

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-القلعة

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علومالتسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر جودة الحياة الوظيفية في الرضا الوظيفي للعمال على مستوى

مركب تمييع الغاز الطبيعي Z | GL3

إشراف الأستاذ:
بن شايب راجح

إعداد الطالب:
فواظمية توفيق

السنة الجامعية: 2023 - 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة-القلية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علومالتسيير

تخصص: تنظيم وإدارة المؤسسات

الموضوع:

أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعمال على مستوى
مركب تميميع الغاز الطبيعي | Z | GL3

إشراف الأستاذ:
بن شايب رابح

إعداد الطالب:
فواظمية توفيق

السنة الجامعية: 2023 - 2024

الى ابي العزيز وامي العزيزة

الأهداء:

الحمد لله الذي وفقنا الى انهاء هذا البحث ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله وتوفيقه، اما

بعد:

اهدي هذا العمل الى:

- استاذي ومشرفي بن شايدج رابح على مساعدته وتوجيهاته التي ساهمت في انهاء هذا العمل
- الى جميع الأساتذة الدين رافقوني خلال مشواري الدراسي
- الى مشرفتي على مستوى المؤسسة السيدة سعيدة أسمي على مساعدتها ودعمها لي خلال مدة التبرص
- الى ابي وامي لدعمهم خلال مشواري الدراسي
- والى كل من ساهم في انهاء بحثي
- الى أعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة وتقييم هذا العمل

الفهرس

II: الأهداء:
IX: ملخص:
أ: مقدمة عامة:
2: الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
3: المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
3: المطلب الأول: الخلفية التاريخية لنشأة جودة الحياة الوظيفية:
5: المطلب الثاني: اتجاهات جودة الحياة الوظيفية
6: المطلب الثالث: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:
8: المطلب الرابع: اهداف جودة الحياة الوظيفية
11: المبحث الثاني: ابعاد و مقاييس جودة الحياة الوظيفية
11: المطلب الأول: ابعاد جودة الحياة الوظيفية
11: الجدول 01 : ابعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحثين
17: المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية
17: الجدول 02: محددات جودة الحياة الوظيفية حسب الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل
18: الجدول 03: وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية
19: المبحث الثالث: تطبيقات جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم المتعلقة بها
19: المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم المتعلقة بها

الجدول 04: مقارنة برنامج جودة الحياة الوظيفية وبرنامج الوقاية من المخاطر النفسية.....	21
الجدول 05: تعريفات المسؤولية الاجتماعية حسب الباحثين	22
المطلب الثاني: عمليات تطبيق جودة الحياة الوظيفية	23
الخلاصة:	26
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	28
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....	29
المطلب الأول: لمحة تاريخية حول تطور مفهوم الرضا الوظيفي	29
المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي.....	31
المطلب الثالث: اهمية الرضا الوظيفي	33
المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي	34
الشكل 02: هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	36
الشكل 03: محتوى نظرية العاملين	37
الشكل 04: محتوى نظرية التوقع	38
المطلب الخامس: انواع الرضا الوظيفي :	39
المبحث الثاني: ابعاد ومقاييس الرضا الوظيفي	41
المطلب الأول: ابعاد الرضا الوظيفي.....	41
المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.....	48
الجدول 06: استبيان مينيسوتا	51

53 خلاصة:
55 الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي
56 المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56 المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة:
56 الجدول 07: بطاقة تعريفية لمركب تمييع الغاز الطبيعي GL3/Z
61 الجدول 08: منتجات مركب تمييع الغاز الطبيعي
62 الجدول 09: هياكل تخزين الغاز الطبيعي للمركب
62 المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
63 الجدول 10: توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة الوظيفية
64 الجدول 11: دليل المقابلة
66 الجدول 12: مقياس تحليل النتائج
66 الجدول 13: قيم معامل ألفا كرو نباخ
67 الجدول 14: نتائج المحور الخاص بجودة الحياة الوظيفية
71 الجدول 15: نتائج المحور الخاص بالرضا الوظيفي
74 الجدول 16: خصائص العينة حسب متغير الجنس
75 الجدول 17: تمثيل العينة من خلال المستوى الدراسي
75 الجدول 18: خصائص العينة من حيث الخبرة
75 الجدول 19: خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية
77 الجدول 20: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببع الأجور والمكافئات

- 79الجدول 21: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعء بيئة العمل
- 80الجدول 22: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعء علاقات العمل
- 81الجدول 23: نتائج تحليل (المتغير المستقل) جودة الحياة الوظيفية
- 82الجدول 24: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعء الرضا عن الاجر
- 83الجدول 25: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعء الرضا بيئة العمل
- 84الجدول 26: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعء الرضا علاقات العمل
- 85الجدول 27: نتائج تحليل (المتغير التابع) الرضا الوظيفي
- 86الجدول 28: مصفوفة الارتباط
- 87خلاصة:
- 88الخاتمة

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان
1	ابعاد جودة الحياة الوظيفية
2	محددات جودة الحياة الوظيفية حسب الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل
3	وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية
4	برنامج جودة الحياة الوظيفية
5	تعريفات المسؤولية الاجتماعية
6	استبيان مينيسوتا
7	بطاقة تعريفية للمؤسسة
8	منتجات المؤسسة
9	هياكل تخزين الغاز الطبيعي
10	توزيع العمال حسب الرتب
11	دليل المقابلة
12	مقياس تحليل النتائج
13	قيم معامل الفا كرو نباخ
14	نتائج المقابلة (المحور الأول)
15	نتائج المقابلة (المحور الثاني)
16	توزيع العينة حسب الجنس
17	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي
18	توزيع العينة حسب الخبرة
19	توزيع العينة حسب الرتبة
20	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده الاجر
21	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده بيئة العمل
22	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده علاقات العمل
23	تحليل نتائج ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة
24	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده الرضا الاجر
25	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده الرضا عن بيئة العمل
26	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعده الرضا عن علاقات العمل
27	تحليل نتائج الفقرات المتعلقة بأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة
28	مصفوفة الارتباط

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان
1	المراحل الأساسية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية
2	هرم الحاجات لماسلو
3	محتوى نظرية العاملين
4	محتوى نظرية التوقع
5	مراحل الادراك من وجهة نظر آدمز ADAMS

ملخص:

تعد جودة الحياة الوظيفية من أهم المفاهيم الحديثة التي تهتم بدراسة وتحليل العوامل التي تساهم في تحسين أداء العمال والمردودية الكلية للمؤسسة، وقد اثبتت العديد من الدراسات على الاثار التي تترتب عن تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية سواء تعلق الامر بالإنتاجية، أداء العمال، الالتزام، الولاء التنظيمي، وفي هذا السياق، ركز عملنا البحثي على دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعمال من خلال اجراء مقابلة وتوزيع استبانة على عينة تقدر ب62 عاملا على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي GL3 IZ بالمنطقة الصناعية ازريو بوهران، وبعد تحليل نتائج الاستبانة خلصت الدراسة الى ان ابعاد جودة الوظيفية تتوفر بمستوى متوسط، ووجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي للعمال، كما اكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمركب.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، مركب تمييع الغاز الطبيعي،

Abstract

The quality of work life is one of the most important modern concepts that are concerned with studying and analyzing the factors that contribute to improving the performance of workers and the overall profitability of the institution. In this context, our research work focused on studying the impact of the quality of work life on the job satisfaction of workers by conducting an interview and distributing a questionnaire to a sample estimated at 62 workers at the level of the natural gas liquefaction complex GL3 in the Azrio industrial zone in Oran. After analyzing the results of the questionnaire, the study concluded that the dimensions of work life is available at an average level, and there is an average level of job satisfaction for workers, and the results of the study confirmed the existence of a correlation between the quality of work life and the level of job satisfaction for workers.

Keywords: The quality of work life, job satisfaction of workers, natural gas dilute complex

مقدمة عامة:

تعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الحيوية التي تضيف القيمة والابتكار والإبداع للمنظمة، فهي تتحكم في عملية اكتساب وتطوير المهارات والمعارف، بناء الثقافة التنظيمية القوية، والاحتفاظ بالموهب الرئيسية التي تسهم في تحقيق المؤسسات للتنافسية في سوق الأعمال المتنامي، فبيئة الأعمال الحديثة تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف مع التحولات السريعة والمنافسة الشديدة، وهذا يستلزم وجود أسس قوية لإدارة الموارد البشرية، والسعي الى تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة لتعزيز التنافسية وتحقيق الاستدامة في سوق الأعمال المتنافسة.

ان سعي المنظمات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية لا يجعلها فقط تبحث عن السبل التي تجعل الفرد قادرا على العمل، بمعنى أن يتمتع بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمله، انما أيضا البحث عن الكيفية التي تجعله متحمسا لأداء هذا العمل وراغبا فيه، واثارة دوافعه وتحريك طاقاته وقدراته الكامنة ودفعه إلى تحسين أدائه والتعامل بكفاءة مع المهام الموكلة إليه، مما يفرض على هذه الأخيرة تحديات جديدة تتمثل في الاهتمام والعناية المتزايدة بالموارد البشري والعمل على تحقيق رضاه، ولتحقيق ذلك تلجأ المنظمات الى اتباع مجموعة من البرامج بهدف تحسين ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية.

تعد جودة الحياة الوظيفية واحدة من المفاهيم الحديثة التي تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند اليها الإدارة في المنظمات بهدف توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع التام لحاجاتهم ورغباتهم، حيث ان العمل الذي يتيح للأفراد الشعور بالرضا والإشباع في مجموعة متنوعة من الجوانب الحياتية يعزز نجاحهم وإنتاجيتهم، ومن الواضح أن الرضا الوظيفي للعمال له تأثير كبير على الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فعندما يشعر العاملون برضاهم الوظيفي، يصبحون أكثر رضا عن حياتهم بشكل عام وقدرتهم على القيام بأعمالهم بشكل فعال.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية مفهوماً متعدد الأبعاد، فهي تهتم بدراسة الجوانب المتعلقة بطبيعة العمل وجعله على مستوى عالي من المسؤولية والاستقلالية، وتوفير فرص التدريب، واطاحة مجال للترقية والتقدم الوظيفي والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كذلك تقديم أجور كافية وعادلة بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة، وتحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية قصد توفير حياة وظيفية أفضل للموارد البشرية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وبالحديث عن موضوع الرضا الوظيفي، نرى انه قد أصبح موضوعا بالغ الأهمية وركيزة رئيسية لبقاء الفرد وولائه لمنظّمته وأساسا لزيادة فعالية وكفاءة أدائه وذلك منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين، ولهذا ركزت العديد من الإدارات الحديثة جهودها من اجل تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعمال، الا ان ارتباط هذا الأخير بالحالة الشعورية للفرد جعل منه موضوعا معقد وصعب القياس، وبالرغم من ذلك اعتبر العديد من

الباحثين ابعاد جودة الحياة الوظيفية (علاقات العمل، بيئة العمل، الاجر، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية..) من اهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي.

على ضوء ما سبقبرز موضوع بحثنا تحت عنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي لعمال

مركب تمييع الغز الطبيعي GL3 \Z

01. إشكالية الدراسة:

تمثلت إشكالية الدراسة في:

ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين في مركب تمييع الغاز الطبيعي

(Z \ GL3)؟

02. الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية سنحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

• ما هو مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية في نظر العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي Z \ GL3؟

• ما هو مستوى الرضا الوظيفي في نظر العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي Z \ GL3؟

• هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مركب تمييع الغاز؟

03. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية للدراسة، افترض الباحث الفرضيات التالية:

• نتوقع مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في مركب تمييع الغاز الطبيعي Z \ GL3، وقد يعود ذلك

الى طبيعة عمل المؤسسة ومنتجاتها التي تعتبر موردا استراتيجيا للوطن مما يعني اهتماما اقل بالموارد البشرية.

• نتوقع مستوى متوسط للرضا الوظيفي لعمال في مركب تمييع الغاز الطبيعي Z \ GL3، وقد يعود السبب العديد أهمها مكان تواجد المؤسسة الذي يعتبر معزولا كليا عن وسائل النقل والسياسة المتبعة في تسيير الموارد البشرية

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي لعمال مركب تمييع الغاز الطبيعي Z \ GL3، وهذا ما اثبتته العديد من الدراسات التي سنتطرق اليه في المبحث

الخاص بالدراسات السابقة.

