق الوظيفي، التوتر المزمن، الانخفاض في الدافعية، وضعف الأداء، بينما وجوده يسهم في زيادة الرضا، تحسين جودة الحياة العامة، وتعزيز التزام العامل تجاه المؤسسة(الجعفري،

2022، ص. 88) وقد أكد الباحثون أن توفر سياسات تنظيمية مرنة مثل تنظيم ساعات العمل، منح إجازات مناسبة، وإمكانية العمل الجزئي أو عن بُعد يعزز من قدرة العامل على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات حياته الخاصة، مما يُسهم في تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والإنتاجية التنظيمية.

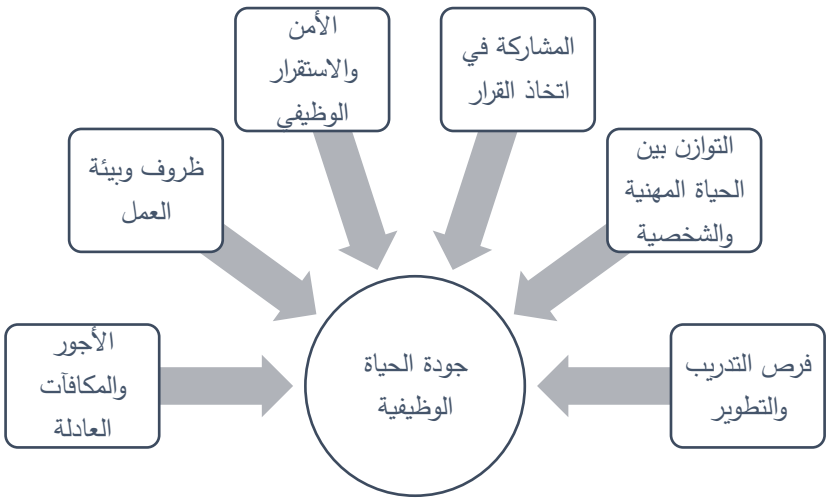
6- فرص التدريب والتطوير

يمثّل فرص التدريب والتطوير بعدًا مهمًا في جودة الحياة الوظيفية، إذ إنها لا تقتصر على تحسين المهارات المهنية للعامل فحسب، بل تعكس اهتمام المؤسسة بتعزيز قدراته وتطوير مساره المهني .ويظهر ذلك من خلال برامج التدريب، الدورات التأهيلية، جلسات التوجيه والإرشاد، أو الدعم بالمعلومات والمعرفة الحديثة. تلعب فرص التدريب دورًا مزدوجًا: (المسلمي، 2021، ص. 140)

1. **تحسين الأداء الفردي** :إذ يزيد التدريب من كفاءة العامل في أداء مهامه، مما ينعكس على جودة العمل وتقليل الأخطاء.
2. **رفع الدافعية والرضا** :لأن العامل يشعر بأن المؤسسة تستثمر فيه، وتحرص على تطوير إمكاناته، مما يزيد من ارتباطه بالمنظمة ويُعزز شعوره بالاحترافية.

وقد أشارت الدراسات العربية إلى أن توفير فرص تدريب مستمرة وواضحة سياساتها داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الثقة الذاتية للعامل، تحسين علاقاته المهنية، وتطوير الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة.

الشكل 01: ابعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: (المسلمي، 2021، ص. 140)

المطلب الثالث: محددات ومعوقات جودة الحياة الوظيفية.

تتأثر جودة الحياة الوظيفية بمجموعة من العوامل التي تحدد مدى فعالية تطبيقها داخل المؤسسات، وتشمل تلك العوامل المحددات التنظيمية والفردية والبيئية والاقتصادية. كما تواجه تطبيقاتها مجموعة من المعوقات الإدارية والتقنية التي قد تعيق تحقيق أهدافها. لذا فإن دراسة هذه المحددات والمعوقات تعد ضرورية لفهم الواقع العملي لجودة الحياة الوظيفية ووضع السياسات المناسبة لتحسينها. سنتناول في هذا المطلب كل جانب بالتفصيل، مع التركيز على سبل تعزيز الجودة الوظيفية وتجاوز المعوقات القائمة.

1- المحددات التنظيمية لجودة الحياة الوظيفية

تُعد المحددات التنظيمية من أهم العوامل التي تتحكم في جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، لأنها تُشكّل الإطار الذي تنطلق داخله جميع ممارسات الموارد البشرية وسياسات العمل. وتشمل هذه المحددات بنية المنظمة، أساليب القيادة، السياسات الإدارية، نظم تقديم الحوافز، إجراءات المشاركة في اتخاذ القرار، ودرجة المرونة في التنظيم الوظيفي. قد توصلت الدراسات العربية إلى أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على التواصل الفعّال بين المستويات الإدارية المختلفة يزيد من رضا العاملين ويدفع نحو تحسين جودة الحياة الوظيفية، لأن الموظفين يشعرون بأن صوتهم مسموع وأن بيئة العمل تحوي عناصر دعم وتشجيع للتطوير المهني. وفي المقابل، فأي نقص في التنظيم الإداري أو ضعف في سياسات التواصل الوظيفي يؤدي إلى تراجع المشاركة، زيادة الاحتكاك الإداري، وانخفاض الرضا عن بيئة العمل(الحربي، 2024، ص. 223)

المحددات الفردية

تلعب العوامل الفردية دورًا مهمًا في جودة الحياة الوظيفية، لأن القدرات، القيم، والتوقعات الشخصية للعاملين تتحكم في كيفية استقبالهم للبيئة التنظيمية وكذلك في كيفية تفسيرهم لظروف العمل. من هذه المحددات الدافعية الذاتية للإنجاز، القيم الشخصية تجاه العمل، ومستوى الرضا الذاتي عن الوظيفة. فالموظف الذي يمتلك دافعية عالية لتحقيق أهدافه المهنية، ويتماهى مع قيم المؤسسة، يميل إلى تقييم بيئة العمل بشكل إيجابي، ويشعر برضا وظيفي أعلى، ما يُعزز من جودة حياته الوظيفية. وقد أشارت الدراسات إلى أن مدى تلبية بيئة العمل لتوقعات الفرد الشخصية يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس في

زيادة الالتزام والأداء، (الحربي، 2024، ص. 255) بينما عدم التطابق بين توقعات الفرد والواقع الوظيفي يمكن أن يقلل من جودة الحياة الوظيفية.

2- المحددات البيئية والاقتصادية

ترتبط جودة الحياة الوظيفية أيضًا بعدد من المحددات البيئية والاقتصادية التي تتجاوز نطاق المؤسسة نفسها، لتشمل ظروف العمل المادية في المجتمع، الوضع الاقتصادي العام، تكلفة المعيشة، الأمن الوظيفي، وطبيعة التشريعات المتعلقة بالعمل .فوجود بيئة اقتصادية مستقرة تُساعد في توفير فرص عمل لائقة، وتطوير نظم حماية اجتماعية، يُعطي العامل شعورًا أكبر بالأمان والاستقرار الاقتصادي، مما يعزز جودة حياته الوظيفية. كما أن توفير بيئة عمل صحية ومستدامة، مع مراعاة الجوانب البيئية (مثل السلامة المهنية، والصحة العامة في مكان العمل)، يزيد من رضا الموظفين وسلامتهم الجسدية والنفسية أثناء ممارسة مهامهم. وقد بينت دراسات تطبيقية أن غياب هذه المحددات، مثل بُعد مكان العمل عن مناطق السكن أو ضعف التشريعات الاقتصادية المتعلقة بالتأمينات، يؤدي إلى تراجع في جودة الحياة الوظيفية

3- المعوقات التنظيمية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية

تُعد المعوقات التنظيمية من أهم التحديات التي تواجه تطبيق سياسات جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، إذ تنشأ غالبًا من الهيكل التنظيمي غير المرن الذي يعيق التواصل الفعّال بين الإدارات والموظفين، ويحد من قدرة العاملين على التعبير عن احتياجاتهم. فالأنظمة والسياسات التي لا توفر قنوات للتغذية الراجعة أو تفتقد المرونة في العمل تؤدي إلى تراجع في مبادرات تحسين جودة الحياة الوظيفية، لأن الموظف يشعر بأن المؤسسة لا تستجيب لتطلعاته ولا تشاركه في صنع القرار، مما يقلل من أثر هذه المبادرات على مستوى الرضا والأداء (الحربي، 2024، ص. 231)

وتشمل المعوقات التنظيمية أيضًا غياب ثقافة تنظيمية داعمة تُعلي من قيم المشاركة، والاحترام المتبادل، والابتكار في بيئة العمل، مما يجعل السياسات المعلنة لتحسين جودة الحياة الوظيفية "مجرد شعارات دون تنفيذ فعلي". وقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الهياكل الإدارية الصارمة والمسارات الوظيفية المغلقة تظهر معدلات أقل في تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يُشجع على الإنصات للعاملين وتلبية احتياجاتهم (الحربي، 2024، ص. 233)

4- المعوقات الإدارية والتقنية

تشكل المعوقات الإدارية عنصرًا مهمًا في عرقلة تطبيق جودة الحياة الوظيفية عندما تكون نظم الإدارة غير فعالة أو تعتمد على أساليب تقليدية في التعامل مع العاملين. فغياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، وضعف نظم التقييم والتطوير الوظيفي، كلها عوامل تقلل من قدرة المؤسسة على تنفيذ برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية بنجاح. وقد بينت الدراسات أن الإدارة التي تفتقر إلى كفاءات قيادية مدربة على إدارة التغيير تواجه صعوبات في خلق بيئة عمل داعمة ومتوازنة، مما ينعكس سلبًا على رضا العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة (العتيبي، 2022، ص. 145)

أما المعوقات التقنية فتشمل ضعف استخدام التكنولوجيا في دعم بيئة العمل، مثل عدم وجود أنظمة معلومات إدارية متقدمة تقوم بتحليل احتياجات الموظفين، أو ضعف البنية التحتية التقنية التي تُسهّل التواصل الداخلي وإدارة البيانات التشغيلية المتعلقة بالجوانب الإنسانية في العمل. وتؤدي هذه المعوقات إلى بطء في الاستجابة لاحتياجات العاملين وعدم القدرة على تقديم حلول سريعة أو تقييم دقيق لأثر السياسات التنظيمية، مما يقلل من فعالية تطبيق جودة الحياة الوظيفية بشكل عام (العتيبي، 2022، ص. 147)

5- متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية

تتطلب تحسين جودة الحياة الوظيفية مجموعة من التدخلات الشاملة التي تبدأ من تبني رؤية استراتيجية واضحة تُدخل جودة الحياة الوظيفية ضمن أهداف المؤسسة الأساسية. ومن أهم هذه المتطلبات هو تطوير سياسات الموارد البشرية بحيث تركز على العدالة، المرونة، المشاركة، والتقدير المستمر، إضافة إلى تكوين فرق عمل متعددة التخصصات لدراسة احتياجات الموظفين وتلبية توقعاتهم، مما يخلق بيئة عمل أكثر توازنًا ورضا (القحطاني، 2023، ص. 98)

كما يشترط تحسين جودة الحياة الوظيفية الاستثمار في بناء قدرات القادة والمديرين، لأن الإدارة الفعّالة تلعب دورًا محوريًا في تفعيل السياسات والتأثير في ثقافة العمل اليومية. ويتطلب ذلك برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة لتعزيز مهارات القيادة، والتحفيز، وإدارة الصراعات، وتعزيز التواصل الداخلي. كما يعتبر تطبيق نظم تقييم أداء فعّالة وعادلة من متطلبات التحسين، بحيث يتم ربط التقييم بالمكافآت والتطوير

الوظيفي لتعزيز رضى العاملين وتحفيزهم على النمو المهني داخل المؤسسة (القحطاني، 2023، ص. 102)

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية

يشكل أداء الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، فهو يعكس قدرة العاملين على تنفيذ مهامهم بكفاءة وفعالية، ويُظهر مدى التزامهم بقيم وأهداف المنظمة. ويعتبر تقييم الأداء أداة محورية لفهم نقاط القوة والضعف، وتوجيه السياسات الإدارية نحو تحسين الجودة والإنتاجية. يتناول هذا المبحث أولًا مفهوم الأداء وأهميته وخصائصه، ثم يركز على أبعاد ومؤشرات الأداء المختلفة مثل الكفاءة والفعالية وجودة العمل والإبداع، وأخيرًا يستعرض العوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك العوامل التنظيمية والتحفيزية والنفسية والتدريبية والثقافية، لتقديم رؤية شاملة عن عناصر الأداء البشري وكيفية تعزيزه داخل المؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميته

يعتبر أداء الموارد البشرية مؤشرًا أساسيًا على فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية. يشمل هذا المفهوم تقييم مهارات العاملين، مدى التزامهم، وكفاءتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما يتيح تحليل الأداء التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويساعد في توجيه السياسات الإدارية لتطوير القدرات البشرية وتعزيز الإنتاجية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة أداء الموارد البشرية وتأثيره المباشر على جودة العمل واستدامة الأداء المؤسسي.

1- مفهوم الأداء في الإدارة الحديثة

في الإدارة الحديثة، يُنظر إلى الأداء على أنه مدى تحقيق الفرد أو المنظمة للنتائج المتوقعة وفق المعايير المخططة، وليس مجرد تنفيذ العمل فحسب، بل يشمل أيضًا جودة الإنجاز، الكفاءة في استخدام الموارد، والمساهمة في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتعامل مفهوم الأداء في الإدارة الحديثة مع الأهداف التنظيمية والفردية معًا، حيث يصبح الأداء مؤشرًا يربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم المستمر في سياق متغير يفرض سرعة التكيف وتحسين النتائج باستمرار.

كما يعتبر الأداء أحد المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة لأنها تسعى إلى ضمان تناغم القدرات الفردية مع متطلبات الوظيفة والأهداف التنظيمية الشاملة، ما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة (Latif, 2022, p. 306))

2- تعريف أداء الموارد البشرية

يعرَّف أداء الموارد البشرية بأنه النتائج التي يحققها الأفراد العاملون داخل المؤسسة من خلال تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم وفق المعايير المحددة والأهداف المخططة .ويُعتبر هذا الأداء مزيجًا من كمية الجهد المبذول ونوعية النتائج المحققة ومدى توافقها مع معايير العمل، وهو يعكس قدرة الموارد البشرية على تحقيق أهداف العمل بفاعلية وكفاءة.

وينبغي أن يتضمن تقييم أداء الموارد البشرية النظر إلى عناصر متعددة مثل مستوى الإنتاج، جودة الأداء، التفاعل مع زملاء العمل، والالتزام بسلوكيات العمل التنظيمية، وذلك بهدف تعزيز القيمة التي تضيفها القوى العاملة إلى المؤسسة

3- خصائص أداء الموارد البشرية

يمتاز أداء الموارد البشرية بعدد من الخصائص التي تجعله مؤشرًا مركزيًا في قياس فعالية العمل داخل المؤسسة، أهمها: (ناني، 2017، ص. 45)

- **القابلية للقياس** :يمكن تحديد الأداء باستخدام معايير كمية ونوعية تساعد في مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المخططة.
- **التفاعل الديناميكي بين الفرد والمنظمة** :فالأداء لا يتشكل في فراغ، بل هو نتيجة التفاعل بين قدرات الفرد، بيئة العمل، ونظم الإدارة داخل المؤسسة.
- **الارتباط بنتائج العمل الاستراتيجية** :أداء الموارد البشرية ينعكس مباشرة على الإنتاجية، جودة الخدمات/المنتجات، ورضا العملاء، وبالتالي على قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو.
- **التغير والتعديل المستمر** :في الإدارة الحديثة، يُنظر إلى الأداء كعملية مستمرة تتطلب التقييم والتحسين المستمر، بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل.

ويمكن اعتبار الأداء مؤشرًا حيويًا يعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال مواردها البشرية للوصول إلى الأهداف المنشود

4- أهمية أداء الموارد البشرية للمؤسسة

يعد أداء الموارد البشرية من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية، لأنه يعكس مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية. فالمؤسسة التي تمتلك أداءً بشريًا ممتازًا تكون أكثر قدرة على التعامل مع متغيرات بيئة العمل، وتقديم خدمات أو منتجات عالية الجودة، وبالتالي تستطيع تعزيز موقعها التنافسي في السوق. وقد أشار الباحثون إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تطوير الأداء تساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية والفعالية المؤسسية، لأن العاملين المدعومين بنظم تطوير مهني مناسبة يكونون أكثر استعدادًا لتحقيق الأهداف المؤسسية (حمود، 2018، ص. 335)

كما يرتبط الأداء الجيد للموارد البشرية بتحقيق التميز المؤسسي واستدامة النمو، حيث يؤدي الأداء الجيد إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وزيادة مستوى الالتزام والانضباط الوظيفي داخل المؤسسة. ونتيجة لذلك تكون المؤسسة أكثر قدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز استقرار القوى العاملة ويقود إلى تحسين نتائج العمل على المدى الطويل، ويجعل المؤسسة قادرة على استمرار تحسين الجودة وتطوير العمليات (الصباغ وبليغ، 2024، ص. 783)

أهمية تقييم الأداء للعاملين والمنظمة

يمثل تقييم الأداء أداة مركزية في إدارة الموارد البشرية، لأنه يساعد المؤسسة على معرفة مدى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين. فمن خلال تقييم الأداء تستطيع المؤسسات توجيه التدريب، اتخاذ قرارات الترقية، منح المكافآت، وتصميم خطط التحفيز بطريقة علمية تعتمد على نتائج قابلة للقياس، مما يدعم تحسين الأداء العام للمؤسسة (أبو النصر، 2024، ص. 60)

كما أن تقييم الأداء يسهم في تحسين التواصل بين المديرين والعاملين من خلال توفير تغذية راجعة مستمرة حول مستوى الإنجاز، وبالتالي يساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي والاستجابة لتوقعات العاملين داخل المؤسسة. كما يساهم في تعزيز مبدأ العدالة في المعاملة وتنمية المهارات الوظيفية، مما يؤدي إلى تحسين

أداء المؤسسة ككل، ويُمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على دلائل موضوعية وبيانات فعلية (بوطورة، سمايلي، وقرامطية، 2020، ص. 267)

المطلب الثاني: أبعاد ومؤشرات أداء الموارد البشرية

تشكل أبعاد ومؤشرات أداء الموارد البشرية المعايير التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في إدارة قدراتها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهذه الأبعاد تشمل الكفاءة والفعالية وجودة العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى الالتزام والانضباط الوظيفي والإبداع والابتكار، وكلها تعكس قدرة الموظف على تقديم أفضل أداء ممكن. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على تقييم الأداء بشكل موضوعي، تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطويرية فعالة لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات تعزيز مستوى رضا العاملين وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة.

1- الكفاءة في الأداء

تعد الكفاءة في الأداء من الأبعاد الأساسية لقياس أداء الموارد البشرية، وتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق النتائج المرجوة بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن .بمعنى آخر، يمكن القول إن المؤسسة أو العامل يُعد كفؤًا عندما ينجز المهام المطلوبة منه *بطريقة صحيحة مع تقليل الهدر في الموارد*، ما يسهم في تحسين النتائج الكلية وتخفيض التكاليف التشغيلية دون التضحية بالجودة (زواتيني، 2021، ص. 15)

وتستلزم الكفاءة أيضًا امتلاك الموارد البشرية المهارات والخبرات والمعرفة المناسبة التي تمكنها من أداء مهامها بفعالية، بالإضافة إلى وجود نظم تنظيمية وتدريبية تدعم تطوير الأداء. وبالتالي فإن الكفاءة ليست فقط قياسًا للنتائج، بل تعكس فعالية استخدام المدخلات والعمليات للحصول على مخرجات عالية دون إهدار

2- الفعالية في الأداء

تقاس الفعالية في الأداء بمدى قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الأهداف المخططة لها بغض النظر عن كمية الموارد المستخدمة، فالفعل الفعال هو الذي يؤدي إلى النتيجة المرغوبة بنجاح، سواء كانت هذه النتيجة تتعلق بتحقيق مستويات إنتاج أعلى أو تنفيذ مهام استراتيجية بنجاح (زواتيني، 2021، ص. 19)

تعد الفعالية مؤشرًا مهمًا في إدارة الموارد البشرية لأنها توضح مدى توافق سلوك العامل مع أهداف المنظمة، وتُستخدم لتقييم ما إذا كانت النتائج المتحققة تلبي التوقعات التنظيمية. وعند الجمع بين الكفاءة والفعالية، تتحقق حالة من تحسين الأداء الشامل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق الممكنة

3- جودة العمل

تمثل جودة العمل أحد مؤشرات الأداء الحيوية، حيث تقيس درجة مطابقة نتائج العمل لمعايير الجودة المتوقعة داخل المؤسسة. فهي تتعلق بمدى دقة وكمال المهام والأعمال المنجزة، وليس فقط بكمية الإنتاج. فالأداء العالي لا يُقاس بعدد المهام المنجزة فقط، بل بمدى خلو هذه المهام من الأخطاء، والتزامها بمعايير الجودة المهنية والتنظيمية التي تضمن رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين.

وتظهر أهمية جودة العمل في موارد بشرية مدربة جيدًا، تعمل في بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام بالمعايير المهنية، وتُعزز ثقافة **التحسين المستمر** ومراقبة الجودة داخل جميع مراحل العمل، مما ينعكس بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة وفاعليتها في السوق (خرشي، غانم، والنظاري، 2025، ص. 16)

4- الإنتاجية

تعد الإنتاجية من أهم مؤشرات أداء الموارد البشرية لأنها تعبّر عن مدى كمية ونوعية العمل الذي ينتجه الموظف خلال فترة زمنية محددة، وتُعد معيارًا مهمًا لقياس كفاءة الأداء داخل المؤسسة. فكلما زادت إنتاجية العامل، ارتفع مستوى النتائج التنظيمية، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ويُحسن من تنافسيتها في السوق. وقد أشارت الدراسات التطبيقية إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في رفع الإنتاجية من خلال تحسين نظم العمل، التدريب، التقييم، وتحفيز العاملين، لأن هذه الممارسات تسهم في تعزيز قدرات العاملين وتوجيه جهودهم نحو الأهداف المطلوبة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حول دور

إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل بالمؤسسات الاقتصادية أن تطبيق نظم اختيار وتدريب فعّالة وتقييم دقيق للأداء يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بزيادة الإنتاجية لدى الموظفين (مساهل، 2014، ص. 34)

5- الالتزام والانضباط الوظيفي

يمثل الالتزام والانضباط الوظيفي مؤشرًا مهمًا لأداء الموارد البشرية لأنه يُظهر مدى التزام العاملين بتنفيذ مهامهم وفق القواعد والمعايير التنظيمية .فالانضباط يعكس احترام الموظف لسياسات المؤسسة، قدرته على الالتزام بالمواعيد، وأداء العمل بمسؤولية عالية، مما يؤدي إلى تقليل المشكلات وتأخير الأعمال، ويُعزز استقرار العمل داخل المؤسسة. وقد وجدت دراسات مثل *فعالية أداء موظفي الإدارة الجامعية الجزائرية في ضوء أبعاد الانضباط والتعاون والإبداع الوظيفي* أن الانضباط الوظيفي يرتبط إيجابيًا بتحسين الأداء العام، إذ يشجع العاملين على الالتزام بالقواعد وتحقيق نتائج أعلى (عزوز، 2023، ص. 34)

كما أن الالتزام الوظيفي لا يقتصر فقط على الامتثال للوائح، بل يشمل الانتماء النفسي للمؤسسة، واستعداد الموظف للمساهمة في تحقيق أهدافها طويلة المدى، مما ينعكس في زيادة الاستقرار الوظيفي وتحسين العلاقات بين العمال والإدارة.

6- الإبداع والابتكار في العمل

يُعد الإبداع والابتكار في العمل أحد مؤشرات الأداء الحديثة التي تُظهر مدى قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، وتطوير أساليب العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. ويُعتبر الإبداع مؤشرًا مهمًا في بيئات العمل الحديثة لأنه يدعم القدرة التنافسية ويعزز قدرة المنظمة على التكيف مع تحديات المستقبل. وقد أكدت الدراسات العربية أن الإبداع الوظيفي يسهم بشكل فعّال في تحسين أداء الموارد البشرية، لأن الموظفين المبدعين يميلون إلى مبادرة التغيير والتطوير المستمر مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة (ابن جبار، بياض، وطيب، 2019، ص. 129)

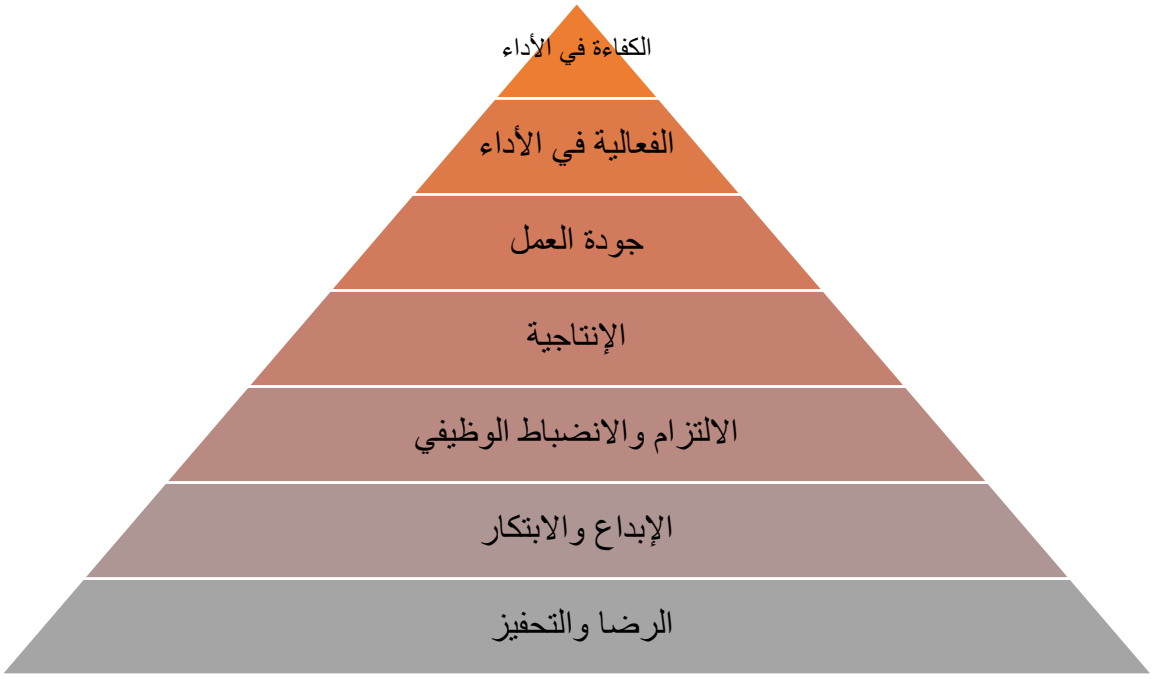
7- الرضا والتحفيز

يعد الرضا والتحفيز من الأبعاد الأساسية في تقييم أداء الموارد البشرية، إذ يعكسان الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم لبيئة العمل وظروفه. فالرضا الوظيفي يشير إلى درجة تقبل الموظف لعمله وشعوره

بالاستقرار والتقدير داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائه واستمراريته في العمل. أما التحفيز فيمثل مجموعة العوامل التي تدفع العامل إلى بذل جهد أكبر وتحقيق مستويات أداء أعلى، سواء كانت هذه العوامل مادية كالأجور والمكافآت، أو معنوية كالتقدير والترقية والاعتراف بالجهود المبذولة. (عزوز، 2023، ص. 55)

وتبرز أهمية هذا البعد في كونه يؤثر بشكل مباشر على باقي مؤشرات الأداء، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا والتحفيز إلى تحسين الإنتاجية، تعزيز الالتزام الوظيفي، وتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. كما أن المؤسسات التي تهتم بتحفيز مواردها البشرية وتوفير بيئة عمل إيجابية تتمكن من تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وتحقيق استقرار تنظيمي أكبر. (زواتيني، 2021، ص. 29) وبالتالي، فإن الرضا والتحفيز لا يُعدان فقط نتيجة للأداء الجيد، بل يمثلان أيضًا محركًا أساسيًا لتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

الشكل رقم 02: أبعاد أداء الموارد البشرية



المصدر: (زواتيني، 2021، ص. 29)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية

يشكل المطلب الثاني محورًا أساسيًا في أداء الموارد البشرية، حيث يركز على الأبعاد والمقاييس التي تحدد مدى نجاح الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة. تتنوع هذه الأبعاد بين الكفاءة والفعالية وجودة العمل والإنتاجية، إضافةً إلى الالتزام والانضباط الوظيفي والإبداع والابتكار، وهي تعكس قدرة العاملين على تقديم أداء متميز ومتوافق مع متطلبات المؤسسة. ويتيح تحليل هذه المؤشرات للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي، بما يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية للموارد البشرية.

1- العوامل التنظيمية

تلعب العوامل التنظيمية دورًا محوريًا في تحديد أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يشكّل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والمستويات الإدارية، ويؤثر على سهولة تدفق المعلومات واتخاذ القرار. فوجود هيكل تنظيمي مرن يدعم التواصل الفعال والتعاون بين الأقسام يمكن أن يؤدّي إلى تقليل الازدواجية في العمل وتسريع إنجاز المهام مما يعزز الأداء .وأكدت الدراسات العربية أن العوامل التنظيمية مثل السياسات الداخلية، وضوح المسؤوليات، ونمط القيادة داخل المؤسسة تُعدّ من أبرز العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين واستجابة المؤسسة لتحديات بيئة العمل (السعيدي، 2019، ص. 15)

كما يتضح أن أسلوب القيادة داخل المؤسسة يلعب أيضًا دورًا حاسمًا في توجيه أداء الموارد البشرية، إذ ترتبط القيادة الفعّالة بتحفيز العاملين، وتقديم الدعم، وتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، مما يُسهم في زيادة مستوى الالتزام والفاعلية داخل المؤسسة. ويُظهر البحث أن الأساليب القيادية التي تعتمد على المشاركة، والتوجيه الواضح، وتشجيع التعاون تُؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي والعاملين مقارنة بالقيادة التي تتسم بالتسلط وعدم التواصل الفعّال(السعيدي، 2019، ص. 25)

2- العوامل التحفيزية

تعد العوامل التحفيزية من أهم المحددات التي تؤثر في أداء الموارد البشرية، إذ تعمل الحوافز المادية والمعنوية على رفع دافعية العاملين وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة .وتشمل الحوافز الأنواع المتنوعة مثل المكافآت المالية، المكافآت المعنوية، والإقرار بالجهد المبذول، وقد أثبتت الدراسات أن وجود نظام

حوافز منظم وعادل يؤدي إلى زيادة مستويات الإنتاجية وتقليل معدل دوران العاملين داخل المؤسسات (عبد النور، 2020، ص. 45)

كما أنّ ترقية العاملين بناءً على الأداء الحقيقي وضع معايير واضحة للتميز تسهم في خلق بيئة عمل تنافسية صحية، تدفع كل موظف نحو تحسين أدائه للوصول إلى أعلى مستويات المهنية. فعملية الترقية لا تعزز فقط مشاعر الإنجاز لدى الفرد، بل تزيد من ارتباطه واستقراره داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا في تحسين جودة العمل وحياة العامل الوظيفية. وتشير الدراسات العربية إلى أن الترقية الحقيقية والمتناسبة مع أداء الموظف تعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين النتائج التنظيمية (بخوش، 2018، ص. 20)

3- العوامل النفسية

تشكل العوامل النفسية جزءًا مهمًا من أداء الموارد البشرية، إذ يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في قدرتهم على تقديم أداء عالي ومستدام. فالرضا الوظيفي ينبع من شعور الموظف بقيمة عمله وتحقيقه لتوقعاته الشخصية، ويُعد مؤشرًا قويًا على مستوى التفاعل بين الفرد والمنظمة. وبينت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية وتحسين الالتزام الوظيفي وتقليل السلوكيات السلبية مثل الغياب المتكرر(السعيدي، 2019، ص. 46)

إلى جانب ذلك، تعد الدافعية من القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد في العمل، وهي ترتبط بالحوافز، القيم الشخصية، والطموح لتحقيق الإنجازات. وتؤثر الدافعية على مستوى الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرار، والسعي نحو التطوير الذاتي، مما يؤدي إلى تحسين القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المؤسسية. وقد أكدت الدراسات أن بيئة العمل التي تُحفِّز الدافعية لدى العاملين من خلال الاعتراف بمجهوداتهم وتقديم فرص للتطوير تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة (السعيدي، 2019، ص. 52)

4- العوامل التدريبية والتطويرية

تلعب العوامل التدريبية والتطويرية دورًا أساسيًا في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات، باعتبارها أداة فعّالة لتنمية المهارات، المعرفة، والكفاءات التي يحتاجها العامل لتنفيذ مهامه بكفاءة عالية. فالبرامج التدريبية المستمرة تساعد في ترقية قدرات العاملين، مواكبة التطورات المهنية، وتقليل الأخطاء التشغيلية،

مما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة (عمير نهار، جاد الرب، وجمعة حسن، 2021، ص. 376)