04. أسباب اختيار الموضوع:

- ان اختيار هذا الموضوع كانت نتيجة لعدة من الأسباب، وتتمثل اهم هذه الأسباب في:
- ان موضوع جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي يعتبران من اهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، ولايزال موضوع بحث شيق وذلك لارتباطه بحاجات ودوافع الافراد التي تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر
 - الأهمية المتزايدة لجودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء المنظمة وسلوك افرادها
 - ارتباط الموضوع وملائمته مع التخصص الذي ندرسه

05. اهداف الدراسة:

- تم اجراء هذه الدراسة في إطار الأهداف التالية:
- محاولة فهم موضوع الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال عرض اهم الأبحاث النظرية التي تناولت موضوعي الدراسة
 - الإحاطة بأهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي ومستوى جودة الحياة الوظيفية
 - ابراز العلاقة التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي من وجهة نظر الباحثين
 - ابراز أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية في الرفع من الرضا الوظيفي للعمال من وجهة نظر العاملين

في مركب تمييع الغاز الطبيعي GL3 \Z

- تشخيص واقع تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المركب
- في الواقع من خلال دراسة استطلاعية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL3 \Z

05. منهج الدراسة:

- من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتجلى المنهج الوصفي في الإحاطة بظواهر الدراسة وذكر الاسس النظرية متغيرات الدراسة، بينما يتجلى المنهج التحليلي في اعتمادنا على أسلوب دراسة حالة لاختبار مدى صحة الأسس النظرية وذلك على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي GL3 \Z.

06. خطة العمل:

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول:

- **الفصل الأول:** سنتناول في هذا الفصل التأطير النظري لجودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال عرض التعاريف التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية، إبراز أهمية جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعامل والمنظمة، الإحاطة بأهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأهم المقاييس المتبعة في قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية
- **الفصل الثاني:** في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، كما سنتناول أهم العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي والأساليب المتبعة لقياس مستوى الرضا الوظيفي
- **الفصل الثالث:** في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال التعريف بمركب تميميع الغاز الطبيعي GL3 IZ، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة

07. الدراسات السابقة:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والتي ربطها الباحثون مع متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، الالتزام الوظيفي وأخلاقيات العمل

من أهم هذه الدراسات نذكر ما يلي

1.7. (دراسة محمد جاد الرب، 1999)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر من خلال عدة أبعاد أهمها عمليات المشاركة، والالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العمال، و الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي، والرضا الوظيفي، والأداء المالي لقطاع الأعمال ودعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية، و من أهم ما خلصت إليه الدراسة هو انخفاض فاعلية وجودة الحياة الوظيفية في الشركات محل التطبيق، ووجود حاجة ملحة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة الداعمة لتطبيق عوامل جودة الحياة في العمل، مع ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات من قبل الدولة.

2.7 (دراسة الشنطي، 2016)

وهدفت إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والسكان، وعلاقتها بالأخلاقيات لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب الحصر الشامل على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لجميع مجتمع

الدراسة من العاملين في الوزارة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: توفر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة بدرجة متوسطة وهناك علاقة بينها وبين اخلاقيات العمل لدى العاملين بالوزارة.

3.7. (دراسة سامر احمد محمد النجار طلبه، 2020)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر جودة الحياة الوظيفية من خلال بعد خصائص وظروف العمل، الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، تطوير القدرات البشرية، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في قطاع ريادة الاعمال بمدينة عرعر بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان مستوى اتجاهات العاملات نحو جودة الحياة الوظيفية كان متوسطا، كما ان مستوى الرضا الوظيفي للعينة كان متوسطا، وأخيرا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في قطاع الاعمال.

4.7. (دراسة عبد الغاني وعمار زيتوني، 2017)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية باريس بولاية باتنة، وقد تم التوصل الى أن للرضا الوظيفي تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين حيث قدر معامل الارتباط بينهما بـ 43,0، كما أن معادلة انحدار الأداء على الرضا الوظيفي قدرت إحصائيا بـ $Y=0.327X + 1.879$ ، يضاف إلى هذا كله أن مستوى كل من الرضا الوظيفي والاداء البشري متوسط في المؤسسة حيث قدرا على التوالي بـ 81.2 و2.80.

5.7. (دراسة عواد وعلي حسين، 2021)

تقوم هذه الدراسة حول العلاقات التي تربط بين الاحتراق الوظيفي، الرضا الوظيفي ونتائج العمل (الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل) ضمن إطار الثقافة العربية، وكشفت نتائج الدراسة على ان الرضا الوظيفي يأتي كوسيط في العلاقة التي تربط الاحتراق الوظيفي ونتائج العمل، إذ تشير البيانات المأخوذة من 308 موظفا عربيا من ضمن 7 مؤسسة أعمال كويتية الى ان الاحتراق الوظيفي يرتبط سلبا بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، الاحتراق الوظيفي يرتبط إيجابي بنية ترك العمل، وان الرضا الوظيفي يتوسط العلاقات بين تجربة الاحتراق الوظيفي ونتائج العمل.

6.7. (دراسة علي بن يحيى الشهري، 2002)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الأمان في العمل، الأمان الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الترقية والتقدم في العمل، تكونت عينة الدراسة من (233) مفتش جمركي يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا، والأمان في العمل الذي يتقاضاه وفق لقياس الرضا. أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة للموظفين، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية جميعها

الفصل الأول : الإطار النظري

لجودة الحياة الوظيفية

الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

تعيش المؤسسات اليوم عصر الإدارة الحديثة بأبعادها ومفاهيمها، بل وقد أصبح نجاح أي مؤسسة مرتبط بإدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة، وهذا الأمر أظهر اهتماماً أكثر بالموارد البشرية حيث تعتبر من أهم العناصر الداعمة والفعالة لنجاح المؤسسات الاقتصادية، وهذا المورد بطبيعته يبحث عن الراحة الجسمية، الاطمئنان النفسي، الشعور بالأمان والاحترام ، لذا فالمنظمة مطالبة بتوفير بيئة عمل صالحة بمختلف جوانبها المادية، الاجتماعية، التنظيمية، وكذا الاهتمام بالعامل حتى خارج إطار هذه البيئة من خلال السعي لتحقيق التوازن بين حياته الشخصية والوظيفية، وهذا ما يساهم في التقليل من العديد من السلوكيات الغير مرغوبة كالغيابات ترك العمل، أيضاً معدلات الإصابات، وتحسين أداء العاملين، وبالتالي رفع الأداء و القدرة التنافسية للمنظمة، ومن أجل الحرص على تحقيق هذه الأهداف، ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمصطلح حديث ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وللتخفيف من حالات التوتر والقلق التي تظهر بين العاملين.

في هذا الفصل، سوف نحاول معالجة الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية وعرض مفهومه من وجهة نظر الباحثين، بالإضافة الى ابراز مدى أهميته بالنسبة للمنظمة وللعامل، والتطرق الى اهم الابعاد التي تساهم في رفع او خفض جودة الحياة الوظيفية، وفي الأخير سنتطرق الى اهم المقاييس المعتمدة من طرف الباحثين لقياس جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم يستخدم لتقييم وتحليل رضا ورفاهية الأفراد في بيئة العمل وتجربتهم في مجال العمل، يرتبط هذا المفهوم بعوامل متعددة تشمل الرضا عن العمل، الإشباع الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، التقدم المهني، الاستقرار المالي، العلاقات التنظيمية، والبيئة العامة في مكان العمل، ولأجل فهم أعمق لهذا الموضوع سنحاول الإحاطة بالخلفية التاريخية لجودة الحياة الوظيفية أولاً مع ذكر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحثين، بالإضافة الى الأهداف التي تقوم عليها.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لنشأة جودة الحياة الوظيفية:

تبدأ أصول دراسة جودة الحياة الوظيفية من الفلسفة الإنسانية في الإدارة، والتي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو (Mayo) سنة 1933، وعرفت رواجاً أكثر مع مدرسة علم السلوك على يد Mc Gregor سنة 1960¹، وقد لخص Bergeron أهم المحاور التي تناولها مفهوم جودة الحياة الوظيفية في تلك المرحلة الى خمس محاور وهي: فلسفة الإدارة، الوسائل والطرق المستعملة لتغيير الوسط المهني، المظاهر البيئية المراد تغييرها، الوضعية الجديدة المراد انشاءها، الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل أحد أو مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني وصولاً الى خلق بيئة جديدة أكثر إرضاء لدى العاملين بالمؤسسة².

وتعتبر فترة السبعينيات الفترة التي شهدت بحوثاً ومحاولات أكثر إعطاء تعريف واضح لجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت هذه الأبحاث ذروتها في الاجتماع الدولي حول جودة الحياة الوظيفية المنعقد في سبتمبر 1973 في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي خرج بتوصيات حول تنسيق جهود الباحثين والمنظمات المعنية وذلك لبناء اطار نظري شامل حول مجال البحث في جودة الحياة الوظيفية، وبذلك تم تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية تحت مهمة الاشراف وتشجيع البحث وتبادل المعارف في مجال الصحة العقلية في العمل والذي له علاقة وثيقة بجودة الحياة في العمل باعتباره احد أهدافها³

وفي نهاية السبعينيات انخفض الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتطوير برامجها نتيجة زيادة معدلات التضخم وزيادة ازمة الطاقة، ولهذا انخفض الاهتمام برضا العاملين عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، الا ان بعض الشركات وخاصة فرع شركة جنرال موتور في مدينة (Terry Town) قد استمر في تطبيق برامج

¹clermont BK,(1993), **la Qualité de Vie au Travail et l'efficacité des enseignants**,Revue des Science de l'education Volume 19 numéro 2, p 345-355

²Lise T.B, (1990), **Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un Ministère Québécois au Saguenay-lac-St-Jean**, université du Québec A Chicoutimi, Canada, Bibliothèque Paul-Emile –Bouletj, p35

³G. DUPUIS, J. PIERRE MARTEL, (2009), **La qualité de vie au travail, bilan de connaissances, l'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT)**, Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales, p15

جودة الحياة الوظيفية وذلك في الفترة ما بين 1971-1978، و أصبح هذا المصنع يعتلي مراتب متقدمة ،كما ان نتائج التطبيق أظهرت نتائج جيدة يمكن تلخيصها في ما يلي¹ :

- انخفاض نسبة الغياب من 7.25 % سنة 1971 الى 2.5 % سنة 1978
- انخفاض عدد الشكاوى من 2000 شكوى سنويا الى 32 شكوى وذلك خلال نفس الفترة
- وقد عرفت سنوات الثمانينيات تعديلا في مفهوم جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبحت أكثر تركيزا على سلامة العامل والظروف الجيدة للعمل والأجور العادلة، ثم توسع ليشمل ظروف التوظيف والتشغيل ومبدأ تكافؤ الفرص في الوظيفة²، هذا ما ذهبت إليه الفدرالية السويدية حين إعلانها عن مشروع تحسين العمل كمفهوم سياسي تحت شعار "العمل الجيد يجسد أرضية جودة العمل والعيش الكريم"
- تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التعريف الواسع لا يأخذ في الحسبان ظروف العمل وعلاقات العمال فقط، وإنما يأخذ مفاهيم الصحة والراحة والسعادة والمساواة بين الجنسين التي دعت إليها المنظمات النقابية السويدية في أواخر الثمانينيات، وقد دعت الفدرالية إلى تطوير مفهوم العمل من خلال تسعة محاور أساسية هي³:

- سلامة العامل
 - المشاركة الجماعية في حل المشاكل
 - المشاركة في تنظيم العمل
 - التأهيل وتطوير القدرات على أساس المستويات
 - التكوين المتواصل
 - الاتفاق على حجم ساعي مرن
 - التوزيع العادل أماكن العمل
 - البيئة الصحية والتقليل من أخطار العمل
- ومن خلال الدراسات السابقة نستنتج ان تطور وتبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد كان في الخمس وثلاثين سنة من القرن الماضي، وقد عرف تطور هذا المفهوم من خلال محور دراسات الباحثين حول النقاط التالية⁴:

- التصور الذاتي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.
- إدخال العوامل التنظيمية والفردية والسيكولوجيا على هذا المفهوم
- تأثير العمل على مختلف مجالات الحياة

¹ Bowditch, & Bono, (1994), **A primer on organization of behavior**, John Wiley & Sons, Inc., New York, p101

²Ming-Yi Hsu, Kermohan, (2006), **Dimensions of Hospital Nurses, the Quality of Working Life**. *Journal of Advanced Nursing* Irlande, pp 120--131

³ Erling R, & Kenneth A, (2006). **Human Resource Management: The Quality of Working Life, and Labour Productivity**, Stockholm.: report from two workshops in work-in-net, Stockholm.P 19

⁴ ، عبد الكريم بن خالد، أد، مبارك بو حفص، (2015) ، فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 07 ، العدد 20 ، ص 117-129

المطلب الثاني: اتجاهات جودة الحياة الوظيفية

يركز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين، وكل مدرسة تركز في دراستها على جوانب مختلفة، فالأولى تمثل مدرسة الموارد البشرية والثانية تمثل المقاربة التقنية –الاجتماعية، وسنحاول التطرق لكاهما فيما يلي:

1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية¹:

تطورت هذه المدرسة بعد سنة 1930 كرد فعل على فلسفة المدرسة الكلاسيكية العقلانية (تجريد العمل من إنسانيته والذي جعل الانسان كالآلة، تقديم الرواتب حسب الأداء...) والتي تظهر حدودها وسلبياتها في ارتفاع معدلات الغياب وتزايد الصراعات الاجتماعية.