ومن جهة أخرى، يساهم التطوير المهني في بناء قوة عاملة قادرة على مواجهة التحديات البيئية والوظيفية، حيث تظهر الدراسات أن التدريب لا يرفع من مستوى الأداء فحسب، بل أيضًا يعزز الثقة الذاتية لدى العاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي، كما يقلل من معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمة. وتشير المراجع إلى أن المنظمات التي تستثمر في التدريب والتطوير تحقق نموًا في قدرات العاملين وبالتالي نتائج أداء أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تقلل من الاستثمار في هذا المجال

5- بيئة العمل والثقافة التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أن بيئة العمل والثقافة التنظيمية يشكلان إطارًا يؤثر بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية، لما يتضمنانه من قيم، عادات، وأسلوب تفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة. فبيئة العمل الداعمة التي توفر الأمان الوظيفي، التعاون، والاحترام المتبادل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الارتباط التنظيمي للموظفين. وقد أكدت دراسة عربية أن عدم الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة يؤدي إلى ضعف في أداء العاملين وتراجع في جودة اخراج العمل (عرابي محفوظ، 2023، ص. 37)

أما الثقافة التنظيمية فتتضمن نظام قيم ومعتقدات سائدة داخل المؤسسة تُوجّه سلوك العاملين وتؤثر في كيفية استجابتهم للمهام والتحديات. وقد أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم، المشاركة، وتقدير الأفكار الإبداعية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بارتفاع مستوى الأداء العام للموظفين، وتُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة وفاء بنيـــن (2025):

هدفت إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المجمع الصناعي صيدال ولتحقيق ذلك تم استخدام مقياس سوامي وآخرون 2015 لجودة الحياة الوظيفية والمكونة من 50 عبارة

موزعة على 9 أبعاد، وكذا مقياس كويمانز 2014 ب 18 مؤشرا وثلاث أبعاد. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأساليبه المسحي التحليلي والفارقي. حيث تم إسقاط الدراسة النظرية على عينة عشوائية عنقودية من عاملي مجمع صيدال للصناعة الدوائية تم الحصول على 611 استبيان صالح للتحليل من أصل 771 بعد معالجة بيانات هذه الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي جامو في 2.5.6 Jamovi والتحليل المتقدم من خلال برنامج Smart-PLS4 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود أثر قوي طردي دال احصائيا عند 0.001 بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث بلغ معامل المسار بينهما (0,789) ومعامل تحديد قدر بـ (0.622) أي ما نسبته 62.2% من التغير في الأداء الوظيفي للعاملين في مجمع صيدال تفسره جودة الحياة الوظيفية، و 37.8% تفسره عوامل أخرى.

وجود أثر غير مباشر دال احصائيا طردي الجودة الحياة الوظيفية على كل من الأداء السياقي ثم أداء المهام، بينما الأثر بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك العمل غير المنتج كان عكسي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اكتشاف ومعالجة ما يعرف باللاتجانس غير الملحوظ من خلال إجراء تحليل متقدم كنمذجة المربعات الصغرى الجزئية للخليط المتناهي FIMIX-PLS

دراسة محمد أبو بكر الحضيري (2025):

تعتبر معايير جودة الحياة في العمل من العناصر من بنات العمل حيث تساهم في حسون مستوى رضا الموظفين، وزيادة كفاءة الأداء، وتعزيز الفعالية التنظيمية كان الهدف من البحث هو دراسة تأثير العلاقة بين جودة الحياة المهنية وسماتها المختلفة (مثل التفاعل بين الزملاء، المكافآت، وظروف العمل على أداء موظفي مصرف الصحاري في مدينة سبها، لتحقيق هذا العرض، قام الباحث بإعداد استبيان وزعه على عينة الدراسة، والتي تضم جميع موظفي المصرف تم توزيع 70 استبيانا، وتم استرجاع 64 منها كانت صالحة للتحليل، مما يعكس نسبة 9691. استخدم الباحث برنامج SPSS تحليل بيانات الدراسة أظهرت النتائج وجود تكبير ايجابي وذو دلالة الجودة الحياة المهنية على علاقات العمل وكذلك على الحوافز المالية والمعنوية وبيئة العمل في المصرف المعني كما أبرزت الدراسة أن جودة الحياة المهنية تلعب دورا إيجابيا في تعزيز أداء الموظفين، مما يسلط الضوء على أهميتها كعنصر محوري في العديد من السياقات

الذي بات من الضروري تخصيص الموارد للعاملين، وتوفير بيئة عمل مثالية، وإتاحة حوافز مالية ومعنوية ملائمة، وتطبيق برامج تدريبية لتعزيز أدائهم وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

دراسة إسماعيل علي غالب الحمودي وعبد الرحمن محمد احمد السفياني (2023):

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في محافظة تعز في ظل وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفى الجمهوري التعليمي العام في محافظة تعز والبالغ عددهم 607 موظف، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 236 موظفاً، واعتمد منها 194 للتحليل الاحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفا كرونباخ، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لجودة الحياة الوظيفية في المستشفى الجمهوري التعليمي العام على الارتباط الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الارتباط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين.

دراسة سحر محمد أحمد الغامدي (2021):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في الترقي الوظيفي، وظروف العمل الصحية على العاملين في البنك الأهلي التجاري السعودي في مدينة جدة وهو أول بنك سعودي وطني بالمملكة العربية السعودية وبتأسيسه تمت ولادة الكيان الاقتصادي الرائد في المملكة. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر واقع عملية التدريب المستخدمة في قطاع البنوك السعودية، والى أي مدى يتم تنفيذ هذه العملية وفق الأسس والقواعد العلمية، حيث يعتبر عدم توفر المورد البشري المؤهل والكفء من أبرز معوقات الأداء التي تحد من فاعلية وكفاءة المنظمات. يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنك الأهلي ومن أجل تحقيق أهداف البحث صممت الباحثة استبيان مؤلف من 16 سؤال من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، والتي بلغت (170) استبيان على عينة عشوائية من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي SPSS واختبار الارتباط لتحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة (0.01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب وتحقيق ظروف العمل الصحية في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,784) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين، أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أو أقل منه، بين مستوى التدريب والترقي الوظيفي في البنك الأهلي التجاري، ويتبين من قيمة معامل الارتباط (0,805) بأن العلاقة موجبة (طردية) بين المتغيرين.

دراسة مروسي عبد الصمد وبوجنان توفيق (2021):

هدفت إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية في مؤسسةCERTAF، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت بطريقة عشوائية على (115) عامل في المؤسسة حيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التمكين هو أكثر متغيرات جودة الحياة الوظيفية تأثيرا في أداء الموارد البشرية، ثم تليها العلاقات الاجتماعية، ثم الأمن والصحة المهنية، ثم نظام التعويضات، ثم نظام الترقية، ثم الأمان والاستقرار الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن المؤسسة لا تدرك أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية على الرغم من إدراك العمال لذلك.

دراسة سوزان محمد القرشي وسامية مذكر القحطاني (2018):

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على العلاقات بين أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة التعويضات والمزايا جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف المشاركة في القرارات وبين ممارسات الموارد البشرية التدريب والتطوير الأجور والمكافآت تقييم الأداء والاستقطاب والاختيار) وأخيرا التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس المؤهل المستوى الوظيفي العمر، الخبرة الجنسية).

وقد اشتمل مجتمع البحث على (767) موظفاً إدارياً في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية، خلال فترة البحث الميدانية في عام (2016/2017)، وتم توزيع (262) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث واسترد منها (233) استبانة صالحة. وقابلة للتجليل، واستخدمت الباحثة

المنهج الوصفي التحليلي كمتبع للبحث، وقد تم الاستعانة بدراسة المغربي (2004) في بناء وتطوير الاستبانة، وعولجت البيانات احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم التأكد من صدق وثبات الأداة عند معامل كرونباخ بلغ (820 – 89.0) كان أعلاها لبعد استقطاب الموارد البشرية وأقلها المشاركة في القرارات، وتم التأكد من أن البيانات موزعة توزيعا طبيعياً. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: يتمتع مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة بجودة. مرتفعة في حياة عمل الإداريين، وإن أعلاها جودة ظروف العمل المعنوية بمتوسط حسابي بلغ (423)، بينما كانت المشاركة في القرارات أقليا جودة بمتوسط حسابي (386). ويمارس مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة إدارة الموارد البشرية على نحو مرتفع، وإن ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر الأكثر اهتماما بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما الأجور والمكافآت تعتبر الأقل اهتماماً بمتوسط حسابي (383) وهناك تأثير إيجابي ومباشر في جودة حياة العمل بأبعادها، على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر التعويضات والمزايا الأكثر تأثيراً على إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة : (7.730)

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إتاحة الفرصة للإداري في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب بحرية التصرف في الحالات الطارئة التي يصادفها في المستشفى بما يتناسب مع الحالة وحث الإداريين العمل كروح الفريق الواحد وإبداء مشاعرهم ومقترحاتهم بدون أي تكليف تجاه الإداريين وضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مختلف إدارات المؤسسات بتطوير وتفعيل جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

دراسة E. SAJITHA (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور برامج الجودة التي تعتمدها المنظمات في تعزيز قدرة الموظفين على تنظيم سلوكياتهم الوظيفية وعملياتهم الفكرية وانفعالاتهم، بما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم وجودة أدائهم. وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تحقيق الإنتاجية العالية وقيمة المنتج والتميز المؤسسي يرتبط بمدى اهتمام المنظمة بموظفيها. كما أكدت على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل ضرورة عامة تؤثر في مختلف جوانب الحياة، حيث يسهم توفير بيئة عمل صحية في تحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الابتكار.

اعتمدت الدراسة على منهج يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يعملون في شركات خاصة بمدينة Hyderabad، وذلك باستخدام استبيان منظم ومقابلات شخصية. وهدفت الدراسة إلى قياس مستوى رضا الموظفين تجاه مكونات جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى تحليل العلاقة بين بعض الأبعاد مثل بيئة العمل، والتعويضات والمزايا، والنمو والتطور المهني، وتأثيرها في الأداء العام للموظفين.

وتوصلت النتائج باستخدام أدوات إحصائية، إلى وجود تأثير دال إحصائيًا وعلاقة ارتباط بين الأبعاد المدروسة والأداء الوظيفي العام. كما أبرزت الدراسة أن توفير بيئة عمل إيجابية ترتكز على سياسات تركز على الموظف، والتوافق الثقافي، ونظم حوافز فعالة، وتعزيز التواصل المفتوح والتقدير، وتمكين العاملين، ودعم الشمولية؛ كلها عوامل تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع مستوى الأداء التنظيمي بصورة متميزة.

دراسة SHALINI SINGH & ROF. S. V. PATHAK (2024):

تناولت هذه الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية بوصفه عاملًا أساسيًا في تحديد خصائص الوظيفة المثالية، مؤكدة أن الأجور والرواتب وحدها لا تعد مقياسًا كافيًا لجودة العمل، بل ينبغي النظر إلى جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها. وأشارت الدراسة إلى أن تحقيق مستوى مرتفع من جودة الحياة الوظيفية يُعد جزءًا لا يتجزأ من الإدارة الفعالة، حيث يجب أن يمتد الاهتمام ليشمل الظروف المعيشية العامة للعاملين، وليس فقط بيئة العمل داخل المنظمة.

كما أكدت الدراسة أن حياة الموظف خارج العمل لا تقل أهمية عن حياته المهنية، بل قد تكون أكثر تأثيرًا في بعض الحالات، نظرًا للوقت الذي يقضيه خارج بيئة العمل، وهو ما ينعكس بدوره على أدائه الوظيفي. ومن هذا المنطلق، شددت الدراسة على ضرورة توفير بيئة عمل عالية الجودة تضمن تحقيق نتائج متميزة، من خلال الاهتمام بكيفية إدارة الموارد البشرية.

وبينت الدراسة أن طبيعة الموارد البشرية الديناميكية تفرض تحديات كبيرة على الإدارة، مما يستدعي توفير ظروف عمل مناسبة، وأجور عادلة، وحوافز كافية، وتقليل ضغوط العمل، وتعزيز الاستقلالية الوظيفية، واعتماد أنماط قيادية فعالة. وتؤثر هذه العوامل مجتمعة في مستوى الرضا الوظيفي والأداء الأمثل للعاملين.

واعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية لعدد من الدراسات الأكاديمية السابقة، بهدف تحديد أبرز القضايا المرتبطة بالقلق المهني والأكاديمي، مع التركيز على الجوانب الحرجة التي ينبغي معالجتها لتمكين العاملين—خاصة في المجال الأكاديمي—من تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة، وتعزيز الأداء التنظيمي.

دراسة Kintan Dwi Amelia & Muhammad Ichsan Hadjri & Zunaidah (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية أُجريت في شركة PT. Tunas Dwipa Matra بمنطقة لامبونغ. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الشركة البالغ عددهم 442 موظفًا، حيث تم اختيار عينة مكونة من 211 موظفًا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بالاعتماد على معادلة سلوفين بهامش خطأ قدره 5.%

اعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لجودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين، مما يؤكد أهمية هذا المفهوم في تحسين كفاءة الأداء داخل المنظمات.

كما أبرزت الدراسة أن بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وخاصة ما يتعلق برفاهية الموظفين—مثل توفير الأنشطة الترفيهية تلعب دورًا مهمًا في تقليل مستويات التوتر والقلق، وتحسين الصحة النفسية للعاملين. وينعكس ذلك إيجابًا على أدائهم الوظيفي، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يعد عاملًا حاسمًا في تعزيز دافعية الموظفين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ورفع الإنتاجية العامة داخل بيئة العمل.

دراسة Kusuma Soythong (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين، إضافة إلى دراسة دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. وانطلقت الدراسة من أهمية توفير بيئة عمل ملائمة تساعد الموظفين على الاستمتاع بعملهم، لما لذلك من تأثير على الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والروحية، وبالتالي على مستوى أدائهم.

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من عينة مكونة من 300 موظف يعملون في شركة خدمات طرود في إقليم Nakhon PhanomبـThailand، باستخدام استبيان كأداة رئيسية، كما تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية(SEM)

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيًا لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للموظفين. كما تبين أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة، حيث تسهم جودة الحياة الوظيفية في تعزيز مستوى التزام الموظفين تجاه المنظمة، والذي ينعكس بدوره إيجابًا على أدائهم.

وخلصت الدراسة إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز جودة الحياة الوظيفية، لما لها من دور في زيادة التزام العاملين وتحسين أدائهم، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى

دراسة Rashed Ghazi Al-Howil Al-Otaibi (2020):

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها على أداء الموظفين في Dawadami General Hospital وقد تم تقييم نموذج الدراسة اعتمادًا على استجابات المشاركين من خلال التحقق من صلاحية الاستبيان الظاهرة، وصلاحية التقارب، والاتساق الداخلي، واتساق البنية، وصلاحية التعرف، لضمان ملاءمة عبارات الاستبيان للنموذج قبل إجراء التحليل الهيكلي واختبارات الفرضيات.

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية—مثل الرواتب والأجور، الصحة المهنية والأمان الوظيفي، الرضا الوظيفي، فرص الترقية والتطور المهني، أسلوب القيادة المهيمن، وبيئة العمل— وأداء الموظفين في المستشفى. كما أكدت النتائج وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وأشارت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية عند المقارنة بين المتغيرات الديموغرافية مثل النوع، العمر، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة، أو مستوى الراتب.

دراسة LANJA HOSHANG HAMAD (2018):

تناولت هذه الرسالة موضوع جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على أداء الموظفين، بهدف تقديم فهم أعمق لكيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات لتعزيز الأداء الوظيفي. وقد ركزت الدراسة على العلاقة والتأثير بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظفين، معتبرة أن الأداء العالي للموظفين يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى رضاهم الوظيفي، والذي يمكن تحقيقه من خلال تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة لتحديد معايير جودة الحياة الوظيفية، حيث تم استعراض ثمانية معايير متفق عليها في الدراسات السابقة، وتم إضافة ستة معايير جديدة لتطوير الإطار النظري لهذه الدراسة. كما اتبعت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، شملت مجتمع الدراسة 70 موظفًا ومديرًا من مستويات مختلفة، وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لفحص الفرضيات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظفين، مما يؤكد أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز جودة الحياة الوظيفية يمثل استراتيجية فعالة لتحقيق أداء وظيفي متميز.

الدراسات السابقة حول جودة الحياة الوظيفية

الدراسة	البلد	الهدف	المنهج / العينة	أهم النتائج
وفاء بنين(2025)	الجزائر	أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين	وصفي، 611 استبيان، Smart–PLS	أثر قوي طردي (0.789) بين جودة الحياة والأداء
محمد أبو بكر الحضيري (2025)	ليبيا	علاقة جودة الحياة بالأداء في مصرف الصحاري	وصفي، 64 استبيان، SPSS	تأثير إيجابي على الأداء والبيئة والحوافز
الحمودي والسفياني (2023)	اليمن	أثر جودة الحياة مع الارتباط الوظيفي	وصفي، 194 عينة، SEM	جودة الحياة تؤثر على الأداء عبر الارتباط الوظيفي
سحر الغامدي(2021)	السعودية	أثر التدريب على جودة الحياة	وصفي، 170 استبيان، SPSS	علاقة إيجابية قوية بين التدريب وجودة الحياة

مروسي وبوجنان(2021)	الجزائر	أثر جودة الحياة على أداء الموارد البشرية	وصفي تحليلي، 115 عامل	وجود علاقة دالة، التمكين الأكثر تأثيراً
القرشي والقحطاني (2018)	السعودية	أثر جودة الحياة على إدارة الموارد البشرية	وصفي، 233 استبيان	تأثير إيجابي مباشر خاصة التعويضات
E. Sajitha (2024)	الهند	دور جودة الحياة في تحسين الأداء	كمي ونوعي، 100 موظف	بيئة العمل والحوافز تحسن الأداء
Singh & Pathak (2024)	الهند	تحليل جودة الحياة الوظيفية	مراجعة نظرية	جودة الحياة تشمل جميع جوانب حياة الموظف
Amelia et al. (2024)	إندونيسيا	أثر جودة الحياة على الأداء	انحدار خطي، 211 موظف	تأثير إيجابي مباشر على الأداء
Kusuma (2023)	تايلاند	دور الالتزام كوسيط	SEM، 300موظف	جودة الحياة تؤثر عبر الالتزام التنظيمي
Al-Otaibi (2020)	السعودية	أثر جودة الحياة على الأداء	تحليل إحصائي	علاقة قوية بين جميع الأبعاد والأداء
Lanja Hoshang (2018)	العراق	علاقة جودة الحياة بالأداء	مختلط، 70 موظف	علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

1. نقاط الاتفاق بين الدراسات السابقة

أظهرت جميع الدراسات العربية والأجنبية أن هناك تأثيرا إيجابيا لجودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين أو أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات. وأكدت النتائج على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحفيز الأداء الفردي والجماعي، كما أبرزت الدراسات أهمية الأبعاد المادية والمعنوية، مثل التعويضات والحوافز، وبيئة العمل، وفرص النمو والترقي، وكذلك الأبعاد النفسية والسلوكية، مثل التمكين، التقدير، والاستقلالية، كعوامل أساسية تعزز الأداء الوظيفي.

2. نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة

تباينت الدراسات في عدة جوانب منها:

– قطاعات الدراسة ومجتمعها فبعض الدراسات ركزت على البنوك والمستشفيات (مثل الدراسات العربية)، بينما ركزت دراسات أجنبية على الشركات الصناعية والخدمية، مما يؤثر على طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء.

– أدوات وأساليب التحليل فبعض الدراسات استخدمت استبيانات فقط مع تحليل وصفي أوSPSS ، بينما اعتمدت أخرى على أساليب أكثر تعقيدا مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) أو تحليل الانحدار الخطي المتعدد، أو حتى منهجيات مختلطة تجمع بين الكمي والنوعي، وهو ما أدى إلى اختلاف دقة النتائج وعمقها.

– بعض الدراسات سلطت الضوء على دور المتغيرات الوسيطة مثل الالتزام التنظيمي أو الارتباط الوظيفي في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء، بينما أغفلت دراسات أخرى هذه العلاقة الوسيطة، مما يشير إلى اختلاف مستوى التحليل بين الدراسات.

3. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

– تأتي الدراسة الحالية لتسد فجوة مهمة من خلال التركيز على أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية بشكل شامل في بيئة العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع أبعادها المادية والمعنوية والنفسية.

– تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء، مما يجعلها تكمل وتطور الدراسات السابقة بتقديم رؤية أكثر شمولية وعملية لفهم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية.

خلاصة

يتضح من خلال هذا الفصل أن جودة الحياة الوظيفية تعد من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء الفردي والمؤسسي للموارد البشرية. فقد تناولنا نشأة وتطور هذا المفهوم، وتعريفه لغة واصطلاحًا، بالإضافة إلى التعريفات الحديثة في الفكر الإداري، كما سلطنا الضوء على خصائصه وأهميته للفرد والمؤسسة على حد سواء. وتبين أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تشمل الأجور والمكافآت العادلة، ظروف وبيئة العمل، الأمن والاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وفرص التدريب والتطوير، إضافة إلى مجموعة من المحددات والمعوقات التنظيمية والفردية والبيئية والتقنية التي تؤثر على تحقيق جودة الحياة الوظيفية وتطبيقها بنجاح.

كما أبرز الفصل أهمية أداء الموارد البشرية كعنصر محوري لتحقيق أهداف المؤسسة واستدامة نجاحها، من خلال مفهومه وأهميته وخصائصه، وقياسه عبر مؤشرات مثل الكفاءة، الفعالية، جودة العمل، الإنتاجية، الالتزام والانضباط، والإبداع والابتكار. كما تناولنا العوامل المؤثرة في الأداء، بما فيها العوامل التنظيمية كالهيكل التنظيمي والقيادة، والعوامل التحفيزية مثل الحوافز والترقية، والعوامل النفسية المرتبطة بالرضا والدافعية، إضافةً إلى العوامل التدريبية والتطويرية وبيئة العمل والثقافة التنظيمية. يوضح هذا الفصل الترابط بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي، مؤكدًا أن تحسين الظروف الوظيفية والبيئة التنظيمية يعزز من كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية ويحقق التوازن بين أهداف الفرد والمؤسسة.

الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة و تعريفها.

تقديم المؤسسة:

إن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة مؤسسة عمومية تابعة اقليميا لمنطقة سعيدة للجزائرية للمياه حيث ان هذه الخيرة تضم ثلاث وحدات (البيض النعامة و سعيدة) ، و المنطقة بدورها تابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة .

لمحة تاريخية:

لقد مر قطاع المياه بسعيدة بعدة مراحل منذ الاستقلال حيث كانت في بادئ الأمر الشركة الوطنية لتوزيع المياه (**SONADS**) إلى غاية الثمانينات , حيث أوكل تسيير المياه إلى البلديات لمؤسسة التوزيع بسعيدة , ثم انتقلت من البلدية إلى المؤسسة الوطنية مقسمة إلى مناطق و انتمت سعيدة إلى منطقة تيارت حتى سنة **1988**, حيث أصبحت المؤسسة ولائية تابعة لولاية سعيدة إلى أن أخذت الدولة تهتم بهذا القطاع حيث جمعت كل ولايات الوطن في مؤسسة عمومية وطنية اسمها "**الجزائرية للمياه ADE**" منذ سنة **2001** بموجب المرسوم التنفيذي رقم **101/01** المؤرخ **2001/04/21** , وقد انتمت بصفة رسمية لولاية سعيدة في **01 جويلية 2006** .

تعتبر الجزائرية للمياه على المستوى التراب الوطني المتعامل الوحيد المكلف بتسيير و توزيع المياه الصالحة للشرب , حيث أسندت لها هذه المهام حسب السياسة الوطنية للمياه و المخطط الوطني للتنمية , حيث يعتبر الماء ثروة وطنية يجب الحفاظ عليها و عدم تبذيرها.

الموقع:

تقع المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة سعيدة في المنطقة الصناعية و على ارتفاع **807 م** من مستوى سطح البحر .

المساحة :

تبلغ مساحتها $11600m^2$ الوحدة الأم , و لها ثلاث مراكز : سعيدة عين الحجر ، سيدي بوبكر ، و التي تضم بدورها عدة قطاعات .

الطاقة الاستهلاكية:

إن مؤسسة الري هي التي تقوم بدور أساسي في عملية البحث و التنقيب عن المياه و عندما يتم اكتشاف نقاط و جود مياه و الحفر عليها تقوم هذه الأخيرة بتسليم المهاب للجزائرية للمياه , حيث تقوم بوضع مضخات لجلب المياه والقيام بمعالجتها من تم توزيعها على المواطنين و لجلب هذه المياه تقوم باستهلاك :

الكهرباء : هناك عدة نقاط للربط حسب مناطق وجود المياه و تقدر القدرة الاستهلاكية للكهرباء :

ب **1140379.9 KWH** سنويا.

أما فيما يخص عملية المعالجة للمياه فهي تقوم باستهلاك:

-ماء الجافيل.....**1.360 كلغ.**

-سولفات الألمنيوم.....**1.850 كلغ.**

-الحامض الجيري.....**2.288كلغ.**

المطلب الثاني: آليات سير الإنتاج و تطويره.

إن عملية استخراج المياه تمر بعدة المراحل , بحيث تقوم مؤسسة الري بعملية البحث و التنقيب و من تم استخراج المياه ، لتتولى المؤسسة الجزائرية للمياه عملية ضخ و استخراج المياه , ثم معالجتها لجعلها صالحة للاستهلاك و القيام بعملية توزيعها على المواطنين وفق مخطط مسطر .

تطور الإنتاج:

خلال السنوات السابقة و منذ نشأة المؤسسة نجد أن الحالة الإنتاجية و التوزيعية للمياه في تطور و تقدم مستمر و ذلك باعتبار أن مدينة سعيدة هي مدينة المياه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة الجزائرية للمياه بسعيدة :

ته بتنظيم سير ا والوحدات على المستوى الوطني، والربط بين المصالح والتنسيق بينها حيث تصلها يوميا تقارير و تساعدها أمانة المدير في العناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج، و أيضا القيام بعمليات الهاتف , الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات و كذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة و المراقبة و كلها ترسل إلى المدير العام .

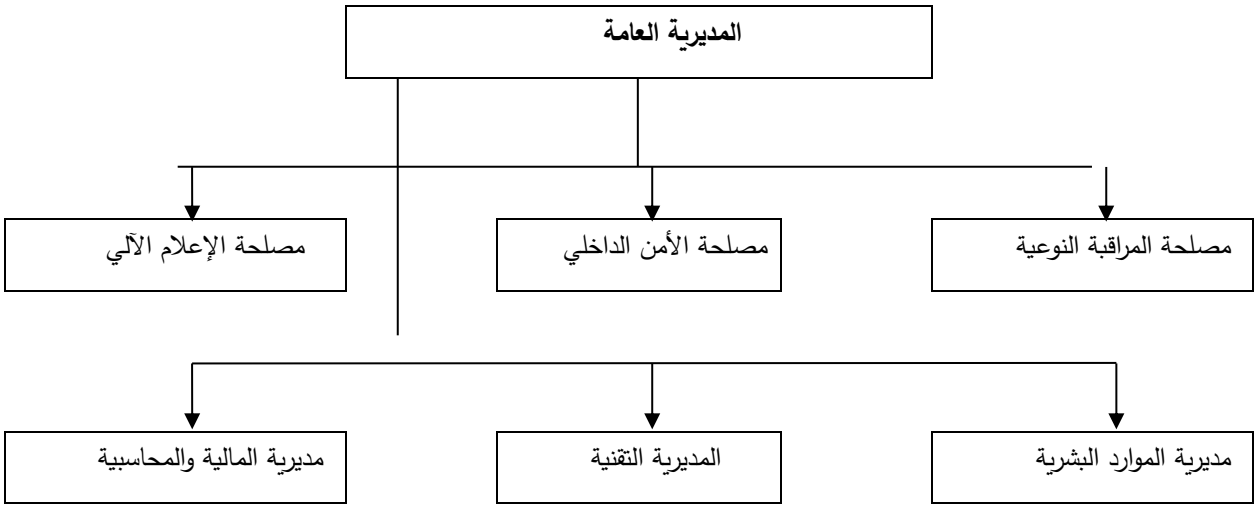
مهام المدير العام :

- برم كل العقود و الصفقات التي تقوم بها مصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.
- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة .
- يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية .
- ا لإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من **05** أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة , كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام .

للعمل يتجمعون **3** أو **4** مرات في السنة أو حسب الضرورة في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة, كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة و ذلك لتقييم السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إطاره.

شكل رقم (07):يمثل هيكل المديرية العامة



المصدر: معلومات من المؤسسة

1/مصلحة الإعلام الآلي:هناك فرعان :

- **فرع المراقبة** : تقوم هذه بدور هام يتمثل في مراقبة عملية تسيير الإنتاج , و كذا الضبط والتحكم في جميع الآلات كالحفر و درجة حرارة الخزانات .....الخ.

أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل و تتوفر على أجهزة إعلامية حديثة.

- **فرع تسجيل البيانات:** تقوم بتسجيل المعلومات و طبعها و برمجتها إلى أرقام و رموز , حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور و طبع الميزانيات , جدول اليوميات المحاسبية و الفواتير ....الخ .

2/مصلحة الأمن الداخلي: تدخل ضمن إطار المديرية العامة بالسهر على أمن المعمل و المحافظة على ممتلكاته و مراقبة المعدات و أمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم " الأمنية " يعمل بها **37** عامل , أما عمال المؤسسة **26** .

3/مصلحة المراقبة النوعية (المخبر): تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام و النصف المصنع كل ساعة أو ساعات ذلك لضبط نسبة الكلور في المياه , و أيضا على نوعية المياه المستخرجة و مطابقتها للمعايير القانونية .

4/مديرية الموارد البشرية : تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال و شؤون المستخدمين و التوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري و البدني و توفير ظروف عمل أفضل و تكوينهم و تأمينهم و يعمل تحت إطارها **03** مصالح .

- **مصلحة المستخدمين :** بها أربع أقسام هي كالتالي :

أ/قسم تسيير المستخدمين : تهتم بشؤون العمال من تسييرهم و ملفاتهم , تغيير المناصب, العطل , التنقيط و تقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل , وكذا إعداد قرارات مختلفة للترقية و أيضا إنهاء عقد العمل .

يعمل بالشركة **322** عامل منهم **65** عامل مؤقت يعمل أغلبيتهم في النظافة , يوجد **02** إطار سامي يمثلون المدير و المصالح **94** إطار, **79** عامل تابع , **147** عامل منقذ يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منظمة .

ب/ قسم الأجور: يقوم بانجاز كشف الأجور كما يقوم بالتصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي كما له علاقة بجميع المصالح , و مع مصلحة المحاسبة فإنه يمدها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف المستخدمين محاسبيا.

ج/قسم العدد و الإحصاء : يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل , عدد العمال حسب المرتبات الشهرية , حسب الفئات , حسب المصالح , و كذا يقوم بانجاز التقارير الشهرية و الثلاثية والسداسية و السنوية و الخاصة بالتغيرات .

د/قسم التكوين: دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة و بعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم و أيضا الممتهنين و المتربصين من التكوين المهني لتوجيههم حسب التخصص المرغوب فيه .

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** يعمل تحت إطارها فرعين:

أ/فرع الشؤون الاجتماعية: يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد أن بينت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعامل , و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية , حيث أن نسبة التعويض (الدواء **80 %** , العطل الطبية **50 %**, المشفى **100 %**)

وهناك أيضا عقد بين الشركة و الشركة الوطنية للتأمينات (**SAA**) في مجال التأمينات , و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك و كذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال .

ب/العيادة : تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابات داخل المؤسسة و قد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي أو المستشفى إذا اقتضى الأمر .

- **مصلحة الوسائل العامة :**

هي مصلحة مختصة في مهمة النظافة و النقل الخفيف و كذا مشتريات تجهيزات المكاتب و تحرير الأمر بالمهمات (**ordre de mission**) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال و الإطارات .

*** جدول رقم (10) : يمثل عمال شركة الجزائرية للمياه حسب الوحدات .**

ش.ج.م	إطارات سامية	إطارات	التحكم	منفذون	المجموع
-عمال دائمون	01	87	79	90	257
-عمال مؤقتين	01	07	-	54	65
المجموع	**02**	**94**	**79**	**147**	**322**

المصدر: معلومات من المؤسسة

جدول رقم (11) :المديرية العامة *

المديرية العامة	إطارات سامية	إطارات	منفذون	المجموع
مدير العام	01	01	-	02
الإعلام الآلي	-	07	-	07
Secruter	-	01	-	01
المجموع	**01**	**09**	**00**	**10**

المصدر: معلومات من المؤسسة .