تعتبر تجارب Elton Mayo حجر الأساس لتأسيس هذه المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية، اذ اجري Mayo تجاربه في مصنع شركة Western Electric company –Hawthorne Works سنة 1928 والتي كان هدفها قياس تأثير الإضاءة على أداء العاملين، وتوصل الى ان أداء العمال لا يتأثر حتى في حالات الإضاءة المنخفضة.

هذا التأثير أطلق عليه اسم "تأثير Hawthorne" والذي يفسر بتأثير العوامل النفسية على الأداء وخاصة الشعور بالاعتراف الناجم عن المشاركة في التجربة، ولهذا تم اتخاذ ذاتية الافراد كعنصر يساهم في تحسين الأداء في العمل، ويضيف Mayo ان العمل الجماعي له اثر إيجابي كبير على الإنتاجية مقارنة بالعمل الفردي. ومع مرور الوقت تركزت أبحاث المدرسة على تأثير العوامل النفسية على أداء العامل، كما عملت على تلبية الاحتياجات الفردية الخارجية (ساعات العمل، المكافآت، تقسيم العمل) والجوهرية (تطوير الموارد البشرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية في العمل).

انطلاقا مما تم عرضها سابقا تبلورت المبادئ التي قامت عليها المدرسة والتي نلخصها فيما يلي:

- روح الجماعة
- تمكين الفرد
- الفائدة الممنوحة للعمل
- الاعتراف الاجتماعي للأفراد

¹Emilie B ،Marie. Madeline, martin .(2016) .La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité renforcer les organisations de travail, Paris, édition presses des mines, pp: 26-27

2.2. المدرسة التقنية-الاجتماعية 1 :

يتبنى التيار الثاني نهجا اجتماعيا تقنيا ظهر سنة 1950 في المملكة المتحدة داخل معهد Tavistok Institute of human relation، اذ يرى كل من Eric Trist و Fred Emery وهما عالمان نفسيان لهذا التيار ان مدرسة العلاقات الانسانية لا تختلف كثيرا عن المدرسة الكلاسيكية، فعلى الرغم من انها تؤكد تأثير العوامل الفردية والنفسية على الاداء، ديناميكيات مجموعات العمل والابعاد العاطفية، الا انها لا تهاجم المجال الإنتاجي وطريقة تنظيم العمل الكلاسيكية.

وعلى حسب هذا النموذج، تتحقق فعالية الأداء باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصال والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقييم، طرق التكيف والاندماج للفرد داخل التنظيم والخدمات داخل المؤسسة (التوظيف، التكوين)، اما الجانب التقني يتمثل في الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسب الخ، وتتعرز جودة الحياة في العمل عن طريق التفاعل بين هذين الجانبين.

في عام 1977 تم وضع اول تعريف لجودة الحياة الوظيفية من طرف Davis و louis أحد أطراف تيار النهج الاجتماعي التقني، " يجب ان تنطبق جودة الحياة في العمل طبيعة العلاقة بين العامل وبيئته والن تسلط الضوء على الحاجة العامل البشري والعامل التقني والعوامل الاقتصادية في تنظيم العمل " (Davis , 1977)

المطلب الثالث: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

لقد شهد موضوع جودة الحياة الوظيفية اهتمام كبيرا من طرف العديد من العلماء والباحثين وهذا لكونه مفهوما شاملا يتضمن اهداف ومصالح العمال من جهة واهداف ادارة المؤسسة من جهة أخرى،تحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا يعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لان جودة الخدمة تتحقق من خلال العمالة الراضية والملتزمة وهذا ما يبرز حجم الترابط والتكامل بين برامج جودة الحياة الوظيفية وبرامج سياسات التسويق الداخلي وبالتالي تحقيق الرضا الشامل².

اختلف الباحثون في تعريف وترجمة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وهذا راجع لكونه مصطلح متعدد الجوانب ويشمل ابعادا مختلفة، يمكن تجزئة مصطلح جودة الحياة الوظيفية الى مفهومين: الجودة والحياة الوظيفية

¹Barnabé.C, (1993). **La qualité de vie au travail et l'efficacité des enseignants.** *Revue des sciences de l'éducation*, Volume 19, Numéro 02, pp 345-355

²محمد جاد الرب. (2008). **جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية.**، مطبعة العشري للنشر والتوزيع ، مصر، ص15

أولاً. الجودة:

- تعرف الجودة على انها استراتيجية عمل تربط بين جميع وظائف المؤسسة التي تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي عملاء المؤسسة من خلال تلبية توقعاتهم¹
 - اما هرفر وزملائه رون ان الجودة هي فلسفة إدارية لجعل المؤسسة اكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام داخلي يساعد العاملين في كسب رضاء العملاء وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ للعمليات التشغيلية في المنظمة²
 - اما معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فقد عرف الجودة بانها " أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء"³ .
- نلاحظ من خلال التعريفين ان تعريف الجودة ركز على تقييم الزبون وطرق أداء المهام، في حين أهمل دور العامل وهو الذي سيقوم بتحقيق الاستراتيجية وأداء المهام التي حددتها إدارة المؤسسة، ولكي نحرص على الجودة المطلوبة للزبون كان لابد من توفير البيئة المناسبة والظروف الملائمة من اجل إرضاء العامل ورفع إنتاجيته، وهذا ما سنعالجه في ابعاد جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: الحياة الوظيفية:

تعددت تعاريف الحياة الوظيفية واختلفت بين الباحثين، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- الحياة الوظيفية هي "سلسلة متعاقبة من التجارب والتغييرات الوظيفية التي تحدث للفرد خلال عمله في المنظمة"⁴
 - اما Jayakumar.A, Kalaiselvi فقد عرفوا الحياة الوظيفية بانها " نتائج التجارب وانشطة العمل الموجهة نحو اهداف فردية وتنظيمية , بالإضافة الى التسهيلات التي تقدم للعامل وجميع ما يمر به الفرد خلال ساعات عمله داخل المنظمة"⁵
- ان الربط بين الجودة والحياة الوظيفية يعني ان المنظمة تسعى لتحسين جودة مجموعة من الخصائص والابعاد قصد توفير حياة ذات جودة تتوافق مع توقعات وطموحات ورغبات العامل.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية:

كما ذكرنا سابقاً، تعددت وتنوعت تعاريف جودة الحياة الوظيفية في الإطار النظري، وسنعرض فيما يلي بعض من هذه التعريفات:

¹بربري محمد الامين، بكحيل عبد القادر، (2011)، أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التعليمية، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة حسبية بن بوعل. تاريخ الاسترداد 13 ديسمبر 2011.

²خضير كاظم حمود، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، ص71

³القحطاني، سالم سعيد 1993، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78، ص 07 - 35

⁴صلاح الدين الهيتي، (2004)، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 02، ص38

⁵Jayakumar.A,Kalaiselvi, (2012),Quality of work life, An overview,International journal of marketing financial service and management research , p141

- يعرفها "جاد الرب" بأنها " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها¹
 - وعرفها " All & May " على أنها الظروف والبيئة الملائمة لمكان العمل التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال تزويد العمال بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص الترقى والتقدم².
 - اما Kamata فقد عرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: "توفير بيئة عمل آمنة، وممارسات إدارية تسمح بتوفير الإنصاف، الديمقراطية الداخلية، الاستقلالية والمسؤولية في العمل"³
 - ويرى Martel et Dupuiss ان جودة الحياة الوظيفية تمثل المستوى الذي بلغه الفرد خلال سعيه لإشباع حاجاته الهرمية (هرم الحاجات لأبرهام ما سلو) داخل مجالات عمله⁴
 - اما الاتفاقية الوطنية المهنية (L'Accord national interprofessionnel) فقد قدمت تعريفا لجودة الحياة الوظيفية سنة 2013 بانها : مجموعة من البرامج التي تساهم في تحسين ظروف العمل من جهة ، وتحسين أداء المؤسسات من جهة اخرى⁵
- على ضوء ما تم عرضه في التعريفات السابقة، يمكن القول ان جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن برنامج مدروس ومستمر يهدف الى تحسين الحياة الوظيفية للعامل وذلك من خلال التأثير على مجموعة من الظروف والعوامل (الأجور، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات ... الخ).

المطلب الرابع: اهداف جودة الحياة الوظيفية

"مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق اهداف ومصالح العاملين و إدارة المنظمة، والتي تعكس اهداف أصحاب رأس المال⁶، ان لجوء المنظمة الى تطبيق برامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية يكون وفقا لأهداف معينة تختلف من منظمة الى أخرى، كما أن تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال برامجها يترتب عنه العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها، حيث تساهم هذه البرامج في تحفيز العاملين وتحسين انتاجيتهم، خلق توازن الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعامل، زيادة المرونة، جذب العمال المتميزين، زيادة الرضا الوظيفي واستدامة الميزة التنافسية، توفير المناخ الملائم لتطبيق الجودة الشاملة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، و تحقيق الالتزام الوظيفي كما انها تساعد في تحسين كفاءة واداء العاملين، كما انها

¹محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص09

²May B,Lau, R,(1999),A longitudinal study of quality of work life.South Dakota Business Review, p 58

³kavitha, (2012) , A study on quality of work life among employees in it sector IOSR, journal of business and management.P 58

⁴N. BONNEVILLE-HÉBERT, MP.S, l'interrelation entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie personnelle son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique.thèse du doctorat,université du québec à montréal (2014) , p 11,

⁵La santé de travail dans la Fonction publique, la QVT de quoi parle-t-on ?,<https://www.santetravail-fp.fr/>, 02\02\2023

⁶محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص14

تساهم في إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح أكثر متعة، وتشجيع عمليات خلق وتبادل المعرفة بالإضافة الى وضع هيكل أجور عادل¹.

يمكن صياغة مجموعة من الاهداف العامة التي تسعى أي منظمة لتحقيقها عند تبنيها لبرنامج جودة الحياة الوظيفية كالآتي:

- **تحسين الإنتاجية:** ان برنامج جودة الحياة الوظيفية يسعى الى زيادة الأجر والمكافئات وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومنحهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار , وهذا ما يؤدي لزيادة الإنتاجية لان العاملين سيسعون الى بذل مجهود اكبر في سبيل تحقيق أرباح اكبر للمنظمة كمقابل للمزايا التي قدمتها لهم المنظمة²
- **تعزيز القدرة التنافسية:** جودة الحياة الوظيفية تساهم في توفير المستلزمات الضرورية التي تساعد في الوصول الى طرق انتاج جديدة، وأساليب تسويق مبتكرة وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة تعزز من التفوق النوعي للمنظمة وتجعلها رائدة في مجال عملها³
- **جذب الموظفين والحفاظ عليهم:** تهدف جودة الحياة الوظيفية الى تحسين صورة المنظمة في مجال التوظيف ويدفع الموظفين أصحاب الكفاءة لاختيار العمل في المنظمة، كما ان جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق الانتماء الداخلي لدى الموظف تجاه المنظمة، وهذا يؤدي الى خفض معدلات دوران العمل
- **تحقيق الامن الوظيفي :** جودة الحياة الوظيفية تهدف الى توفير فرص عمل دائمة ومستمرة للعاملين بغض النظر عن التغييرات في بيئة العمل⁴
- **تعزيز التعلم والتطور في بيئة العمل:** تهدف جودة الحياة الوظيفية الى توفير بيئة العمل التي تساعد الفرد على تعلم معارف وخبرات جديدة واكتساب مهارات متنوعة.
- **تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين:** جودة الحياة الوظيفية تسعى لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، خالية من الأخطار والأمراض المهنية بالإضافة الى التقليل من الاجهاد المهني او الاحتراق الوظيفي، وهذا ما يعطي للفرد إحساسا بالرفاهية في العمل داخل الشركة⁵
- **رفع الرضا الوظيفي:** جودة الحياة الوظيفية تزيد من درجة رضا الوظيفي الموظفين عن محيط لعمل وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار، كما تعزز رضا المشرفين عن طريق تحسين الاتصالات كما تقلل من عدم رضا العامل على الاشراف الناتج عن مقاومة التغيير¹

¹الريميدي بسام سمير، رضا محمود ، (2020) ، اثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، ص 3-4

²سعد العنزي ، (2007) ، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة ،مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ،المجلد 13 ،العدد 45 ، ص73

³الهيبي، خالد عبد الرحيم،(2003) ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ص33

⁴Iokanadha M,Mohan,(2010),quality of work life of employees, emerging dimensions,asian journal of management research , vol No , pp827 – 839

⁵J.vignesh.shunkar. (2014) , study on quality of work life and employee motivational strategie,international journal of scientific research and management , volume 02 , pp 901- 908

نستخلص ان جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب واحد فقط، بل هي برنامج شامل يهدف الى تحقيق اهداف المنظمة والأهداف المتعلقة بالعاملين.

المبحث الثاني: ابعاد و مقاييس جودة الحياة الوظيفية

ترتكز جودة الحياة الوظيفية على مجموعة من العناصر والمعايير، والتي عرفها عزة جلال بانها "جملة من العناصر التي تركز عليها المؤسسة عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، وهي الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق وتجسيد هذا المفهوم على ارض الواقع ومقابلة التوقعات الموجودة من بناء هذه البرامج"¹ ، ولقد تعددت الدراسات والبحوث حول ابعاد جودة الحياة الوظيفية نظرا لاختلاف توجهات واهداف الدراسات، ويتعدى الاختلاف بين الباحثين حول ابعاد جودة الحياة الوظيفية ليمس أيضا طرق وأدوات قياس مستوياتها في المنظمات من خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء لمحة حول اهم ابعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحثين.

المطلب الأول: ابعاد جودة الحياة الوظيفية

من خلال الجدول الموالي نقوم بتسليط الضوء على بعض الدراسات التي تناولت ابعاد جودة الحياة الوظيفية:

الجدول 01 : ابعاد جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الباحثين

عناصر وابعاد جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
فرص الابداع، التشجيع والتحفيز الذاتي، الإدارة الذاتية، الاعتزاز بالعمل، التنظيم، الولاء وتحقيق الذات	Guilory & Galindo	1995
التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية ،نمط الاشراف ،المشاركة في اتخاذ القرارات ، الخصائص الوظيفية ،التمكين ،علاقات العمل ، الامن الوظيفي ، السلامة الصحية والنفسية	Brooks	2007
بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة اتخاذ القرارات، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية، فرص التقدم والرقي الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والحياة الاسرية للموظفين	جاد الرب ، محمد سيد	2008
تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية وأمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، الأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجداول العمل، الانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط السير، التعاون بين اتحادات العمال والإدارة، وتطوير فرق عمل فعالة	Dhaka & all	2011
الأجور، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، السلوك القيادي والإشراف على العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات	الحسني	2016
المشاركة في العمل، التقدم الوظيفي، حل النزاعات، الاتصال، الأمن الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية، التعويضات، الولاء للمنظمة	Jaka , all	2018
الأمن والصحة المهنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، عدالة نظام الأجور والمكافآت والحوافز، التكوين والتدريب	بن عزوز	2020

¹عزة جلال مصطفى ناصر، (2020)، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقيادة مدارس التعليم العام بمصر. مجلة الإدارة التربوية ، ص41

العدل والمساواة، الصحة والسلامة المهنية، التدريب والتعلم، فرق العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية والتقدم الوظيفي	ناصر	2020
ظروف العمل المادية، رفاهية العاملين، العوامل المرتبطة بالوظيفة، والعوامل المادية، المساواة الاجتماعية، سلامة وصحة العاملين، إجراءات التعامل مع الشكاوى، دوائر الجودة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية	العابد	2021
المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الأجور والمكافآت، تصميم العمل وإثراء الوظائف، ظروف العمل المادية	Astuti & Soliha	2021
التعويض المناسب والعدل، بيئة آمنة وصحية، فرص لتطوير الإمكانيات، الرقي والأمن الوظيفي، علاقة عمل مبنية على التعاون، الإدارة، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الاعتزاز بالمنظمة	Kunchaya & all	2022

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الجدول نرى انه بالرغم من الاختلاف بين نتائج الدراسات الا ان معظم الدراسات اتفقت على ضرورة التركيز على مجموعة من الابعاد، والتي نصنفها كالتالي:

- **العوامل المادية:** تركز هذه العوامل على تحسين بيئة العمل من خلال تجهيز مكان العمل بالتهوية، الإضاءة، مساحات عمل مناسبة لنوع العمل، كما تعالج الحاجيات البيولوجية والفيزيولوجية للعامل وذلك من خلال تقديم الأجور والمكافآت لإشباع حاجياته، بالإضافة الى توفير بعض الخدمات والمتمثلة في بناء المطاعم وتوفير النقل للعمال وهذا ما سيساهم في رفع رضا العامل وشعوره بالراحة مما يرفع من فاعليته واداءه.

- **ابعاد مرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية:** نركز من خلال هذا البعد على تكوين وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة وهذا ما يدخل ضمن ثقافة التحسين المستمر للمؤسسة، اذ ان برامج التكوين تزيد من فعالية العمل وتمنح للعامل فرصة للتقدم وشعورا بالأمان الوظيفي، اما من الناحية التنظيمية فقد ركزت الدراسات على التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لأنها تمنح شعورا بالمسؤولية وتنمي علاقة ثقة بين المنظمة والعامل.

- **عوامل اجتماعية:** ركزت الأبحاث على أهمية تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، فالعامل يقع على عاتقه نوعان من المسؤولية، الأولى يكتسبها بصفته رب الأسرة الذي يعيل ويدير شؤون العائلة، والثانية يكتسبها موظفا داخل المنظمة ويجب عليه تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة، وجود اختلال بين العالمين (عالم الشغل داخل المنظمة والحياة الاسرية) يسبب ضغوطا نفسية على العامل تؤثر على المنظمة وعلى اسرته، لهذا وجب على المنظمة وضع ثقافة تنظيمية تراعي ظروف العامل الشخصية وتسمح للعامل بتلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العامل.

من خلال ما سبق، سنركز على أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تم اعتبارها المتغيرات مستقلة للدراسة، حيث يرى الباحث أن هذه الأبعاد الأكثر تناسبا مع مكان اجراء الدراسة وهي كالتالي:

1. الأجور والحوافز:

تمثل الأجور أهمية كبرى في تحديد أداء العاملين كما تساهم في توجيه دافعية هؤلاء العمال في اتجاه معين، حيث أن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المؤسسة¹، وللمكافآت تأثير كبير على الإنتاجية، كونها وسيلة إشباع لأكثر من حاجة لدى الأفراد كالشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية وعدم الاستياء من العمل² يعرف الأجر أو الراتب بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله أو جهده الذي يبذله في المنظمة ، فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدر الرئيسي لرزقهم ومعيشتهم، ويعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم الضرورية³.

يتكون الاجر من عنصرين أساسيين هما⁴ :

- **العنصر الثابت:** ويمثل الاجر القاعدي، ويحدد على أساس الرقم الاستدلالي او على أساس اتفاق بين رب العامل والعامل
- **العنصر المتغير:** والذي يتكون من مجموع التعويضات المرتبطة إما بالإنتاج أو بالأقدمية أو بالظروف الاجتماعية.

إن تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية يقتضي على المنظمة توفير أجر يتسم بالعدالة والكفاية والتناسب مع ما يقدمه الفرد من جهد، ويضيف (ناصر) أن الأجور تلعب دوراً مهماً في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها أو الانتقال منها، حيث تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لأسباب عدة، أهمها⁵:

- يشكل الأجر المصدر الأساس للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الاجر دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للفرد، وبالتالي يجب ان يشعر الفرد ان الاجر الذي يتقاضاه يضمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
- يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

¹Mahapatro,(2010) , **human resource management**, new delhi, new age international Publisher , p 58

²لخضيري محسن احمد. (2001). الفكر الإداري في الإسلام، المملكة العربية السعودية ، المعهد الإسلامي للبحوث ، ص 58

³عقيلي عمر وصفي. (1996)، ادارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع ، ص159- 160

⁴احمية سليمان. (1998). التنظيم الإداري لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجزائرية، ص31

⁵ناصر، سومر اديب. (2004). انظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في القطاع العام الصناعي-دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. سوريا، جامعة تشرين ، ص13

2. المشاركة في اتخاذ القرار

تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، هذا الشعور يولد لديهم الإحساس بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل والبحث عن البدائل الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة¹، ويشير لطفي إلى أن عدم إشراك الموظف في اتخاذ القرارات يؤدي به إلى الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع التام ببعضها، أو عدم مبالاته بتنفيذها كونه لم يشارك في صنعها، فمشاركة الموظف الفاعلة في اتخاذ القرار يبعد شعور الموظف بأنه مجرد آلة تحركها الإدارة كيفما ومتى شاءت، ويشعره بدوره الفعال داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداءه وابداعه داخل المؤسسة².

ان تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار مرهون بمدى اقتناع المؤسسة بمفهوم القيادة التشاركية ووجود علاقة ثقة بين العاملين في المؤسسة، ويضيف جاد الرب ان مشاركة العاملين يزيد من فرص تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، حيث تعتبر المشاركة عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، كما لها آثاراً تنعكس إيجاباً على العاملين في المنظمة، من أهم هذه النتائج³:

- نمو الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل والنقابات العمالية
- الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد، أو الاستغناء عن الموظفين
- الأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة، وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية.
- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية
- إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية م. وحلول ابتكارية، وهذا يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم.
- ان السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار يدل على ان المنظمة تعترف بقدرات موظفيها وتثق في قدراتهم، كما ينمي روح المسؤولية لدى الموظفين، ويعتبر التمكين وسيلة إدارية هامة في تحقيق الأداء المتميز ويقصد بالتمكين بانه " استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد المنظمة ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وذلك لان نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة

¹richard daft (2003) , **interactive text for management**, Thomson/South-Western, p 80

²لطفي، طلعت ابراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. مصر، دار غريب للنشر، ص161

³محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص92

وأهدافها¹ ، وتكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة لتطوير وتطوير مهارات العاملين² .

3. الاستقرار والأمان الوظيفي

يعتبر الأمان الوظيفي حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية القضية الأكثر أهمية في بيئات العمل المعاصرة، مما جعله احد اهم سمات جودة الحياة الوظيفية، حيث انه يرمز الى قدرة المؤسسة على توفير فرص عمل مستقرة ومنتظمة بغض النظر عن أي تغيير في بيئة العمل، كما يشمل الأمان الوظيفي أيضا السلامة من المخاطر المهنية الذي يعد شرطا من الشروط الإنسانية للاستمرارية في العمل³.

يمكن تعريف الاستقرار والأمان الوظيفي بأنه " مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي، والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، والتي تخلق استقرارا نفسيا يساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية"⁴ .

يرى ابراهام ماسلو ان احتياجات الانسان تسير حسب أولويات يسعى باستمرار لإشباعها، وقد رتب احتياجات الانسان حسب أولويتها الى خمس مجموعات على شكل هرم، يأتي في قاعدة الهرم حاجة الانسان الى الامن والسلامة.

ويشير ابراهام ماسلو في تحليله ان الانسان لن يقوم بالتقدم الى المستوى التالي لهرم الحاجات الا إذا حقق الإشباع التام او الجزئي للمستوى الحالي (المستوى الأول من هرم الحاجات)، وبصفته موظفا داخل مؤسسة فان فشله في تحقيق حاجاته يؤثر سلبا على أداءه داخل المنظمة، لهذا وجب على المؤسسة ان تسعى للبحث في احتياجات ورغبات عمالها ومحاولة اشباعها من الاجل الاستفادة من قدرات ومواهب موظفيها.

4. التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية

تم تقديم العديد من التعريفات حول مفهوم التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فقد عرفها Greenhaus بانها تمثل مدى الالتزام ودرجة رضا الفرد عن دوره في حياته الشخصية وفي حياته الوظيفية⁵، وقد أشار ماضي في دراسته الى ان السعي وراء تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يخلق صراعا بالنسبة للمنظمة والعامل ، فالمنظمة تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال وضع ثقافية تنظيمية تتمثل في تركيز

¹brown D, harvey D. (2006) ,an eatarnal approach to organisational developpment , prentice hall, p214

²Mahapatro, op cite, p43

³عزة جلال مصطفى ناصر، مرجع سبق ذكره، ص48-49

⁴حمود خضير كاضم ، (2002)، السلوك التنظيمي ، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص78

⁵Greenhaus. J.(2003), **The relation between work–family balance and quality oflife** , *Journal of vocational behavior* , Volume 63, n 03 , p 305-510

الموظفين على واجباتهم المهنية، في حين ان الموظف يواجه تحديا يتمثل في تأدية التزاماته الشخصية دون التقصير في مسؤولياته تجاه المنظمة التي يعمل لديها¹.