5/ المديرية التقنية :

تقوم هذه المديرية بتنفيذ برامج العمل المسطرة والقيام بها و تحسين وضعية النشاط الإنتاجي و الخدماتي و إحصاء التوجيهات للمصالح الأخرى , وتوفير الشروط اللازمة لمواصلة الأشغال الدائمة و بتقنيات حديثة على إبقاء الوحدة في نشاط مستمر , و كذا توزيع منتوجاتها في ظروف ملائمة و بها عدة مصادر :

- **مصلحة الأمن الإنتاجي :** تهتم هذه المصلحة بأمن العمال و مراقبة التجهيزات والمعدات يوميا وكذا مواجهة أي حادث طارئ والتحكم فيه و القيام بعملية الإنقاذ في أسرع وقت وتقييم الخسائر
- **فرع الاستغلال :** مسؤول عن البحث التنقيب عن مناطق تواجد المياه بواسطة رافعات و جرافات بحضور مختصين و مهندسين طوبوغرافيين.
- **مصلحة الإنتاج :** تعتبر مهمة في المؤسسة كونها تقوم بمراقبة تسير الإنتاج في جميع مراحل توزيعه.

–**نوع الإعداد :** يلعب دورا أساسيا و هو مسؤول عن مراحل الإنتاج ابتداء من جلب المياه إلى غاية وضعه في الخزانات و تقوم بإعطاء تقارير حول عملية الإنتاج اليومية .

- **فرع الصيانة العتاد المتحرك :** تكمن مهمتها في حالة حدوث أي عطب الآلات , وتقوم بعمليات الإصلاح على أحسن حال و ضمان صيانة المعدات و تشغيلها جيدا , و بها ثلاثة فروع:

***فرع الميكانيك :** مهمته هي إصلاح الأعطاب الميكانيكية للآلات و العتاد .

***فرع الكهرباء :** يقوم بأعمال إصلاح الأجهزة الكهربائية المعطلة و مراقبتها .

***فرع صيانة العتاد المتحرك :** صيانة العتاد الإنتاجي و مراقبته من شاحنات و آلات تساعد في سير إنتاج .

- **الدائرة التجارية :** لها دور أساسي و محوري يتمثل في عملية توزيع المياه على الزبائن و أداء الخدمات و تنقسم إلى فرعين :

أ/ مصلحة الفوترة : يقوم هذا الفرع بإنجاز الفاتورة بالكميات المستهلكة من المياه ثم تقدم إلى الزبون بغرض تحصيلها في مدة لا تتجاوز **15** يوما .

ب/ مصلحة التحصيل : يقوم بتحصيل الفواتير من الزبائن.

- **دائرة الإدارة و الوسائل :** هي مصلحة تقوم بتمويل الوحدة بالمواد الاستهلاكية و قطع الغيار و المواد و اللوازم التي تساعد في عملية الإنتاج و التوزيع و كذا معدات الصيانة أمن الميكانيكية و الكهربائية أو الإلكترونية و بها ثلاثة فروع :

***فرع المشتريات :** تقوم بإعدادات سندات الطلب على المشتريات و كل المتطلبات الناقصة و المتوفرة في المخزن و المطلوبة بسند يسمى طلبية الشراء و عند عدم توفر هذه المادة يقوم بوضع هذا السند على المشتريات إما الداخلية منها أو الخارجية , و كذا القيام بأعمال الفاكس مع الموردين لمراعاة الثمن و النوعية و مراقبة السلعة عند دخولها إلى المخزن .

***فرع تسيير المخزون:** يقوم على أعمال المخازن أمناء يعملون على تسييرها و المحافظة على السلع الموجودة و إحصائها و مراقبتها من كل تلف أو سرقة و كل هذه العمليات تسجل و تعالج لمعرفة الاستهلاكيات ليرتكز عليها التموين .

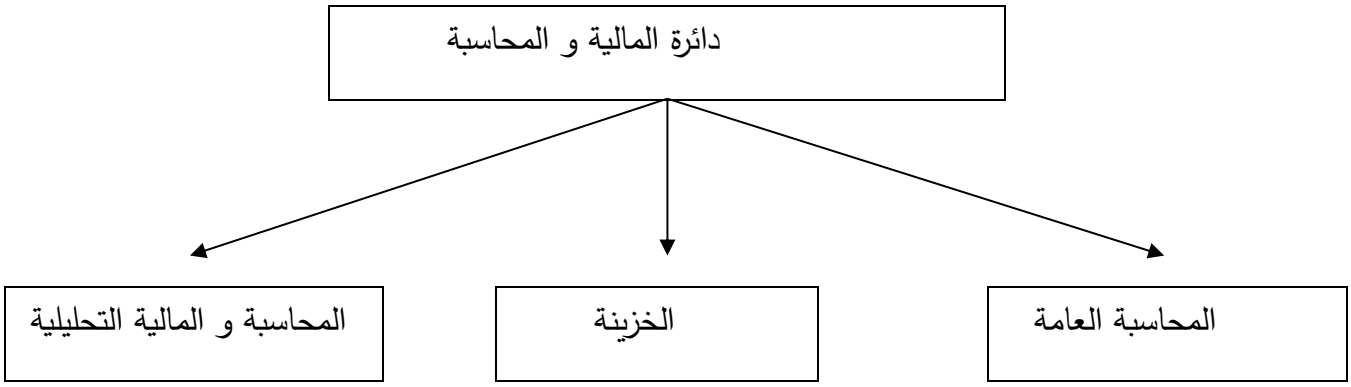
إجراءات تعتمد عليها حركة المواد في المخزن :

- **استلام:** عملية تعتمد على مراقبة الكمية و الأنواع بين الطلب و الاستلام .
- **الترتيب :** ترتيب المواد المستلمة في الأماكن المخصصة لها (حسب نوع الأجهزة).
- **الحفظ:** حسب خصائص و مميزات المواد (التلف , سرعة الالتهاب و الخطورة) .
- **التوزيع:** وضع المواد في متناول المستعمل مع مراقبة الخروج .

6/مديرية المالية و المحاسبة:

- **مصلحة الالتزامات و المعاملات :** تتكفل هذه المصلحة بالتزام المؤسسة باتجاه عملائها سواء البنك**BADR** أو عملائها مهمتهم الأساسية فتح ملفات لدى البنوك لشراء احتياجات المؤسسة من مواد و معدات .
- **على مستوى المؤسسة :** تقوم مؤسسة المخزونات باستلام البضاعة و إحصائها و إرسال الوثائق إلى المديرية المالية .
- **مصلحة المحاسبة الموارد :** حتى تتمكن مصلحة المحاسبة العامة في تقيدها بسجل المشتريات.

شكل رقم (8): يمثل الهيكل التنظيمي لدائرة المالية و المحاسبة



المصدر: معلومات من المؤسسة

المبحث الثاني: إجراءات ومنهجية الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

عينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث، والذين يمكن من خلال آرائهم ومعطياتهم الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات الميدانية من خلال استبيان وزع على مجموعة من العاملين باعتبارهم يمثلون الفئة المستهدفة للدراسة، وذلك بهدف التعرف على مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى انعكاسها على أداء الموارد البشرية.

قد تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بالغ حجمها 60 موظف وموظفة.

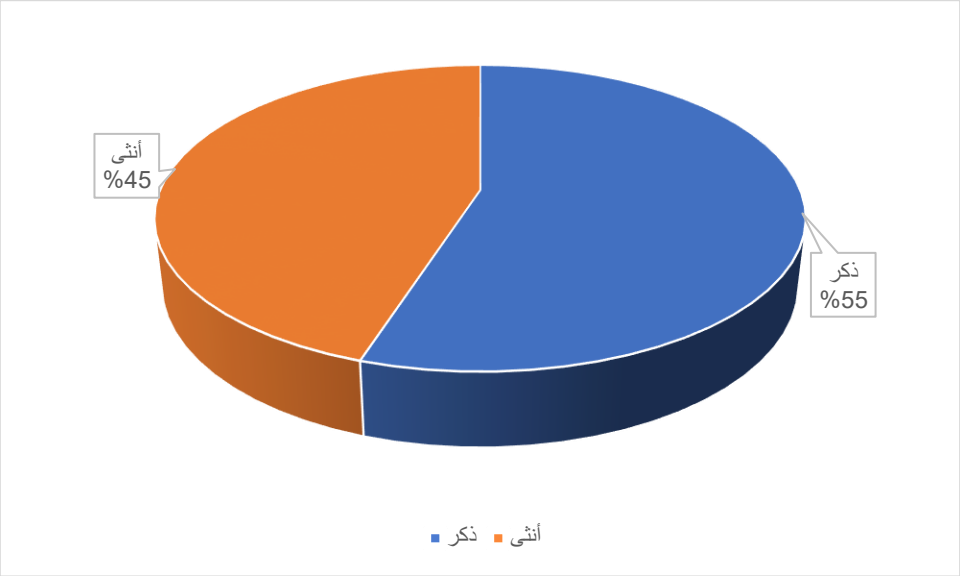
البيانات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (1) يبين توزيع العينة حسب الجنس

	التكرار	**النسبة المئوية**
ذكر	33	55
أنثى	27	45
المجموع	60	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (1)

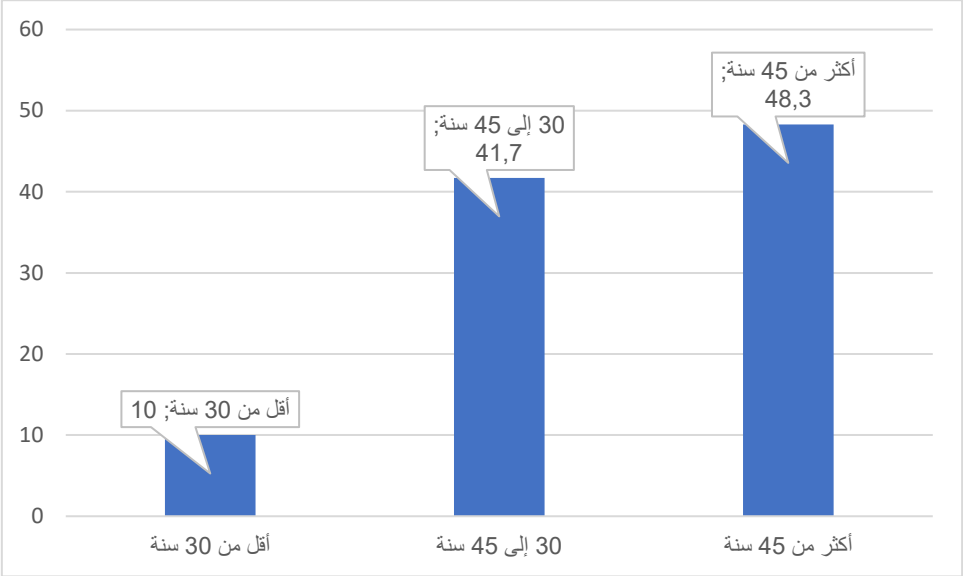
يوضح الجدول و الشكل السابقين يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (33) وهو ما يمثل نسبة (55%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (27) بنسبة(45%)

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن

	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	10
30 إلى 45 سنة	25	41.7
أكثر من 45 سنة	29	48.3
المجموع	60	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول (2)

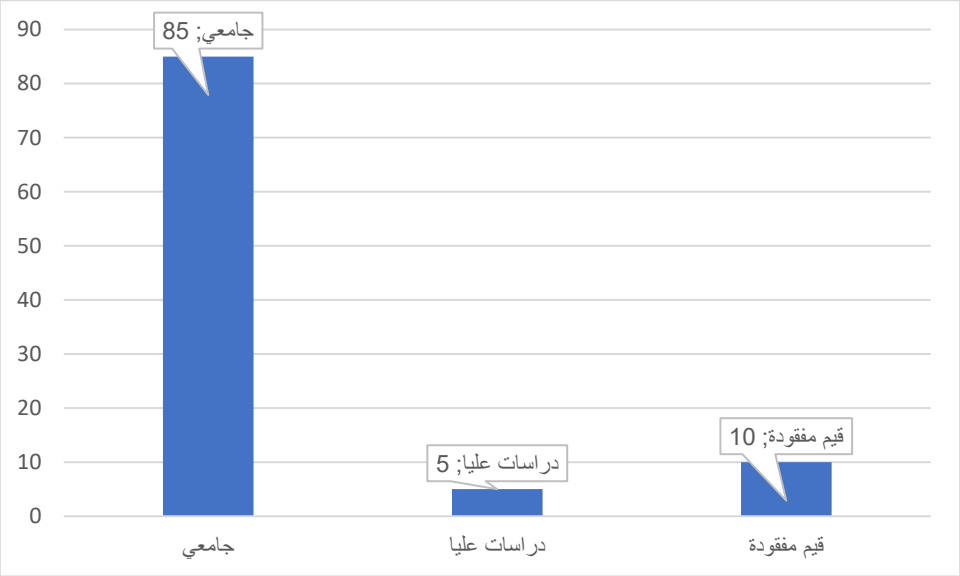
يتضح من خلال الجدول و الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية حيث تبين أن أغلبية المشاركين فاقت أعمارهم 45 سنة بنسبة (48.3%) من إجمالي العينة، تليها فئة (بين 30 إلى 45 سنة) بنسبة (41.7%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (10%).

جدول رقم (3) يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	51	85
دراسات عليا	3	5
قيم مفقودة	6	10
المجموع	60	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول (3)

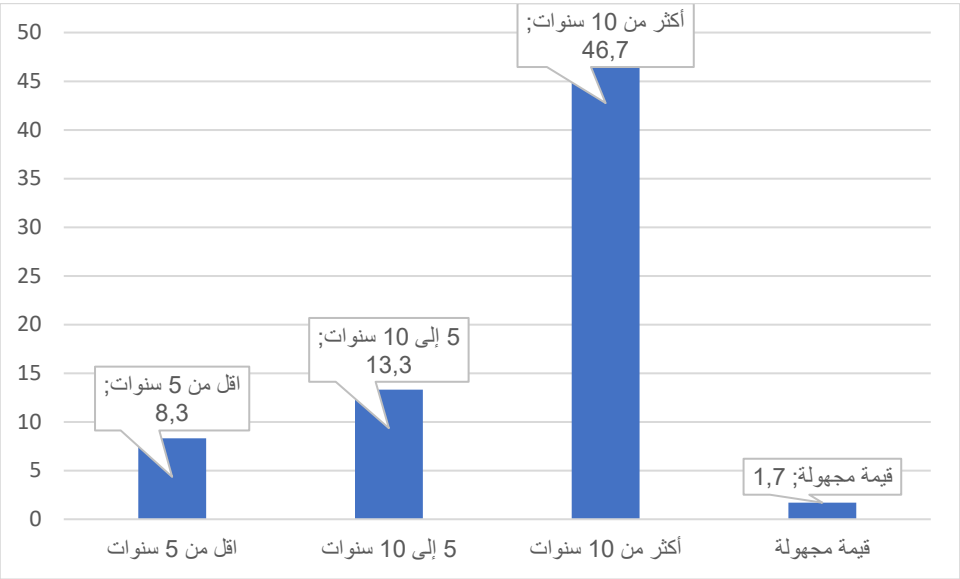
يتضح من خلال الجدول و الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية حيث تبين أن أغلبية المشاركين فاقت أعمارهم 45 سنة بنسبة (48.3%) من إجمالي العينة، تليها فئة (بين 30 إلى 45 سنة) بنسبة (41.7%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (10%).

جدول رقم (4) يبين توزيع العينة حسب الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	5	8.3
5 إلى 10 سنوات	8	13.3
أكثر من 10 سنوات	46	46.7
قيمة مجهولة	1	1.7
المجموع	60	100

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

شكل رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول (4)

يتضح من خلال الجدول و الشكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية حيث يتضح أن أكبر نسبة من المشاركين تمتلك خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة (46.7%)، يليها فئة بين 5 إلى 15 سنة بنسبة (13.3%)، وأقل فئة كانت لمن خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (8.3%)، كما يتضح من بيانات الجدول أن هناك عامل لم يحدد خبرته المهنية بنسبة (1.7%).

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال اللجوء إلى استعمال استبيان، والذي يتضمن مجموعة العبارات التي يتطلب من أفراد العينة الدراسة الإجابة عليها، بغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول الموضوع قيد الدراسة والذي هو "أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية" وقد تضمن الاستبيان ما يلي:

البيانات الشخصية والوظيفية

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية ويتضمن ما يلي:

- البعد الأول ظروف وبيئة العمل
- البعد الثاني العلاقات الإنسانية
- البعد الثالث الحوافز

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية ويتضمن ما يلي:

- البعد الأول الكفاءة والإنتاجية
- البعد الثاني الالتزام الوظيفي
- البعد الثالث الرضا والتحفيز

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(05): مقياس سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.
- النسبة المئوية.

-المتوسط الحسابي: حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد ثلاث اختيارات هي: غير موافق، محايد، موافق، ويمكن تفسير قيم المتوسط المحصل عليها من الاستبيان كما يلي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39يقابله محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله موافق بشدة.

- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ.

- تحليل الانحدار.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان

1.صدق أداة الدراسة (Validity)

اعتمد الطالب في الحصول على البيانات معينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان ،كما يوضح ذلك الجدول (02) التالي:

أولا: صدق الاتساق الداخلي لجودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (06) يبين ارتباط فقرات بعد ظروف العمل مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
01	0.867**	0.01
02	0.807**	0.01
03	0.788**	0.01
04	0.848**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد ظروف العمل ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول رقم (07) يبين ارتباط فقرات بعد العلاقات الإنسانية مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
05	0.740**	0.01
06	0.857**	0.01
07	0.866**	0.01
08	0.810**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العلاقات الإنسانية ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول رقم (08) يبين ارتباط فقرات بعد الحوافز مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
09	0.742**	0.01
10	0.870**	0.01
11	0.821**	0.01
12	0.835**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لإدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (09) يبين ارتباط فقرات بعد الكفاءة والإنتاجية مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
01	0.826**	0.01
02	0.860**	0.01
03	0.789**	0.01
04	0.804**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الكفاءة الانتاجية ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول رقم (10) يبين ارتباط فقرات بعد الالتزام الوظيفي مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
05	0.817**	0.01
06	0.870**	0.01
07	0.861**	0.01
08	0.639**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام الوظيفي ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

الجدول رقم (11) يبين ارتباط فقرات بعد الرضا والتحفيز مع درجة البعد الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
09	0.883**	0.01
10	0.884**	0.01
11	0.863**	0.01
12	0.836**	0.01

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المبين في الجدول أعلاه من حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرضا والتحفيز ودرجة البعد الكلية، وجاءت النتائج تشير إلى وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

2. اختبار الثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان ،تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (12) التالي:

	عدد الفقرات	معامل ألفا
المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية	12	0.743
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	12	0.889

الاستبيان العام	24	0.888

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

لقياس ثبات الاستبيان تم اعتماد ألفا وأظهرت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحاور تراوح ما بين (0.743) و(0.889)، أما بالنسبة للاستبيان الكلي فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.888) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

الجدول رقم (13) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
من 01 إلى 1.79	منخفضة جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.39 إلى 4.19	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول ظروف وبيئة العمل

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	توفر المؤسسة بيئة عمل امنة وصحية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة	3.97	1.008	مرتفعة
02	تتوفر الوسائل والتجهيزات لانجاز العمل في ظروف مناسبة	4.03	1.008	مرتفعة

03	يتم تنظيم ساعات العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والراحة	3.82	0.983	مرتفعة
04	المؤسسة تراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية للموظف في بيئة العمل	3.30	1.253	متوسطة
	ظروف وبيئة العمل	3.78	0.790	مرتفعة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (14) الخاصة ببعد ظروف وبيئة العمل إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.78)بانحراف معياري (0.790)، وهو ما يدل على أن مستوى توفر ظروف وبيئة العمل في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وبالرجوع إلى تفاصيل العبارات، نلاحظ أن عبارة "تتوفر الوسائل والتجهيزات لإنجاز العمل في ظروف مناسبة "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03)وانحراف معياري (1.008)وبدرجة مرتفعة، مما يعكس إدراك العاملين لحرص المؤسسة على توفير الإمكانيات والأدوات التي تساعدهم على أداء مهامهم بفعالية. كما جاءت عبارة "توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة "بمتوسط حسابي (3.97)وانحراف معياري (1.008)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى شعور العاملين بوجود مستوى جيد من الأمان والسلامة المهنية داخل المؤسسة، الأمر الذي يسهم في تعزيز أدائهم. كذلك أظهرت نتائج عبارة "يتم تنظيم ساعات العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل والراحة "متوسطًا حسابيًا بلغ (3.82)بانحراف معياري (0.983) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على أن تنظيم ساعات العمل يسهم إلى حد ما في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين. في المقابل، جاءت عبارة "المؤسسة تراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية للموظف في بيئة العمل "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30)وانحراف معياري (1.253)وبدرجة متوسطة، وهو ما يعكس أن اهتمام المؤسسة بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين ما يزال محدودًا نسبيًا مقارنة ببقية الجوانب، الأمر الذي يشير إلى ضرورة تعزيز الاهتمام بهذا الجانب لما له من دور مهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وعليه تشير النتائج إلى أن ظروف وبيئة العمل في المؤسسة تتسم بالمستوى المرتفع، مع وجود جوانب إيجابية مثل توفر التجهيزات وبيئة العمل الآمنة. في المقابل، يظهر أن الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين يحتاج إلى مزيد من التحسين.مما يدعو إلى ضرورة تحسين ظروف وبيئة العمل يمكن أن

يسهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة كفاءتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول العلاقات الإنسانية

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
05	تسود علاقات الاحترام والتعاون بين الزملاء في العمل	3.53	1.049	مرتفعة
06	تشجع الإدارة روح العمل الجماعي والمشاركة	3.00	1.221	متوسطة
07	يسود جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة	3.28	1.180	متوسطة
08	الإدارة تستمع لمقترحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار	3.23	1.212	متوسطة
	العلاقات الإنسانية	3.26	0.768	متوسطة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (15) المتعلقة ببعد العلاقات الإنسانية إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.26) بانحراف معياري قدره (0.768)، وهو ما يدل على أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. وبالرجوع إلى العبارات التفصيلية، نجد أن عبارة "تسود علاقات الاحترام والتعاون بين الزملاء في العمل "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53)وانحراف معياري (1.049)وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الاحترام والتعاون بين الموظفين، وهو ما يعزز بيئة العمل الإيجابية ويساعد على تحسين الأداء الجماعي. كما أظهرت عبارة "يسود جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة "متوسطًا حسابيًا قدره (3.28)بانحراف معياري (1.180)وبدرجة متوسطة، ما يدل على أن مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين موجود لكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز. كذلك جاءت عبارة "تشجع الإدارة روح العمل الجماعي والمشاركة "بمتوسط حسابي (3.00)وانحراف معياري (1.180)وبدرجة متوسطة، وهو ما يعكس أن الإدارة تشجع العمل الجماعي بدرجة مقبولة لكنها ليست بالمستوى المرتفع المطلوب. في المقابل، جاءت عبارة "الإدارة تستمع لمقترحات الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.26)وانحراف معياري (1.212)وبدرجة متوسطة مما يشير إلى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار أو الأخذ بآرائهم ما تزال محدودة نسبيًا، وهو ما قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لديهم. وبصفة عامة، تعكس هذه النتائج أن

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة مقبولة لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم، خاصة فيما يتعلق بتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين و كذا الأخذ باقتراحاتهم ، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع مستوى أداء الموارد البشرية.

تعكس هذه النتائج أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة متوسط، حيث تسود علاقات الاحترام والتعاون بين الزملاء بدرجة جيدة، إلا أن جوانب أخرى مثل تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار ما تزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام. وعليه فإن تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل يمكن أن يسهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتعزيز روح الانتماء والتعاون بين العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تحسين أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الحوافز

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
09	تعتمد المؤسسة نظام الحوافز عادل وواضح	3.25	1.144	متوسطة
10	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل	3.50	1.228	مرتفعة
11	تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع معنوياتي الوظيفية	3.45	1.126	مرتفعة
12	الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء والإنجازات	3.36	0.996	متوسطة
	الحوافز	3.37	0.841	متوسطة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (16) المتعلقة ببعد الحوافز إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.37)بانحراف معياري قدره (0.841)، وهو ما يدل على أن مستوى الحوافز في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. وبالرجوع إلى العبارات التفصيلية، نجد أن عبارة "تساهم الحوافز المادية والمعنوية في رفع معنوياتي الوظيفية "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.45)وانحراف معياري (1.126) وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى إدراك العاملين للدور الإيجابي الذي تلعبه الحوافز في تحسين معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل. كما جاءت عبارة "الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء والإنجازات "بمتوسط حسابي قدره (3.36)وانحراف معياري (0.996)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الموظفين يرون أن هناك ارتباطًا نسبيًا بين الحوافز المقدمة ومستوى الأداء والإنجاز داخل المؤسسة. في المقابل، جاءت عبارة "الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل "بمتوسط حسابي (3.50)وانحراف معياري (1.228)

وبدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الرضا عن الأجور. كما سجلت عبارة "تعتمد المؤسسة نظام حوافز عادل وواضح "متوسطًا حسابيًا بلغ (3.25)وانحراف معياري (1.144)وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن وضوح وعدالة نظام الحوافز ما يزال بحاجة إلى مزيد من التحسين من وجهة نظر العاملين.

تبين النتائج أن مستوى الحوافز في المؤسسة متوسط، حيث يدرك العاملون أهمية الحوافز ودورها في رفع معنوياتهم وتحفيزهم على تحسين الأداء، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الشعور بالعدالة والوضوح في نظام الحوافز، إضافة إلى تحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع الجهود المبذولة. ومن شأن تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية أن يسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية وزيادة دافعية العاملين، مما ينعكس إيجابًا على تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور الكفاءة الانتاجية

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	استخدم الموارد الإنتاجية بكفاءة لانجاز مهامي	3.88	1.052	مرتفعة
02	احرص على انجاز العمل في الوقت المحدد	4.12	.811	مرتفعة
03	اساهم في تحسين جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المؤسسة	4.07	.716	مرتفعة
04	اعمل على تطوير مهاراتي باستمرار لرفع مستوى ادائي	4.17	.769	مرتفعة
الكفاءة والإنتاجية		4.06	0.687	مرتفعة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (17) المتعلقة ببعد الكفاءة والإنتاجية ضمن محور أداء الموارد البشرية إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.06)بانحراف معياري قدره (0.687)، وهو ما يدل على أن مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس ذلك إدراك العاملين لأهمية الأداء الفعّال والحرص على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية داخل المؤسسة. وبالرجوع إلى العبارات التفصيلية، نجد أن عبارة "أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار لرفع مستوى أدائي "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17)وانحراف معياري (0.769)وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى

اهتمام العاملين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية بهدف تحسين أدائهم الوظيفي. كما جاءت عبارة "أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد "بمتوسط حسابي (4.12)وانحراف معياري (0.811)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على التزام العاملين بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال، الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. كذلك سجلت عبارة "أساهم في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة "متوسطًا حسابيًا بلغ (4.07)بانحراف معياري (0.716)وبدرجة مرتفعة، مما يعكس وعي العاملين بأهمية جودة المخرجات التي تقدمها المؤسسة. أما عبارة "أستخدم الموارد الإنتاجية بكفاءة لإنجاز مهامي "فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.88)وانحراف معياري (1.052)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على أن العاملين يسعون إلى استغلال الموارد المتاحة بطريقة فعّالة لتحقيق أفضل النتائج.

تبين النتائج أن مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموارد البشرية مرتفع، حيث يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم، والالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات، إضافة إلى الاستخدام الجيد للموارد الإنتاجية. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء مهامهم، وهو ما يعزز أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة ويسهم في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة .

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور الالتزام الوظيفي

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
05	التزم بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة	4.24	.678	مرتفعة جدا
06	احرص على الانضباط في أوقات العمل	4.17	.704	مرتفعة
07	اشعر بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة الي	4.17	.752	مرتفعة
08	اتعامل بجدية مع اهداف المؤسسة واسعى لتحقيقها	4.21	.767	مرتفعة جدا
	الالتزام الوظيفي	4.14	0.684	مرتفعة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (18) المتعلقة ببعد الالتزام الوظيفي ضمن محور أداء الموارد البشرية إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (4.14)بانحراف معياري قدره (0.684)، وهو ما يدل على أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس ذلك تمتع

العاملين بدرجة عالية من الانضباط والمسؤولية في أداء مهامهم الوظيفية. وبالرجوع إلى العبارات التفصيلية، نجد أن عبارة "ألتزم بالقوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24)وانحراف معياري (0.678)وبدرجة مرتفعة جدًا، مما يدل على حرص العاملين على احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة "أتعامل بجدية مع أهداف المؤسسة وأسعى لتحقيقها "بمتوسط حسابي (4.21)وانحراف معياري (0.767)وبدرجة مرتفعة جدًا، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في نجاحها. كذلك سجلت عبارة "أحرص على الانضباط في أوقات العمل "متوسطًا حسابيًا بلغ (4.17)بانحراف معياري (0.704)وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى التزام العاملين بالحضور والانضباط في أوقات العمل المحددة. كما جاءت عبارة "أشعر بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليّ "بمتوسط حسابي (4.17)وانحراف معياري (0.752)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس إحساس العاملين بالمسؤولية والجدية في أداء واجباتهم الوظيفية.

تشير هذه النتائج إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموارد البشرية مرتفع، حيث يلتزم العاملون بالقوانين والأنظمة، ويحرصون على الانضباط في العمل، كما يظهر لديهم شعور قوي بالمسؤولية تجاه مهامهم وسعي واضح لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعد هذا المستوى المرتفع من الالتزام مؤشرًا إيجابيًا على قوة أداء الموارد البشرية، كما يسهم في تعزيز فعالية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة .

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محور الرضا والتحفيز

رقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
09	اشعر بالرضا العام عن عملي داخل المؤسسة	3.63	1.202	مرتفعة
10	لدي دافعية عالية للاستمرار في العمل والمؤسسة	3.60	1.388	مرتفعة
11	تؤثر جودة الحياة الوظيفية إيجابا على مستوى ادائي	3.53	1.120	مرتفعة
12	اشعر ان المؤسسة تهتم برافهيتي وتوازن حياتي العملية والشخصية	2.97	1.245	متوسطة
	الرضا والتحفيز	3.41	1.082	مرتفعة

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (19) المتعلقة ببعد الرضا والتحفيز ضمن محور أداء الموارد البشرية إلى أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.41)بانحراف معياري قدره (1.082)، وهو ما يدل على أن مستوى الرضا

والتحفيز لدى العاملين في المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس ذلك وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين، مما يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي. وبالرجوع إلى العبارات التفصيلية، نجد أن عبارة "أشعر بالرضا العام عن عملي داخل المؤسسة "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)وانحراف معياري (1.202)وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا عن وظائفهم داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة "لدي دافعية عالية للاستمرار في العمل في المؤسسة "بمتوسط حسابي (3.60)وانحراف معياري (1.388)وبدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك سجلت عبارة "تؤثر جودة الحياة الوظيفية إيجابًا على مستوى أدائي "متوسطًا حسابيًا بلغ (3.53)بانحراف معياري (1.120)وبدرجة مرتفعة، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين مستوى أدائهم. في المقابل، جاءت عبارة "أشعر أن المؤسسة تهتم برفاهيتي وتوازن حياتي العملية والشخصية "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.97)وانحراف معياري (1.245)وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن اهتمام المؤسسة برفاهية العاملين وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية ما يزال في مستوى متوسط ويحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

تشير النتائج إلى أن مستوى الرضا والتحفيز لدى العاملين مرتفع نسبيًا، حيث يشعر العاملون بدرجة جيدة من الرضا عن عملهم ولديهم دافعية للاستمرار في العمل داخل المؤسسة، كما يدركون أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أدائهم. ومع ذلك، فإن تعزيز اهتمام المؤسسة برفاهية العاملين وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمكن أن يسهم في رفع مستوى الرضا والتحفيز بشكل أكبر، مما ينعكس إيجابًا على تحسين أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20) استجابات أفراد العينة حول ابرز العوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي

	التكرار	النسبة المئوية
الأجور والمكافآت المادية	15	19.2%
التحفيز والتقدير المعنوي	10	12.8%
بيئة وظروف العمل	12	15.4%
العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي	10	12.8%
العدالة والمساواة داخل العمل	8	10.3%
الترقية والتطور المهني	6	7.7%

تنظيم العمل وساعات العمل	7	9%
توفر وسائل وإمكانات العمل	5	6.4%
الاستقرار والخدمات الاجتماعية	5	6.4%
المجموع	78	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم (20) استجابات أفراد العينة حول أبرز العوامل التي تؤثر على رضاهم الوظيفي، حيث تم تصنيف الإجابات في مجموعة من الفئات وفقاً لتكرارها ونسبها المئوية.

يتضح من خلال النتائج أن الأجور والمكافآت المادية جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 15وبنسبة 19.2%، مما يدل على أن العامل المادي يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث يسهم الأجر العادل والمكافآت المناسبة في تلبية احتياجات العامل وتحفيزه على أداء عمله بكفاءة أكبر.