تعتمد الاليات المطبقة من طرف أصحاب العمل على عنصرين هما نظام العمل المرن والدعم المادي² :

اولا: نظام العمل المرن: ويقصد بها مرونة مكان العمل، وتتمثل في إمكانية الموظف تأدية عمله خارج مكتبه، ومن بين الاليات المتبعة في هذا النظام نذكر:

- **العمل عن بعد:** يتيح العمل عن بعد للموظفين الفرصة لأداء مهامهم خارج مكاتب العمل وتستخدم عادة في الوظائف مباشر ودائم بين زملاء العمل.

- **ساعات العمل المرنة:** يقصد بها حرية الفرد في تحديد أوقات بدأ وانتهاء العمل مما يسمح لهم بالتوفيق بين حياتهم الشخصية وحياتهم الوظيفية دون تقصير في أحدهما

ثانيا: الدعم المادي: ويقصد بها مجموع التحفيزات والخدمات التي تقدمها المنظمة للموظفين والتي تتمثل في المساعدات المالية التي تقدمها في حالة وقوع كوارث لعائلات الموظفين، سلف الرواتب، تقديم خدمة رعاية الأطفال في مكان العمل وخدمة الإحالة الخ

ويضيف kaiser ان السعي وراء تحقيق التوازن بين الحياة والعمل له اثر كبير على المنظمة والعاملين، ومن اهم نتائجه نذكر³ :

- خفض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب
- التقليل من ضغوط العمل
- زيادة الإنتاجية من خلال خلق ما يعرف بالارتياح الوظيفي
- تخفيف شدة الصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل

¹خليل اسماعيل ماضي، (2014)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، رسالة دكتوراه، مصر، جامعة قناة السويس، ص 28

²Djebaili Zahra. (2020). *La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance au travail*, *Revue Chercheur Economique*, Volume 7 , n 01, p 178-193.

³الشنطي نهاد عبد الرحمان. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته باخلاقيات العمل" دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والإسكان". مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، مجلة جامعة الأقصى

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية

ان المتغيرات المستعملة في قياس جودة الحياة الوظيفية غالبا ما تتمثل في الابعاد التي أشرنا اليها في الجدول 01، وقد أشار Franck وآخرون الى ان هناك العديد من العوامل تساهم في تحديد جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة الى ان مفهوم جودة الحياة الوظيفية يركز على جوانب نفسية واجتماعية وتنظيمية متعددة والتي تختلف حسب الفرد (العمر، الجنس، المكانة الاجتماعية ...)، ونوع المنظمة (عامة او خاصة)، وأيضا تختلف من بلد الى اخر.

لذلك فان قياس جودة الحياة الوظيفية صعب بطبيعته، ومع ذلك توجد عدة طرق اليوم لتمثيل جودة الحياة الوظيفية، ففي عام 2007 طورت الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل نموذجا يحتوي على محددات رئيسية (الجدول 02) ¹ :

الجدول 02: محددات جودة الحياة الوظيفية حسب الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل

العدد	المحتوى	البعد
01	الاعتراف ، الاحترام ، الاصغاء ، الحوار الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات	العلاقات الاجتماعية والمهنية
02	الاستقلالية ، التنوع في المهام ، درجة المسؤولية	محتوى العمل
03	الأمان ، الضوضاء ، الحرارة، الإضاءة ، النظافة	بيئة العمل
04	الوقاية من المخاطر المهنية ، عبء العمل ...	تنظيم العمل
05	التدريب ، تنمية المهارات ، الأمان و الاستقرار الوظيفي ،	تطوير الموارد البشرية
06	عدد ساعات العمل ، الحياة الاسرية ، تقديم الخدمات الاجتماعية مثل النقل والإطعام	التوفيق بين الحياة الشخصية والعمل

المصدر: الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل ANACT، 2007

يمكن استكمال نموذج الوكالة الوطنية من خلال ما يعرف بوثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية الذي طوره martel, Dupuis، ويمثل الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية مجموعة من الأسئلة التي تمس 34 بعدا من ابعاد الحياة في العمل مجمعة في ثمانية مجالات.

يمكن تعريف وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية من خلال تعريف Clipp «يعتبر أداة لقياس جودة الحياة في العمل وتسمح بالتشخيص التنظيمي وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقا من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه ومعرفة اين يكمن المشكل ².

¹FRANCK B, & EMILIE S, (2017), les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, édition Dunod , p106-107

²FRANCK B, EMILIE S , OP CITE , p 108

يوضح الجدول التالي مكونات وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية ¹ :

الجدول 03: وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية

1. الدخل 2. المكافآت 3. امن وضمن الدخل	المجال الأول : الأجور
4. إمكانية التطور 5. التحويل من مكان العمل 6. التكوين والاتقان	المجال الثاني: المسار الوظيفي
7. ساعات العمل 8. ساعات العمل الإضافية 9. التغيب لأسباب شخصية	المجال الثالث : أوقات العمل
10. الشعور بالانتماء 11. المنافسة 12. العلاقة بين الزملاء والزميلات 13. صراع الأدوار	المجال الرابع: العلاقة بين زملاء العمل
14. العلاقة الساندة مع رئيس العمل 15. العلاقة مع العمال الآخرين او مع الادارة 16. العلاقة مع زملاء العمل 17. الملاحظات والتقييم 18. الاتصال وتلقي المعلومات	المجال الخامس : العلاقة مع رؤساء العمل
19. مكان العمل 20. معدات ووسائل العمل	المجال السادس: الخصائص المادية لبيئة العمل
21. التكفل اثناء الغياب 22. تقسيم المهام 23. التسهيلات 24. العلاقة مع النقابة 25. مصادر الدعم والمساعدة المتاحة للعاملين	المجال السابع : العوامل الداعمة للعاملين
26. فعالية العمل 27. نوع الوظيفة 28. الوقت المتاح لإنجاز المهام 29. تبادل الاحاسيس والمشاعر المشاعر 30. تنوع المهام 31. المشاركة في اتخاذ القرار 32. وضوح الأدوار والمهام 33. المتطلبات المادية 34. الاستقلالية	المجال الثامن : العوامل المؤثرة في تقييم العمال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹L'Institut de recherche en santé et sécurité au travail, (2009), **L'Inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT®)**, Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales, p39

المبحث الثالث: تطبيقات جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم المتعلقة بها

تطورت مفاهيم جودة الحياة الوظيفية على مر السنين لتصبح مرجعاً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، هذا التطور أدى الى حدوث تلاقي وارتباط بين مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم الأخرى، سنحاول فيما يلي الى ابراز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم الأخرى، كما سنتطرق الى تطبيقات جودة الحياة الوظيفية مجموعة واهم الإجراءات والمبادئ التي تهدف إلى تحسين تجربة الموظفين في بيئة العمل.

المطلب الأول: جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم المتعلقة بها

ان تعدد ابعاد جودة الحياة الوظيفية أدى لظهور بعض التداخلات بين مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم الأخرى مثل جودة الحياة العامة، ضغوط العمل، المخاطر النفسية، المسؤولية الاجتماعية، الارتياح الوظيفي.

سنحاول في هذا العنصر التطرق الى المفاهيم السابقة ومحاولة ابرازها من التفريق بينها.

1. جودة الحياة العامة:

قبل التطرق الى إظهار العلاقة بين جودة الحياة العامة وجودة الحياة الوظيفية:

2.1. تعريف جودة الحياة العامة:

تعرف المنظمة العالمية للصحة جودة الحياة العامة بانها إحساس الفرد بمكانته في الحياة ضمن النسق الثقافي والنسق القيمي في علاقاته مع موضوعاتها وتوقعاتها وانماطها، وتعرف كذلك على انها الكل المركب من الصحة الفيزيائية والحالة النفسية ومستوى ارتباطاته الشخصية وعلاقاته الاجتماعية وتوقعاته الشخصية و علاقاته بالأحداث التي تدور في محيطه¹

اذن هي مفهوم مركب يشمل العوامل الاجتماعية والصحية والنفسية والثقافية والاقتصادية، وهو عبارة عن تناول كلي غير مستقر على مفهوم واحد موحد ومتوافق، في بعض الأحيان يقترن بالراحة والسعادة (bien être)، وفي بعض الأحيان يعرض الحالة الصحية والرضا عن الحياة وذلك حسب وجهات النظر التي يهتم بها المختصون في هذا الموضوع²

¹Vicente R, all, (2007) .the institutionalVs the academic definition of quality of work life what is the focus of the european commission. springer édition, p 20

²Orhan, (2009),Etude de laqualité de vie d'un echantillon de patients. thèse pour le doctorat en médecine . faculté de médecine , paris, université paris descartes. 15

3.2.1. العلاقة بين جودة الحياة العامة وجودة الحياة الوظيفية

هنالك من الباحثين من يرى ان جودة الحياة الوظيفية ماهي الا امتداد لجودة الحياة بصفة عامة من خلال تحسين ظروف العمل، وهذا ما ذهب اليه (LITWIN, 1999) عندما قال ان جودة الحياة لا تقتصر على تذليل الصعاب والتصدي للعقبات والأمور السلبية فقط، بل تتعدى ذلك من خلال تنمية النواحي الإيجابية. ويشير (BARGER , 1998) ان بعض الدراسات في مجال جودة الحياة الوظيفية تناقش المستوى الوظيفي للفرد وتقييمه لشخصيته في تأثيره على جودة الحياة، اما (ROMNY, &EVANS , 1996) فيعتبران أن الرضا عن الحياة الوظيفية يولد الشعور بالراحة النفسية والجسمية للأفراد، مؤكداين بذلك على وجود علاقة بين الرضا المهني وجودة الحياة العامة للأفراد¹.

ان أغلب الدراسات حول موضوع جودة الحياة في السنوات العشرين الماضية تركز في تناولها لمفهوم وقياس جودة الحياة على أساس مقاربتين كما يرى (RASCHELLE et LOSCOCCO , 1991)، فالأولى تركز على الرضا عن العمل، أما الثانية فهي التوازن والتوافق بين الحياة في العمل والحياة خارج العمل، وتتضمن هذه الأخيرة مؤشرات الرضا بشكل عام، مثل التوافق الاسري والارتياح النفسي

لقد ركز (KAREN M, COLINS & All , 2003) في دراستهم لجودة الحياة في العمل والحياة الشخصية على مفهوم التوازن بين الحياة الشخصية والحياة المهنية، كما اعتبروه ضروريا باعتبار ان العمل يعتبر جانبا مهما للكثير من الأشخاص وهو الجانب الذي لا يمكن الاستغناء عنه في الحياة بشكل عام، وقد اقترحوا نموذجا يتعلق بالتوازن بين العمل و الأسرة يشمل ثلاث متغيرات، وهي كالتالي² :

– التقسيم العادل للوقت: حجم الساعات المخصصة للأسرة والعمل

– التوفيق بين الأدوار المهنية والعائلية

– الرضا المتوازن: وذلك في مستوى الرضا عن الحياة المهنية والعائلية

وكخلاصة يمكن القول ان جودة الحياة في العمل تعتبر امتدادا لجودة الحياة بشكل عام، وان هناك علاقة تأثير متبادلة ولهذا ركز الباحثون على أهمية تحقيق التوازن بين الحياتين، حيث ان اختلال هذا التوازن سيصبح مصدرا من مصادر الاحباط والضغط واختلال التوازن النفسي.

¹ANDREW J, all ,Prédiction de la satisfaction professionnelle et de la qualité de vie évaluations de soignants en milieu institutionnelle et en ambulatoire. revue européenne de handicap mental , p 28

²KAREN M, JEFFRY H, All, (2003),the relation between work-family balance and quality of life, jurnal of vocational behavior lexington, p 512-513

2. المخاطر النفسية وجودة الحياة الوظيفية

لخص ميشيل (Michel Gollac) سنة 2011 المخاطر النفسية في ستة محاور وهي : أوقات العمل ، عدم وجود استقلالية في العمل، مطالب عاطفية ، تدهور العلاقات الاجتماعية في العمل ، الصراع بين قيم اخلاق الافراد ، انعدام الامن ووسائل الحماية في مكان العمل¹.

ان المخاطر النفسية يمكن ان يؤدي ظهورها الى التأثير على حسن سير وأداء العاملين وبالتالي اداء المنظمة، لذا فان تدخل المنظمة للوقاية من هذه المخاطر يكون ضروريا عن طريق وضع سياسا للوقاية من المخاطر النفسية، واذا كانت هذه السياسات تتوافق مع اهداف برامج جودة الحياة الوظيفية فلا بد ان تكون برمج جودة الحياة الوظيفية اكثر شمولاً من برامج الوقاية من المخاطر النفسية، وذلك من خلال² :

• الغاية

• رغبة المؤسسة في اشراك جميع أصحاب المصلحة لتحسين الأداء

• التوفيق بين اهداف العاملين واهداف المؤسسة

ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف ووجه التشابه بين برنامج جودة الحياة الوظيفية وبرنامج الحماية من المخاطر النفسية³ :

الجدول 04: مقارنة برنامج جودة الحياة الوظيفية وبرنامج الوقاية من المخاطر النفسية

برنامج جودة الحياة الوظيفية	برنامج الوقاية من المخاطر النفسية
الهدف : تحسين من الظروف التي تسهم في رفع الالتزام الوظيفي	الهدف : الوقاية من مخاطر العمل
برنامج تطوعي لتحسين ظروف العمل	برنامج يعتمد في تطبيقه على القوانين والمعايير
برنامج يطبق من اجل دعم وتسهيل إدارة التغيير	برنامج يتم اتباعه من اجل التنبؤ بالمخاطر وإيجاد لها قبل حدوثها
برنامج تطوعي يشمل جميع هياكل المؤسسة ، إدارة المورد الشريفة ، فريق الوقاية من المخاطر النفسية ..	عدد مشاركين محدود

المصدر: من اعداد الطالب

¹Institut national de recherche et de sécurité, **Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail**, <https://www.inrs.fr/>, 2019

²association national d'amélioration des condition de travail, **Comment articuler la prévention des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail ?**, <https://www.anact.fr/>, 02\02\2023

³association national d'amélioration des condition de travail , op cite

3. الرفاهية في العمل:

عادة ما يتم تناول هذا المفهوم من منظور المخاطر النفسية والاجتماعية، اذ تنشأ هذه المخاطر عندما يكون هناك عدم توازن بين تصور للقيود التي يفرضها عليه عمله (الكمية والكثافة ...) ودرجة التمكين (الوسائل المتاحة، الفرص المتاحة لاستخدام مهاراتهم في العمل)، ويمكن تخفيف هذا الاختلال من خلال الدعم الاجتماعي سواء من أصحاب العمل او من زملاء العمل¹.

من خلال ما سبق يمكننا القول ان مستوى الرفاهية يعتبر مقياس لجودة الحياة الوظيفية، اذ ان التكافؤ بين خصائص العمل واستقلالية العامل يساهم في اعطائه شعورا بالرفاهية في العمل.

4. المسؤولية الاجتماعية وجودة الحياة الوظيفية

قبل التطرق في اظهار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وجودة الحياة الوظيفية، سنعرض بعض التعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يوضحه الجدول التالي²:

الجدول 05: تعريفات المسؤولية الاجتماعية حسب الباحثين

الكاتب	التعريف
Drucker	التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تنشط به، وان هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين واجباتهم
Davis	على المنظمة الاخذ بعين الاعتبار المشكلات التي تتعدى التزاماتها الاقتصادية والتقنية والقانونية، وهذا يعين أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ من حيث ينتهي القانون، فمنظمة العمال ليست مسؤولة اجتماعيا إذا كان نشاطها يتوافق مع الحد الأدنى القانوني، لان هذا أقل ما يمكن أن يلتزم به المواطن الجيد.
Carol	المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تدمج كل الاهتمامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة والتي ينتظرها المجتمع من منظمات الاعمال.
البنك الدولي	هي الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات والتنمية الاقتصادية.
المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية	عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الاعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي.
الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية	جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق تنمية ذات اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المنظمات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا. لذلك فالمسؤولية تتحقق من خلال الاقناع والتعليم.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

¹BAS O. (2015). *L'envie une strataigie quand l'enthousiame stimule la performance de l'entreprise* , paris: Dunod édition , p 13

²ط.د.زينب قريوة، (2021)، جودة الحياة الوظيفية والمسؤولية الاجتماعية- دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات عليوة تركية ببلدية ام الطوب ، ولاية سكيكدة. مجلة افاق البحوث والدراسات، ص 475-489

إن جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة النفسية والاجتماعية تشكل مسؤولية مجتمعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المؤسسة، وبتحمل المؤسسة لهذه المسؤولية بكفاءة و فاعلية يمكن أن ينعكس عليها بنتائج ملموسة بالنمو والازدهار والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، فبتطبيق المنظمة لجودة الحياة الوظيفية فإن ذلك يساعدها أيضا على إطلاق الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية من خلال الزيادة في الإنتاجية من حيث الكم والنوع، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للمؤسسات لم تعد تستثمر برأس المال والتقنيات الحديثة فقط، وإنما بإجراء التغييرات بالعمل من حيث محتواه وأبعاده¹.

المطلب الثاني: عمليات تطبيق جودة الحياة الوظيفية 2

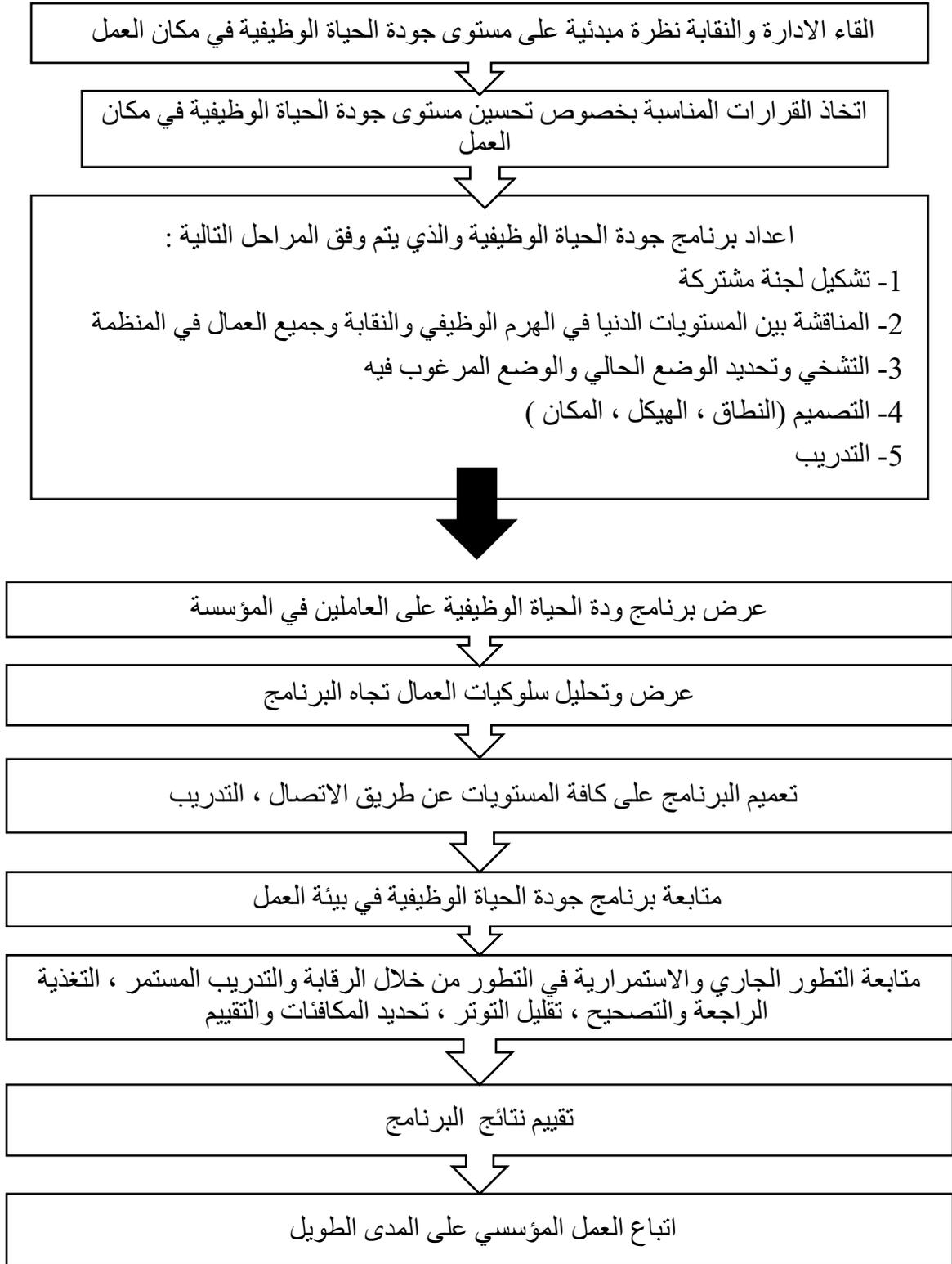
قدم احمد محمد الدمراش النموذج التالي الذي يعتبر احد النماذج الشائعة و المعتمدة في التغيير التنظيمي التي من الممكن ان تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتشابه في مرحله مع ما قدمه french, Bell

ويتضح في الشكل الموالي ان تنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الافراد، وأنها عملية تطوير ومستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة إثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة من التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق جودة الحياة الوظيفية.

¹العمرى بن سعيد، الياقي رنده سالمه. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام - دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ص 69

²احمد محمد الدمراش، (2017)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ص19

الشكل 01: المراحل الرئيسية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات احمد محمد الدمراش

من خلال الشكل السابق نرى ان تطبيق جودة الحياة الوظيفية يتم وفق مراحل متتابعة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين أدائها، الى غاية تعميمها على جميع المستويات في المؤسسة بدءاً من اشراك الشريك الاجتماعي (النقابات) التي تعد احدى أهدافها تحسين بيئة العمل للعامل، وصولاً الى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي، ونشير الى ان نجاح البرنامج يتطلب التكاتف والتعاون بين مختلف هذه الجهات.

الخلاصة:

ان جودة الحياة الوظيفية تعد جزئاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة، وذلك لكونه مفهوماً شاملاً كما انه يستهدف العنصر البشري الذي يعتبر مركز القوة ومصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وتعتبر في نظر الباحثين مؤشراً على النمو الاقتصادي من خلال الأجور والحوافز وتحسين المناهج التسييرية وتفعيل منظومة للتكوين المتواصل من اجل الزيادة في الإنتاج.

ان تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال مجموعة من الاليات المدروسة والمخططة، وتمس هذه الاليات مجموعة من الابعاد والتي يتم اختيارها وفق لنوع واهداف المؤسسة، كما انها تختلف باختلاف الفرد والعمر واختلاف مكانته الاجتماعية.

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوماً مركباً، ويظهر ذلك في تعدد الابعاد الممثلة له، وقد سعى الباحثون الى تحديدها وابعادها، فمنهم من ركز على توفير الاجر العادل والكافي، والبعض ركز على ضرورة تدخل المؤسسة من اجل تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل، وركز اخرون على ضرورة توفير بيئة امنة تضمن له الصحة والسلامة في مكان العمل بالإضافة الى المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والوسيلة الجوهرية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر و التطوير وهم القادرون على توظيف وتشغيل باقي الموارد المتاحة، لذلك نجد ان الإدارة الحديثة تولي اهتماما كبيرا للمورد البشري وعلاقته بالإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، ومن اجل ذلك لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه و السبل التي تمكن من تحقيقه.

من خلال هذا الفصل سنتطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي وتطوره عبر التاريخ والنظريات المفسرة له، بالإضافة الى الابعاد والعوامل التي تؤثر في مستوى الرضا لدى العمال.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

قبل الخوض في تطبيقات الرضا الوظيفي وكيفية تحقيقه، لابد من القاء نظرة حول أصول هذا المفهوم وتطوره مع مرور الوقت، هذا ما سنحاول التطرق اليه في هذا المبحث، حيث سنعرض لمحة تاريخية حول نشأة وتطور مفهوم الرضا الوظيفي واهم النظريات المفسرة له، سنعرض تعريفا له من وجهة نظر الباحثين ومدى أهميته للمؤسسات والعامل بصفة خاصة، وفي الأخير سنعرض تصنيفات الرضا الوظيفي والتي اختلفت حسب المعيار للتصنيف.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول تطور مفهوم الرضا الوظيفي

تعود أولى اهتمامات بدراسة موضوع الرضا الوظيفي الى بدايات القرن العشرين ، ويعد فردريك تايلور (Taylor Frederick) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل (l'organisation scientifique de travail) اول من عالج موضوع الرضا الوظيفي، حيث لاحظ فردريك تايلور (Taylor Frederick) مدى الاختلاف والتباين الكبير في كفاءة العمل وتدني مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية على مستوى صنع انتاج الصلب في ولاية فيلادلفيا الذي كان يشتغل فيه في عام 1910، ولهذا شرع في ابحاثه من اجل تفسير سلوك العامل وكيفية تحفيزه ورفع إنتاجية الفرد العامل، و توصل من خلال ابحاثه إلى أمرين مهمين في العملية الإدارية لأي تنظيم وهما الوقت ورضا العاملين، وعالج موضوع الرضا العاملين من خلال حافز الأجور العالية مع وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة والرطوبة والإضاءة و فترات الراحة وإجراءات العمل و الاختيار السليم للعماله وكفاية التدريب وربط الأجر بالإنتاج¹.