في المرتبة الثانية جاءت بيئة وظروف العمل بتكرار قدره 12وبنسبة 15.4%، وهو ما يعكس أهمية توفير بيئة عمل مناسبة من حيث السلامة المهنية والراحة النفسية والتنظيم الجيد للعمل، إذ أن البيئة المهنية الملائمة تساعد على رفع مستوى الرضا والأداء لدى العاملين.

كما جاءت كل من التحفيز والتقدير المعنوي والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي في المرتبة الثالثة بتكرار 10لكل منهما وبنسبة 12.8%، مما يشير إلى الدور المهم الذي تلعبه الحوافز المعنوية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر العامل بالتقدير والاحترام عندما يتم الاعتراف بجهوده وتوفير جو من التعاون بين الزملاء.

أما العدالة والمساواة داخل العمل فقد جاءت بنسبة 10.3%بتكرار 8، وهو ما يبرز أهمية تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في توزيع المهام والحوافز، إذ يسهم ذلك في تقليل الشعور بالتمييز ويعزز ثقة العمال بالإدارة.

في حين سجلت تنظيم العمل وساعات العمل نسبة 9%بتكرار 7، مما يدل على أن وضوح التنظيم الإداري وتحديد ساعات العمل بشكل مناسب يعدان من العوامل المؤثرة في مستوى رضا العاملين.

كما جاءت الترقية والتطور المهني بنسبة 7.7%بتكرار 6، وهو ما يعكس تطلع العمال إلى فرص التقدم الوظيفي والتطوير المهني داخل المؤسسة.

أما كل من توفر وسائل وإمكانات العمل والاستقرار والخدمات الاجتماعية فقد سجلتا أقل نسبة بلغت 6.4% لكل منهما بتكرار 5، إلا أن ذلك لا يقلل من أهميتهما، حيث يسهم توفر الوسائل الضرورية والخدمات الاجتماعية في تحسين الظروف المهنية للعاملين.

وبصفة عامة تشير هذه النتائج إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل المادية والمعنوية والتنظيمية، مما يؤكد أهمية اهتمام المؤسسة بتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال توفير الأجور المناسبة، وتحسين ظروف العمل، وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتطبيق العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (21) اقتراحات العمال لتحسين جودة الحياة الوظيفية

	التكرار	**النسبة المئوية**
تحسين الأجور والمكافآت	11	14.1%
تحسين ظروف وبيئة العمل	12	15.4%
تعزيز التواصل بين الإدارة والعمال	10	12.8%
التحفيز والتقدير المعنوي	7	9%
العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية	7	9%
العدالة والمساواة داخل المؤسسة	9	11.5%
التكوين والتطوير المهني	6	7.7%
توفير الوسائل والموارد للعمل	5	6.4%
تنظيم العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية	4	5.1%
التوظيف وتوفير مناصب عمل إضافية	3	3.8%
خدمات اجتماعية ودعم العامل	4	5.1%
المجموع	78	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول رقم(21) اقتراحات العمال لتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تصنيف إجابات أفراد العينة في عدة فئات وفقاً لتكرارها ونسبها المئوية.

يتضح من خلال النتائج أن تحسين ظروف وبيئة العمل جاء في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 12وبنسبة 15.4%، مما يدل على أن العمال يولون أهمية كبيرة لتوفير بيئة عمل ملائمة من حيث الراحة النفسية والسلامة المهنية والتنظيم الجيد للعمل، باعتبارها عاملاً أساسياً في تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية جاء تحسين الأجور والمكافآت بتكرار 11وبنسبة 14.1%، وهو ما يعكس رغبة العمال في الحصول على أجور عادلة ومكافآت تتناسب مع الجهد المبذول، حيث يعتبر العامل المادي من أهم المحفزات التي تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموارد البشرية.

كما احتل تعزيز التواصل بين الإدارة والعمال المرتبة الثالثة بتكرار 10وبنسبة 12.8%، مما يشير إلى أهمية وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، والاستماع لانشغالاتهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، الأمر الذي يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

أما العدالة والمساواة داخل المؤسسة فقد جاءت بنسبة 11.5%بتكرار 9، وهو ما يعكس أهمية تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص بين العمال، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز والترقيات، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز الشعور بالإنصاف والانتماء للمؤسسة.

في حين سجل كل من التحفيز والتقدير المعنوي والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية نسبة 9%لكل منهما بتكرار 7، مما يدل على أن العمال يرون أن التقدير المعنوي ووجود علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء يسهمان في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والتكامل بين أفراد العمل.

كما جاءت التكوين والتطوير المهني بنسبة 7.7%بتكرار 6، مما يعكس اهتمام العمال بالحصول على فرص التدريب والتكوين التي تساعدهم على تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين كفاءتهم في أداء العمل.

أما توفير الوسائل والموارد اللازمة للعمل فقد سجل نسبة 6.4%بتكرار 5، وهو ما يدل على أهمية توفير الإمكانيات المادية والتقنية التي تمكن العمال من أداء مهامهم بكفاءة.

في حين جاءت كل من تنظيم العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية وخدمات اجتماعية ودعم العامل بنسبة 5.1%لكل منهما، وهو ما يعكس إدراك العمال لأهمية تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، إضافة إلى أهمية توفير بعض الخدمات الاجتماعية التي تساهم في تحسين ظروفهم المهنية.

أما التوظيف وتوفير مناصب عمل إضافية فقد سجلت أقل نسبة بلغت 3.8%، إلا أنها تبقى عاملاً مهماً خاصة في الحالات التي تعاني فيها المؤسسة من ضغط العمل بسبب نقص العمال.

وبصفة عامة، تشير هذه النتائج إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يتطلب تبني مجموعة من الإجراءات المتكاملة تشمل تحسين الظروف المهنية والمادية للعمال، وتعزيز التواصل والعدالة التنظيمية، إضافة إلى توفير فرص التكوين والتطوير المهني، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الجدول رقم (22) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة وأداء الموارد البشرية

		أداء المواد البشرية
ظروف وبيئة العمل	**معامل الارتباط**	0.657**
	Sig	0.000
العلاقات الإنسانية	**معامل الارتباط**	0.236
	Sig	0.072
الحوافز	**معامل الارتباط**	0.409**
	Sig	0.001
جودة الحياة الوظيفية	**معامل الارتباط**	0.605**
	Sig	0.000

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج جدول رقم (22) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين أغلب أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة. حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين ظروف وبيئة العمل وأداء الموارد البشرية 0.657، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل وظروفه يسهم بشكل كبير في رفع أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن العلاقات الإنسانية لا ترتبط بأداء الموارد البشرية بقيمة 0.236عند نفس مستوى الدلالة، مما يشير إلى غياب التعزيز والتواصل، والتعاون، والثقة بين الزملاء والإدارة مما يحد من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم. كذلك سجل بعد الحوافز معامل ارتباط قدره 0.409، وهو دال إحصائيا عند 0.01، مما يؤكد أن الحوافز المادية والمعنوية مرتبطة إيجابيًا بأداء الموارد البشرية، وأن وجود نظام حوافز فعّال يرفع من مستوى الالتزام والدافعية.

وبالنظر إلى معامل الارتباط الإجمالي بين جودة الحياة الوظيفية ككل وأداء الموارد البشرية، فقد بلغ 0.605عند مستوى دلالة 0.01، مما يعكس وجود علاقة قوية وإيجابية دالة إحصائيًا بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية. يمكن استنتاج أن كلما تحسنت مستويات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، بما يشمل ظروف العمل، العلاقات الإنسانية، والحوافز، ارتفع أداء الموظفين وكفاءتهم، وهو ما يؤكد الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (23) يوضح تحليل التباين لتأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	1872.933	2	936.467	32.456	.000[b]
الخطأ	1615.779	56	28.853		
المجموع	3488.712	58			

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (23) إلى أن قيمة اختبار ANOVA[a] قد بلغت (32.456) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية

الجدول رقم (24) يبين تحليل الانحدار المتعدد لأثر جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية

	B	الخطأ المعياري S.E	Beta	T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	13.688	4.178		3.276	0.002	
ظروف وبيئة العمل	**1.497**	**0.224**	**0.613**	**6.685**	**0.000**	**يوجد أثر**
الحوافز	**0.750**	**0.210**	**0.328**	**3.572**	**0.001**	**يوجد أثر**
معامل التحديد R^2	0.537	**نموذج الانحدار المتعدد:**				
معامل الارتباط R	0.733	$Y= 13.688+1.497\ X_1+ 0.750\ X_2+e_i$				

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

كما تشير النتائج الجدول رقم (24) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف وبيئة العمل على أداء الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (t = 6.685) وبمستوى معنوية (000.0) وهو أقل من مستوى الدلالة

(0.05)، مما يدل على وجود أثر معنوي لهذا البعد، كما بلغت قيمة معامل(0.613) Beta ، ما يعكس وجود علاقة طردية، أي أنه كلما تحسنت ظروف وبيئة العمل ارتفع أداء الموارد البشرية.

أما بالنسبة إلى بعد الحوافز فقد أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (t = 3.572)ومستوى معنوية (001.0) وهي أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (0.328) Beta والتي تشير إلى وجود علاقة طردية.

و بناءا على مالا سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار كالآتي:

$$Y= 13.688+1.497\ X_1+ 0.750\ X_2+e_i$$

تشير إلى أن بعد ظروف وبيئة العمل وبعد الحوافز يأثر في النموذج حيث ساهما بشكل مباشر في تفسير التغير في أداء الموارد البشرية، حيث تعكس عناصر مثل توفر بيئة آمنة، وتجهيزات مناسبة، وتنظيم العمل، واهتمام المؤسسة بالجوانب النفسية والاجتماعية دورا مباشرا في رفع كفاءة الموظف وتعزيز إنتاجيته.

وبالتالي يمكن القول أن أداء الموارد البشرية يعكس مستوى جيد من الالتزام والكفاءة والدافعية، كما يظهر ارتباطه بشكل أوضح بالعوامل المادية والتنظيمية أكثر من العوامل الاجتماعية والتحفيزية، وهو ما يؤكد أن تحسين بيئة العمل يعد المدخل الأساسي لرفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

جدول رقم (25) يبين الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	حجم العينة	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى المعنوية
ذكر	32	85.31	14.261	57	1.875	0.066
انثى	27	91.63	11.035			

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس.

يُبين الجدول رقم (25) نتائج اختبار (T-Test) للعينات المستقلة للكشف عن الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية والتي تُعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لإجابات فئة الذكور بلغ (85.31) بانحراف معياري قدره (14.261)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الإناث (91.63) بانحراف معياري قدره (11.035).

وتشير المخرجات الإحصائية إلى أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.875) عند درجة حرية (57)، وسجل مستوى المعنوية المرافق لها (Sig) قيمة بلغت (0.066). وبما أن قيمة مستوى المعنوية (0.066) أكبر من حد الدلالة المعتمد (0.05)، فإننا نخلص إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ونفي الفرضية البديلة (H_1)؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها في أداء الموارد البشرية تعود لمتغير الجنس

جدول رقم (26) يبين الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	496.819	2	248.409	0.370	0.693
داخل المجموعات	38305.915	57	672.034		
المجموع	38802.733	59			

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

يُوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية والتي قد تُعزى لمتغير العمر. وتُشير المخرجات الإحصائية إلى أن قيمة التباين بين المجموعات بلغت (496.819) بدرجة حرية (2)، في حين بلغت قيمة التباين داخل المجموعات (38305.915) بدرجة حرية (57).

وبناءً على ذلك، سجلت القيمة المحسوبة لـ (F) الإحصائية (0.370) بمستوى معنوية مرافق (Sig) بلغ (0.693). وبالمقارنة مع حد الدلالة المعتمد (0.05)، نجد أن قيمة مستوى المعنوية المتوصل إليها أكبر بكثير من الحد المعتمد، مما يستوجب إحصائياً قبول الفرضية الصفرية (H_0) ونفي الفرضية البديلة (H_1). ويؤكد هذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين تعود لمتغير السن (العمر)المؤهل العلمي

جدول رقم (27) يبين الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

	حجم العينة	المتوسّط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى المعنوية
جامعي	50	128.38	19.423	57	0.195	0.846
دراسات عليا	3	130.66	26.274			

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

H0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يُبين الجدول رقم (27) نتائج اختبار (T-Test) للمجموعات المستقلة لمعرفة مدى وجود فروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لفئة ذوي المؤهل الجامعي بلغ (128.38) بانحراف معياري (19.423)، بينما سجل المتوسط الحسابي لفئة ذوي الدراسات العليا (130.66) بانحراف معياري (26.274).

ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.195) عند درجة حرية (57)، وبلغ مستوى المعنوية المرافق لها (0.846)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتأسيساً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0)، التي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في اتجاهات أفراد العينة حول المتغيرات المدروسة تعود لاختلاف مؤهلاتهم العلمية

جدول رقم (28) يبين الفروق في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	577.971	2	288.986	1.708	0.191
داخل المجموعات	9477.588	56	169.243		
المجموع	10055.559	58			

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

H0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

H1:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة.

يُوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية تُعزى لمتغير الخبرة المهنية (سنوات الخدمة). وتشير البيانات الإحصائية إلى أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات بلغت (577.971) بدرجة حرية (2)، في حين بلغت قيمتها داخل المجموعات (9477.588) بدرجة حرية (56).

ووفقا ًلهذه المخرجات، بلغت القيمة الإحصائية المحسوبة لـ (F) نحو (1.708)، وسجل مستوى المعنوية المرافق لها (Sig) قيمة بلغت (0.191). وبما أن هذه القيمة (0.191) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإن القرار الإحصائي يؤول إلى قبول الفرضية الصفرية (H_0) ونفي الفرضية البديلة

(H_1). ويؤكد ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات أفراد العينة تعود لمتغير الخبرة المهنية، مما يعكس تجانساً في نظرة الموظفين وتقييمهم لمتغيرات الدراسة بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم بالمؤسسة

المطلب الرابع: نتائج الدراسة العامة

- أظهرت النتائج أن متوسطات عناصر جودة الحياة الوظيفية تتراوح بين متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية العوامل التي تؤثر على بيئة عملهم وحوافزهم وعلاقاتهم في العمل.
- العلاقات الطردية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية واضحة، حيث كلما تحسنت ظروف العمل، ووضوح الحوافز، وتعزيز العلاقات الإيجابية، ارتفع مستوى الالتزام والكفاءة والإنتاجية للموظفين.
- تحليل الانحدار أظهر وجود تأثير بين بعد ظروف وبيئة العمل وبعد الحوافز وأداء الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة Beta 0.502 وجاءت قيمة اختبار "ت" 0.213 عند مستوى معنوية 0.007

خاتمة عامة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية تمثل عاملا حاسما في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث أظهرت البيانات أن مستوى إدراك العاملين لعناصر جودة الحياة الوظيفية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، وهو ما يعكس وعيهم بأهمية الظروف المهنية المحيطة بهم وتأثيرها المباشر على سلوكهم وأدائهم الوظيفي.

كما بينت النتائج وجود علاقة طردية واضحة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية، حيث يؤدي تحسين ظروف وبيئة العمل، إلى جانب تعزيز نظام الحوافز وتوضيحه، وكذا دعم العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي والكفاءة المهنية وزيادة الإنتاجية. وهذا يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يشمل أيضا الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تساهم في خلق بيئة عمل محفزة.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لكل من بعد ظروف وبيئة العمل وبعد الحوافز على أداء الموارد البشرية، حيث سجل بعد ظروف وبيئة العمل تأثيرا أكبر، وهو ما يدل على أن توفير بيئة عمل مناسبة وآمنة يعد من أهم المحددات الأساسية لتحسين أداء العاملين. كما أن لبعد الحوافز دورا مهما في تعزيز دافعية الأفراد وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء أفضل، مما يعكس أهمية تبني أنظمة تحفيزية فعالة وعادلة داخل المؤسسة.

ويعكس هذا التباين في درجات التأثير بين الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية ضرورة اعتماد نظرة شمولية ومتكاملة عند وضع السياسات الإدارية، بحيث يتم الاهتمام بكافة الجوانب المؤثرة في حياة العاملين المهنية بشكل متوازن.

وعليه فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية يمثل توجها استراتيجيا يسهم في تحقيق التميز التنظيمي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تطوير أداء مواردها البشرية واستثمار طاقاتهم بشكل أمثل.

التوصيات

- تحسين بيئة العمل ضرورة توفير بيئة آمنة وصحية، وتجهيزات مناسبة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة، مع تنظيم ساعات العمل لتحقيق التوازن بين العمل والراحة.
- تعزيز العلاقات الإنسانية تشجيع روح التعاون والاحترام بين الزملاء، وبناء الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، والاستماع لمقترحات الموظفين.

- تطوير نظام الحوافز ووضع نظام حوافز عادل وواضح، مرتبط مباشرة بالأداء والإنجازات، يشمل الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز الدافعية والالتزام.
- الاهتمام بالرضا والتحفيز الوظيفي :مراعاة رفاهية الموظف وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال برامج دعم الموظفين والمبادرات الاجتماعية والنفسية.
- الاستثمار في التدريب والتطوير :تقديم برامج مستمرة لتطوير مهارات الموظفين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء والكفاءة

الاقتراحات

- إجراء دراسات مستقبلية لتقييم أثر جودة الحياة الوظيفية على مؤشرات أخرى للأداء التنظيمي مثل الابتكار، ولاء الموظف، وتقليل دوران العمالة.
- دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات مختلفة القطاعات لمقارنة النتائج والتوصل إلى توصيات شاملة.
- استخدام أدوات قياس نوعية إضافية، مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظة الميدانية، لتعميق فهم تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب

- محفوظ، أ .(2014) .*جودة إدارة الموارد البشرية* .عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
- ناني، ن .(2017) .*مطبوعة في إدارة الموارد البشرية* .جامعة البليدة، الجزائر

ثانياً: المقالات العلمية

مقالات عربية

- تواتيسومية. (2022). جودة الحياة الوظيفية: التأصيل النظري والمفاهيمي .*مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 6(2)
- الحربي، ف. ع. ع. (2024). جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية . *مجلة رايس للعلوم*، 35(2)
- الحربي، ف. ع. (2024). جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية: تحليل أبعادها .*مجلة رايس للعلوم*، 35(2)
- صحراوي، أ.، &دويمي، س. (2022). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .*مجلة العلوم الإدارية* .
- الحريري، ع. س. (2020). أثر نظم الأجور والمكافآت في تحسين جودة الحياة الوظيفية .*مجلة الإدارة والتنمية البشرية*، 12(3)
- السعدي، ط. م. (2019). دور المكافآت المالية وغير المالية في تعزيز الأداء الوظيفي .*مجلة دراسات الموارد البشرية*، 8(1)
- المنير، ف. ع. (2021). علاقة ظروف العمل المادية بالجودة الوظيفية .*مجلة البحوث التطبيقية في الإدارة*، 7(4)
- الجعفري، ع. م. (2022). دور السياسات التنظيمية في تحقيق التوازن بين الحياة العملية .*مجلة البحوث الإدارية المعاصرة*، 5(4)
- المسلمي، ي. ن. (2021). تأثير التدريب والتطوير على الأداء المؤسسي .*مجلة الإدارة والتنمية*، 13(2)

- العتيبي، س. م. (2022). الإدارة والبيئة التقنية كعوامل مؤثرة في جودة الحياة الوظيفية .*مجلة الإدارة والتنمية البشرية*، 14(1)
- القحطاني، م. ن. (2023). استراتيجيات تحسين جودة الحياة الوظيفية .*مجلة العلوم الإدارية المعاصرة*، 9(3)
- خرشي، ف.، غانم، ع. ق.، &النظاري، م. ح. (2025). فعالية الأداء الوظيفي .*مجلة جامعة البيضاء*، 7(1)
- عزوز، م. (2023). فعالية أداء موظفي الإدارة الجامعية .*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(2)
- ابن جبار، س.، بياض، م.، &طيب، س. (2019). الإبداع الوظيفي وأداء الموارد البشرية . *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 3(2)
- عمير نهار، م.، جاد الرب، س.، &جمعة حسن، ن. (2021). دور الثقافة التنظيمية .*المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(2)
- عرابي محفوظ. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية .*المجلة العلمية للحوار الاقتصادي*، 2(2)
- بوطورة، ف.، سمايلي، ن.، &قرامطية، ز. (2020). تقييم أداء الموارد البشرية .*مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(2)
- أبو النصر، هـ. أ. (2024). أهمية تقويم الأداء في المنظمة .*مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية*، 4(4)
- الصباغ، ش. م. ع، &بليغ، م. م. ك. (2024). نظم العمل عالية الأداء .*المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 52(1)
- زواتيني، م. (2021). المورد البشري بين الكفاءة والفعالية .*مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*

مقالات أجنبية

- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1).
- Davis, K., et al. (2021). Evaluation of the quality of working life and its influencing factors. *Journal of Education and Health Promotion*.

- Seghiri, H., & El Hashmi, L. (2024). Quality of work life as a philosophy. *Revue des Sciences Humaines*, 35(4)
- Mirkamali, M., & Narenji Sani, M. (2016). Relationship between quality of work life and job satisfaction. *National Library of Medicine (PMC)*.
- Ishfaq, M. (2022). Quality of Work Life and its impact on employee performance. *MDPI*.
- Latif, H. (2022). Concepts and measurement of HR performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6)

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- نورة، ت. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- مساهل، أ. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر
- السعيدي، ر. (2019). العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
- بخوش، أ. (2018). دور الحوافز والتحفيز في تحسين أداء العاملين. جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية
- عبد النور، هـ. (2020). دور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية. جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية

الملاحق

زارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر –سعيدة

كلية : علووم اقتصادية و تجارية و علوم تسيير

قسم:علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان

تحية طيبة و بعد:

السادة و السيدات العاملين في مؤسسة المياة المعدنية

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم ، و نود اعلامكم أننا بصدد اعداد دراسة ميدانية حول"أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية "بوكالتكم في اطار متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال و هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة . و لما كان لانطباعاتكم و ارائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة . نأمل أن تتكرمو بالاجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة و صدق ، بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

.أولا : البيانات الأولية الشخصية الوظيفية

الجنس : ذكر [X] أنثى [ ]

العمر: أقل من 30 سنة [ ] 30- 45 سنة [X] أكثر من 45 سنة [ ]

المؤهل العلمي : جامعي [X] دراسات عليا [ ]

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات [ ] 5- 10 سنوات [X] أكثر من 10 سنوات [ ]

المحور الأول : جودة الحياة الوظيفية

	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: ظروف وبيئة العمل	1. توفر المؤسسة بيئة عمل أمنة و صحية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة	✓				
	2. تتوفر الوسائل و التجهيزات لانجاز العمل في ظروف مناسبة		✓			
	3. يتم تنظيم ساعات العمل بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل و الراحة		✓			
	4. المؤسسة تراعي الجوانب الاجتماعية و النفسية للموظف في بيئة العمل		✓			
البعد الثاني: العلاقات الانسانية	5. تسود علاقات الاحترام و التعاون بين الزملاء في العمل			✓		
	6. تشجع الإدارة روح العمل الجماعي و المشاركة				✓	
	7. يسود جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين و الإدارة			✓		
	8. الإدارة تستمع لمقترحات الموظفين و تأخذها بعين الاعتبار الحوافز		✓			
البعد الثالث: الحوافز	9. تعتمد المؤسسة نظام الحوافز عادل وواضح				✓	
	10. الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول في العمل		✓			
	11. تساهم الحوافز المادية و المعنوية في رفع معنوياتي الوظيفية	✓				
	12. الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء و الانجازات		✓			

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول : الكفاءة و الانتاجية	1. أستخدم الموارد المتاحة بكفاءة لانجاز مهامي	X				
	2. احرص على انجاز العمل في الوقت المحدد		X			
	3. اساهم في تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة		X			
	4. أعمل على تطوير مهاراتي باستمرار لرفع مستوى أدائي		X			
البعد الثاني : الالتزام الوظيفي	5. ألتزم بالقوانين و الأنظمة الداخلية للمؤسسة		X			
	6. أحرص على الانضباط في أوقات العمل			X		
	7. أشعر بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة إلي		X			
	8. أتعامل بجدية مع أهداف المؤسسة و أسعى لتحقيقها		X			
البعد الثالث : الرضا و التحفيز	9. أشعر بالرضا العام عن عملي داخل المؤسسة	X				
	10. لدي دافعية عالية للاستمرار في العمل و بالمؤسسة			X		
	11. تؤثر جودة الحياة الوظيفية ايجابيا على مستوى أدائي		X			
	12. أشعر أن المؤسسة تهتم برفاهيتي و توازن حياتي العملية و الشخصية	X				

ما أبرز العوامل التي تؤثر على رضاك الوظيفي؟

.....

.....

.....

ما اقتراحاتك لتحسين جودة الحياة الوظيفية ؟

.....

.....

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د.مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم:2/ك.ع.إ.ق.ع.تس.ت.ج/ج.س/ق.ع.تس/2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة"د.الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: الشركة الجزائرية للمياه – سعيدة -

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطالب(ة):

- **الطالب(ة):** صحي إكرام مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر **إدارة أعمال**
- **الطالب(ة):** ولد قادة هناء مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر **إدارة أعمال**
- **المادة الأولى : أحكام العامة**
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- **المادة الثانية: أهداف التربص**
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطالب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر . إلى:
- **المادة الرابعة:** يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسس**المادة الثالثة:** يجري التربص ابتداءا من يوم: ..../..../2026 إلى ..../..../2026 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلة و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- **المادة الخامسة** : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلة أن تتخذ الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- **المادة السادسة:** يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلة حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت بسعيدة في : 10 فيفري 2026

رئيس قسم علوم التسيير

رئيس قسم علوم التسيير
د. يبريلز محمد

ممثل المؤسسة

بوسعيد خير الدين
مدير وحدة سعيدة

Correlations

		البعد_الأول	a1	a2	a3	a4
البعد_الأول	Pearson Correlation	1	.867**	.807**	.788**	.848**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
a1	Pearson Correlation	.867**	1	.635**	.532**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
a2	Pearson Correlation	.807**	.635**	1	.526**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
a3	Pearson Correlation	.788**	.532**	.526**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
a4	Pearson Correlation	.848**	.671**	.537**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد_الثاني	a5	a6	a7	a8
البعد_الثاني	Pearson Correlation	1	.740**	.857**	.866**	.810**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	59	60
a5	Pearson Correlation	.740**	1	.572**	.515**	.404**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001
	N	60	60	60	59	60
a6	Pearson Correlation	.857**	.572**	1	.706**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	59	60
a7	Pearson Correlation	.866**	.515**	.706**	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
a8	Pearson Correlation	.810**	.404**	.575**	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	
	N	60	60	60	59	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		البعد_الثالث	a9	a10	a11	a12
البعد_الثالث	Pearson Correlation	1	.742**	.870**	.821**	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	59	60	60	59
a9	Pearson Correlation	.742**	1	.632**	.442**	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001
	N	59	59	59	59	58
a10	Pearson Correlation	.870**	.632**	1	.570**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	59	60	60	59
a11	Pearson Correlation	.821**	.442**	.570**	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000

	N	60	59	60	60	59
a12	Pearson Correlation	.835**	.429**	.669**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	
	N	59	58	59	59	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		01_البعد	b1	b2	b3	b4
01_البعد	Pearson Correlation	1	.826**	.860**	.789**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
b1	Pearson Correlation	.826**	1	.603**	.515**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59
b2	Pearson Correlation	.860**	.603**	1	.580**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59
b3	Pearson Correlation	.789**	.515**	.580**	1	.574**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59
b4	Pearson Correlation	.804**	.473**	.658**	.574**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		02_البعد	b5	b6	b7	b8
02_البعد	Pearson Correlation	1	.817**	.870**	.861**	.639**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	58	58	58
b5	Pearson Correlation	.817**	1	.803**	.612**	.372**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.004
	N	59	59	58	58	58
b6	Pearson Correlation	.870**	.803**	1	.704**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	57
b7	Pearson Correlation	.861**	.612**	.704**	1	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	58	58	58	58	57
b8	Pearson Correlation	.639**	.372**	.527**	.647**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	
	N	58	58	57	57	58

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		03_البعد	b9	b10	b11	b12
03_البعد	Pearson Correlation	1	.883**	.884**	.863**	.836**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	58	59	59
b9	Pearson Correlation	.883**	1	.686**	.750**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000

	N	59	59	58	59	59
b10	Pearson Correlation	.884**	.686**	1	.665**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	58	58	58	58	58
b11	Pearson Correlation	.863**	.750**	.665**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	58	59	59
b12	Pearson Correlation	.836**	.648**	.696**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	58	59	59

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	24

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الخبرة
N	Valid	60	60	54	59
	Missing	0	0	6	1

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	55.0	55.0	55.0
	أنثى	27	45.0	45.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	10.0	10.0	10.0
	30-45 سنة	25	41.7	41.7	51.7
	أكثر من 45 سنة	29	48.3	48.3	100.0

	Total	60	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	51	85.0	94.4	94.4
	دراسات عليا	3	5.0	5.6	100.0
	Total	54	90.0	100.0	
Missing	System	6	10.0		
Total		60	100.0		

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	8.3	8.5	8.5
	5-10 سنوات	8	13.3	13.6	22.0
	أكثر من 10 سنوات	46	76.7	78.0	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

a1	60	2	5	3.97	1.008
a2	60	2	5	4.03	1.008
a3	60	1	5	3.82	.983
a4	60	1	5	3.30	1.253
البعد_الأول	60	8	20	15.12	3.163
a5	60	1	5	3.53	1.049
a6	60	1	5	3.00	1.221
a7	60	1	5	3.28	1.180
a8	60	1	5	3.23	1.212
البعد_الثاني	60	4	20	13.05	3.072
a9	60	1	5	3.25	1.144
a10	60	1	5	3.50	1.228
a11	60	1	5	3.45	1.126
a12	59	1	5	3.36	.996
البعد_الثالث	60	5	20	13.50	3.367
Valid N (listwise)	59				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b1	59	1	5	3.88	1.052
b2	59	1	5	4.12	.811
b3	59	2	5	4.07	.716
b4	59	2	5	4.17	.769
البعد_01	59	8	20	16.24	2.750
b5	59	2	5	4.24	.678

b6	58	2	5	4.17	.704
b7	58	2	5	4.17	.752
b8	58	1	5	4.21	.767
البعد_02	59	8	20	16.58	2.737
b9	59	1	5	3.63	1.202
b10	58	1	5	3.60	1.388
b11	59	1	5	3.53	1.120
b12	59	1	5	2.97	1.245
البعد_03	59	4	19	13.66	4.330
Valid N (listwise)	57				

Correlations

		أداء_الموارد_البشرية	البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	جودة_الحياة_الوظيفية
أداء_الموارد_البشرية	Pearson Correlation	1	.657**	.236	.409**	.605**
	Sig. (2-tailed)		.000	.072	.001	.000
	N	59	59	59	59	59
البعد_الأول	Pearson Correlation	.657**	1	.333**	.127	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.335	.000
	N	59	60	60	60	60
البعد_الثاني	Pearson Correlation	.236	.333**	1	.366**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.072	.009		.004	.000
	N	59	60	60	60	60
البعد_الثالث	Pearson Correlation	.409**	.127	.366**	1	.710**

	Sig. (2-tailed)	.001	.335	.004		.000
	N	59	60	60	60	60
جودة_الحياة_الوظيفية	Pearson Correlation	.605**	.669**	.777**	.710**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	59	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد_الثالث, البعد_الأول[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.733[a]	.537	.520	5.372

a. Predictors: (Constant), البعد_الثالث, البعد_الأول

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1872.933	2	936.467	32.456	.000[b]

	Residual	1615.779	56	28.853		
	Total	3488.712	58			

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية

b. Predictors: (Constant), البعد_الثالث, البعد_الأول

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13.688	4.178		3.276	.002
	البعد_الأول	1.497	.224	.613	6.685	.000
	البعد_الثالث	.750	.210	.328	3.572	.001

a. Dependent Variable: أداء_الموارد_البشرية

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اثر_جودة_في_تحسين	ذكر	32	85.31	14.261	2.521
	أنثى	27	91.63	11.035	2.124

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference

							Difference	Lower	Upper
اثر_جودة_في_تحسين	Equal variances assumed	1.850	.179	-1.875	57	.066	-6.317	3.368	-13.062	.428
	Equal variances not assumed			-1.916	56.615	.060	-6.317	3.296	-12.919	.285

ANOVA

اثر_جودة_في_تحسين_2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	496.819	2	248.409	.370	.693
Within Groups	38305.915	57	672.034		
Total	38802.733	59			

Group Statistics

	المؤهل_العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اثر_جودة_في_تحسين_2	جامعي	50	128.3800	19.42320	2.74686
	دراسات عليا	3	130.6667	26.27420	15.16941

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
اثر_جودة_في_تحسين_2	Equal variances assumed	.357	.553	-.195	51	.846	-2.28667	11.73187	-25.83938	21.26605
	Equal variances not assumed			-.148	2.133	.895	-2.28667	15.41611	-64.80133	60.22800

ANOVA

اثر_جودة_في_تحسين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	577.971	2	288.986	1.708	.191
Within Groups	9477.588	56	169.243		
Total	10055.559	58			