لقد رأى تايلور ان العامل الذي يتقبل فلسفة التنظيم العلمي للعمل ويحقق اعلى عائد مالي مع نسبة قليلة من التعب، منة المفروض هنا ان يكون اتجاهه (رضاه قويا) قويا ومنتجا، لكن في الواقع لم تستطع نظرية التنظيم العلمي للعمل من تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب للعمال، وأدت نظرة تايلور Taylor Frederick نحو زيادة الإنتاج الى اعتبار العامل كأداة من أدوات الإنتاج، وبهذا أهمل الجوانب الإنسانية في حياة العامل والتي كانت سببا في ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية سنة 1924 على يد التون مايو (MAYO) واخرون، وتعد تجاربهم أولى المحاولات الجادة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل، كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوء وسوء التوزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على الكفاءة الإنتاجية، وتوصلوا الى ان الأفراد الفاعلين في وحدة إنتاجية واحدة يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم، كما أظهرت نتائجهم تأثر الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة وأن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز العاملين، وأن طاقة الفرد لا تتحدد طبقا لطاقته الفردية وإنما أيضا طبقا لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى وقد أدت هذه التجارب إلى أثر الفكر

¹حداد شفيق، و حسين محمود حريم، (1998)، اساسيات ادارة الاعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص38

الإداري ومهدت السبيل إلى ظهور فهم جديد في التفكير وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على سبل معالجتها¹.

وفي سنة 1935 قام هوبوك (Hoppock) بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بإحدى قرى ولاية بنسلفانيا بالولاية المتحدة الأمريكية وركز من خلال بحثه على قياس الرضا الوظيفي من خلال أوضاع العمل والإشراف والانجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء، إلا أن دراساته لاقت انتقاداً كبيراً، حيث نشر هيرزبرغ نقداً مشهوراً للإنتاج الفكري، فانتقد النظرية التقليدية المنحدرة من هوبوك التي تنص على أن الرضا الوظيفي متغير مستمر، واقترح بدلاً من ذلك أن يكون متغيراً ثنائياً، كما اقترح أن ينظر إلى العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي على أنها متغيرة عن العوامل المؤدية لعدم الرضا الوظيفي، ووجد أيضاً أن هناك بعدين للرضا الوظيفي هما بعد الصحة الذي يشمل سياسات المنظمة، والإشراف، والمراتب والعلاقات بين الزملاء وظروف العمل، أما بعد الآخر فهو بعد الدافعية الذي ينتج من خلال تحقيق احتياجات الفرد للنمو الشخصي والقيمة المعنوية، ويشمل الانجاز، والتقدير وطبيعة العمل².

وفي أوائل السبعينيات من القرن العشرين تطورت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي وأصبحت تهتم بالعامل وجماعات العمل وبتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها، واتسعت كذلك البحوث حول الرضا الوظيفي الذي نبع عن يقين علماء الإدارة بأن الرضا الوظيفي له علاقة بالإنتاجية في أي عمل، ويعتبرونه الأساس في التوافق المهني والاجتماعي والنفسي للعامل، وكذلك لرفع روح المعنوية وتعميق ولاء العامل وانتمائه للمنظمة، ومن ثم الوصول إلى أفضل درجات الإنتاج³.

وتعد بداية السبعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر انطلاقة الفكر الإداري الحديث، كما شهدت تطور تكنولوجيا الاتصال، وبذلك أصبح هناك انتقال وتبادل كبير للمعلومات والخبرات والقوانين التي تعالج ميادين العمل من خلال بيئته الخارجية والداخلية، مما أتاح الفرصة للاهتمام أكثر بالرضا الوظيفي وتحسينه، حتى يشعر الفرد بالطمأنينة والراحة النفسية وتوفير العيش الكريم له ولأسرته، مما يجعل العملية الإنتاجية هدفاً مشتركاً لجميع العاملين حتى يشعر الفرد بالطمأنينة والراحة النفسية وتوفير العيش الكريم له ولأسرته، مما يوحد أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها⁴.

¹امل مصطفى البكري، و سونيا، (1990)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. مجلة الإدارة (الطبعة الأولى)، ص80.

²محمد الأمين بريكي، و جمال بلخير. (2015-2016). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

³العديلي ناصر محمد. (1983). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية للملكة العربية السعودية. معهد، الإدارة العامة مجلة الإدارة العامة العدد32، ص42

⁴حداد شفيق، و حسين محمود حريم. مرجع سبق ذكره، صفحة 42

المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي

ان الرضا الوظيفي من الأهداف الأساسية التي تسعى اليها المنظمات منة خلال دمجها في أهدافها وسياساتها، فالعمل جزء لا يتجزأ من حياة الفرد، ومع تقدمه في العمر لابد عليه من الحصول على وظيفة لإشباع حاجاته، وتشغل الوظيفة معظم وقته وتتحكم في العديد من الجوانب في حياته، وهو الامر الذي يولد شعورا إيجابيا او سلبيا نحو هذه الوظيفة، ولهذا يعتبر الرضا الوظيفي من اعقد المسائل مما أدى بالباحثين الى دراسته من اجل ضبطه وتحديده.

هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واحد لهذا المصطلح، ويعود هذا الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذا الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة، كما أن نوع الدراسة، المجتمع والأهداف المرجوة عوامل يمكنها أن تؤثر أيضا على مفهوم الرضا الوظيفي.

1. مفهوم الرضا

قبل التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي كان لابد من إعطاء نظرة عامة حول مفهوم الرضا

- الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه.
- الرضا اصطلاحا: فقد عرفه مفورد " هو ان الفرد يحب عدة مظاهر او جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها
- اما هاورد وشيت (Sheth and Howard) فقد عرفه بانها الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والمجهود

2. مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، نقوم فيما يلي بالتطرق لاهم التعاريف التي وردت من اجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي:

– يطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل، بمعنى أنه يوجد بينه وبين وظيفته ارتباط وتفاعل لتحقيق أهداف مهنية واجتماعية، بحيث يتطلع لمراكز أعلى أو لتحقيق استقلالية تمكنه من القيام بمسؤولياته على النحو الذي يميزه عن الآخرين ويجعله يتطور وظيفيا¹

- وعرفه هوبوك(1935 HOPPEK) بانه " مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل العامل راضيا عن عمله " 1
 - اما مورس (MORSE) 1950 فقد عرفه بانه الشعور بالرضا، كما يعبر عن حصيلة تفاعل بين ما يريده العامل وما يحصل عليه فعلا في موقف معين²
 - ويرى ستون (stone) 1976 بان الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم وتحقيق أهدافه من خلال وظيفته³
 - وعرفه طه 1993 بانه نجاح الفرد في عمله، بحيث يبدو في جانبيين أساسيين هما: رضاه عن عمله وحب له وسعادته ورضا المسؤولين والمشرفين عليه بوجوده في هذا العمل وكفاءته في إنجازه وتوافقه مع زملائه⁴
 - اما ناصر العديلي1986 فيرى بان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات علاقة⁵
 - يعرف رضا العاملين انه " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم) وعليه فان كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين، كما انه يعتبر محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة⁶
- من خلال التعريفات التي تطرقنا اليها سابقا، يمكن استخلاص التعريف العملي التالي:
- الرضا الوظيفي هو مجموعة من العوامل الذاتية والتنظيمية التي تؤثر إيجابا او سلبا على شعور العامل نحو العمل الذي يشغله حاليا

¹الصيرفي ، و محمد. (2008)، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، ص 117

²مشعان ربيع، علم النفس التربوي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص180

³محمد سعيد أنور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص 194

⁴الزهراني، علي، رشدي، 2009، الرضا المهني كمنبئ انفعالي لدى معلمي التربية الخاصة، ص06

⁵لعديلي ناصر محمد، (1983)، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية للمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، ص 32.

⁶مصطفى نجيب شاويش، 2011، إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع، ص110

المطلب الثالث: اهمية الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية العنصر البشري في أي مؤسسة، باعتباره العنصر الفعال في تحقيق أهدافها، فإن من الضروري على المؤسسات قياس الرضا للعاملين فيها لتغيير سلوكهم ومعرفة حاجاتهم وتصنيفها وبالتالي السعي إلى إشباعها حسب أولوياتها وأهميتها، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في:

- **خفض معدلات التغيب:** يرتبط الرضا لوظيفي سلبيا مع معدلات التغيب ، فكلما ارتفع مستوى الرضا للعاملين ،انخفضت معدلات التغيب والتأخر¹
- **خفض معدات دوران العمل:** فالموظفون الذين يحبون عملهم يبدون رضا وظيفيا اعلى مما يتطلب اشرافا اقل، وبالتالي دوران عمل اقل، وهكذا يمكن القول ان الرضا الوظيفي يعد مؤشرا لنية الفرد في ترك عمله او البقاء في العمل، وتشير الدراسات الى ان عدم الرضا الوظيفي منة المحتمل ان يؤدي في نهاية المطاف الى دوران عمل عندما يكون مؤشر البطالة منخفضا²
- **تحسين الأداء:** هناك ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والأداء داخل المنظمة، فالأفراد السعداء في عملهم والراضون عن وظائفهم يبدون أداء وظيفي عالي مقارنة بالموظفين الذين يشعرون برضا وظيفي منخفض³
- **حفز الموظفين للعمل وتحقيق التماسك داخل المنظمة:** لقد تبين أيضا أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل، وله اثر إيجابي على قوة التماسك داخل المنظمة، اذ يساهم في رفع السلوك القومي والمواطنة⁴
- **تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد:** و الذي يؤدي بدوره للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية⁵
- **تتمية روح الإبداع و الابتكار:** فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ من تقدير واحترام، أمان وظيفي..... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة⁶

¹محمد بن مسفر الشمرائي. (2006). معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها – دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ص 38- 38

²Decker, all,(2009) , **Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave the Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes** .Gerontologist. P 596-610

³McGregor, (1957),**The Human Side of Enterprise**, The Management Review,pp .22-28.

⁴ ويسى مختار، 2009، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، ص 63

⁵محمد بن مسفر الشمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 39

⁶ثنوفي نور الدين، 2005، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في دراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية، شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 191

- جذب المواهب الجديدة: فالمؤسسة التي تسعى الى تحقيق الرضا وتوفير كافة الاحتياجات للعاملين سيؤدي ذلك الى استقطاب المواهب الجديدة للعمل فيها دون بذل جهد للبحث عنهم
- قلة الشكاوى: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته. وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي. وفي هذه الحالة على الإدارة
- أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعيا لان تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ويصبح من الصعب معالجتها¹.
- انخفاض مقاومة التغيير : في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه، لذلك نجد القادة في هذا النوع من المنظمات يبادرون للتغيير وتقل مخاوفهم من إمكانية معارضة مشاريعهم²

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

ان الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يتطور بشكل تلقائي، بل كان نتيجة مجموعة من النظريات والمبادئ قامت بتطويرها مجموعة من المدارس في مجال الفكر الإداري، وقد وضعت هذه المدارس العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين، سنحاول فيما يلي التطرق لاهم هذه النظريات.

1. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: (Abraham Masloue)

تأثر أبراهام ماسلو (Abraham Masloue) بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة، وتعد النظرية الإنسانية او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات، من أشهر نظريات الدافعية و اكثرها شيوعا منذ ان تم تطويرها عام 1943 م و نشرها في عام 1945 م، ويشرح ماسلو من خلال نظريته أن للفرد حاجات متعددة يسعى الى اشباعها حتى يشعر بالرضا، وهذه الحاجات تشكل درجات على هرم قاعدته حاجات أساسية تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية والانتماء، وهي تترتب حسب أهميتها تبدأ بالأساسية إلى المركبة، إذا ما تم إرضاء الحاجات الدنيا (الأساسية) بصورة كلية انتقل في السلم الهرمي إلى أن يصل إلى الحاجات العليا (حاجات تحقيق الذات)³، وفي ما يلي سرد مفصل للحاجات الأساسية وفقا لتسلسلها الهرمي انطلاقا من القاعدة على النحو التالي⁴ :

¹رقام ليندة، 2021 ، مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ، المجلد 04 العدد 02، ص 95.

²رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص95

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص169

⁴ احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الدار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص211

1.1. الحاجات الفسيولوجية:

تأخذ هذه الحاجات الأولوية مقارنة بالحاجات الأخرى، فالإنسان سوف يحتاج إلى أن يتغذى اولاً، وأن يبحث عن سكن إن لم يكن يملكه. وفي أماكن العمل فإن الأجور هي الوسيلة التي تعبر عن هذه الحاجات. وعندما تُشبع هذه الحاجات عند مستوى معين فسوف يبحث الإنسان عن إشباع حاجات المستوى الأعلى الموهالي، وهي الحاجة إلى الأمان.

2.1. حاجات الأمان:

تتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار ومن التهديد والحرمان. وفي مكان العمل فإن حاجات الأمان يعكسها ضمان الأمان والاستقرار الوظيفيين، والأمان الاجتماعي الواسع والدعم المالي. الحماية من الاصابات والحوادث في العمل.

3.1. الحاجات الاجتماعية:

إذا كانت حاجات المستوى الأول حاجات فسيولوجية، وحاجات المستوى الثاني شبه فسيولوجية فإن الحاجات الاجتماعية تعتبر حاجات ذاتية، وتعبر عن الحاجة الى الانتماء، و تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن، و الحاجة الى الصداقة والتعاطف، و مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الافراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية او الجماعات الغير رسمية والتي يعكسها زملاء العمل، الانتماء الى المنظمة، و سيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

4.1. الحاجة الى الاحترام والتقدير:

تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، و الاعتراف من قبل الآخرين ، و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة وذلك خلال المسميات الوظيفية ومكافئته من خلال نظام الترقيّة والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير ... ، وعلى خلاف الحاجات الأخرى فإن هذه الحاجات نادراً ما يتم إشباعها بشكل كامل، فحتى المنظمة الصناعية النموذجية تمنح الفرد فرصاً محدودة لإشباع المستويات الدنيا من التوظيف.

5.1. حاجة تحقيق الذات

وهي من أصعب انواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تحقيق طموحاته ورضاه الذاتي وتطويره الشخصي المستمر إلى أن يصبح مبدعا، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي منح الفرصة للابتكار والابداع وللأفراد، بالإضافة الى تحقيق التقدم في المسار الوظيفي للفرد.

الشكل 02: هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: (راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، 2004، صفحة 172)

2. نظرية العاملين (Two-Factor Théory):

تأسست هذه النظرية عن دراسة ميدانية استندت أساسا إلى التسلسل الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو، قام بها "هيرزبرغ" رفقة زملائه في 9 مؤسسات مختلفة في أمريكا كي يسلط الضوء على طبيعة الرضا المهني ، حيث كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط ، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي¹.

توصل هيرزبرغ من خلال نظرية العاملين الى وجود مجموعتين من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ، وهي العوامل التحفيزية والعوامل الوقائية ، ويمكن تلخيص محتوى النظرية في الشكل التالي² :

¹عبد الباري إبراهيم، 2028، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 414-493

²عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص446

الشكل 03: محتوى نظرية العاملين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

- **العوامل التحفيزية:** وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة، أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو،
- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل المرتبطة بمحيط العمل، وتتشابه مع الحاجات في المستويات الدنيا لهرم الحاجات لماسلو، كما ان غياب هذه العوامل يمكن أن يخلق حالة من الاستياء الوظيفي، غير أن وجودها لا يؤمن أي حالة من الرضا، فهي عوامل ضرورية لكنها ليست شروطا كافية لرضا العمال.

3. نظرية التوقع (Expectancy Théory):

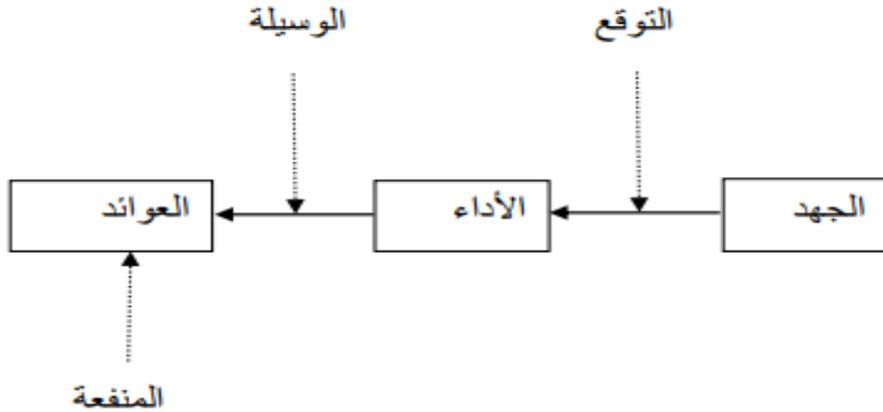
تأسست هذه النظرية على يد فكتور فروم (VICTOR H. VROOM) وكان اول ظهور لها في كتابه بعنوان "العمل والدافعية" سنة 1964 ولاقت بعدها اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويفسر انصار هذه النظرية الرضا الوظيفي بأنه يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه¹

ويضيف فروم (Vroom1982) قائلا: "القوة الدافعة لشخص كي يبذل جهدا أو يؤدي عمل في مكان عمله يتوقف على التفاعل بين ما يرغبه الشخص من عمله (المنفعة) والدرجة التي يعتقد أن المنظمة سوف

¹راوية حسن. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص172

تعوض عندها الجهد المبذول (التوقع) في هذا العمل بالأمر التي يرغبها. ويعتقد الأفراد أنهم إذا تصرفوا بطريقة معينة (الوسيلة) سوف يحصلون على بعض خصائص العمل¹.
يوضح الشكل التالي محتوى نظرية التوقع والعلاقة بين متغيراتها:

الشكل 04: محتوى نظرية التوقع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

حسب ما يوضح الشكل ، فان نظرية التوقع تعتمد على ثلاث متغيرات² :

- **التوقع :** و هو ايمان العاملين بان الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الأداء المطلوب ، فإذا كان تقدير الفرد انه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فان العلاقة هنا واضحة وقوية (صبحي العتيبي ، 2002، صفحة 46)
- **الوسيلة :**وتعبر عن الطريقة التي يستحق بها العامل العائد ، ففي نظر العامل يعتبر الأداء الوسيلة للحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر (محمد اسماعيل بلال ، 2005، صفحة 97)
- **جاذبية العوائد:** مدى أهمية عائد معين أو نواتجه بالنسبة للفرد ، كما يمكن التعبير عنها بالقيمة التي تعود على الفرد، وتختلف هذه القيمة من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته(ونوغي فاتحة ، 2014، صفحة 43)

¹Chaudhary, Priyanka ,2014, a study over expectancy theory of motivation in small scalindustries in NCR, international journal of research and development in technology and management science, pp 3-6.

²Chaudhary , Priyanka ,2014, op cit , p4

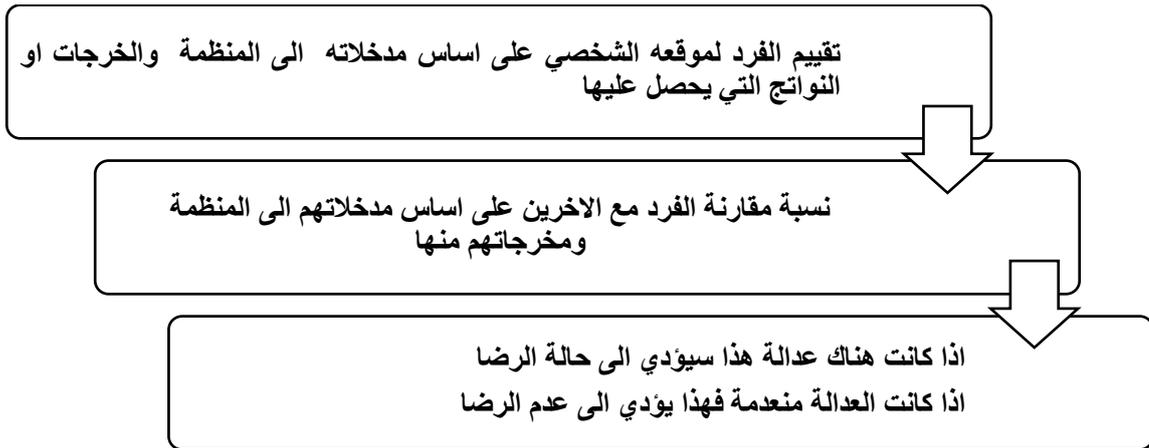
4. نظرية العدالة 1963 (Equity Théory):

اشتقت هذه النظرية من نظرية المقارنة الاجتماعية والتي تقوم على مسلمة أساسية و هي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، ويرى مؤسس هذه النظرية (ADAMS) العلاقة بين المنظمة وعمالها هي علاقة متبادلة، يعطي فيها العمالي مجموعه من المدخلات تتمثل في المستوى العلمي للفرد كخبراته والجهد الذي يبذله في العمل، ويتحصل من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد تتمثل في الاجر، الترقيّة و التقدير، المكانة الاجتماعية و التأمينات الصحية والاجتماعية¹.

وحسب (ADAMS) فان تقدير العامل ما اذا كان العائد عادلا مقابل مساهماته فانه يقارن نفسه بالآخرين (المقارنة الاجتماعية)، والجماعة المرجعية التي يستخدمها للمقارنة هي زملاء العمل ، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل وإذا وجد اختلاف بينهم من جهة نظره ، فانه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي².

ان العامل يدرك العدالة من خلال المراحل التالية:

الشكل 05: مراحل الادراك حسب من وجهة نظر آدمز ADAMS



المصدر: راوية حسن ، السلوك التنظيمي³

المطلب الخامس: انواع الرضا الوظيفي 4 :

تعددت واختلقت تقسيمات الرضا الوظيفي، وسنحاول فيما يلي عرض تصنيفات الرضا الوظيفي وانواعه وفقا للاعتبارات الآتية:

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

ينقسم الرضا الوظيفي حسب شموليته الى:

¹تنبيل النجار، (1993)، الإدارة اصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر، ص15

²محسن علي الكتبي، (2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الاكاديمية الاسماعيلية ، مصر، ص 309

³راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص169

⁴بوخلوة باديس، قمو سهيلة، (2016)، اثر الرضا الوظيفي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مطاحن الواحت العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقورت. المجلة الجزائرية للمحاسبة والمالية، العدد 2، 166

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل: الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات
 - الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل .
 - الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا
- ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:**
- وينقسم بدوره الى:
- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة
 - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: ابعاد ومقاييس الرضا الوظيفي

بعدها تطرقنا الى التطور التاريخي ووضعنا مفهومًا للرضا الوظيفي بما يتوافق مع وجهات نظر الباحثين، سنتطرق الى اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي التي تسهم في رفع او خفض مستوى الرضا الوظيفي، بالإضافة الى عرض اهم المقاييس المعتمدة في قياس مستوى الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ابعاد الرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات ان الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعًا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها هي ما تمثل ابعاد الرضا الوظيفي.

ان الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الابعاد وهذا ما أدى الى ظهور اختلافات بين الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، في حين ان البعض ذكرها على أنها محددات الرضا الوظيفي فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي ونظراً للاختلاف إلا أنها تتفق في المضمون، وسيتم معالجتها تحت مسمى ابعاد الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم ابعاد الرضا حسب مصدرها إلى ابعاد تنظيمية مصدرها المنظمة، وأخرى ذاتية متعلقة أساساً بطبيعة العامل، سنتطرق فيما يلي الى ماهية كل فرع:

1. الابعاد التنظيمية:

ويقصد بها العوامل المتعلقة بالتنظيم ذاته وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة، والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤوليتها.

1.1. نظام العوائد**أولاً: الأجور:**

ان عامل الاجر ضروري لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو النتيجة الحتمية والمنطقية للجهد الذي يقدمه العامل في سبيل تحقيق اهداف المنظمة واشباع حاجاته الفيزيولوجية، وقد اشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم

عن العمل والعكس صحيح¹، وقد أشار البعض ان الاجر لا يعد مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وان توافره لا يسبب الرضا الوظيفي و السعادة، لكنه يمنح فقط مشاعر الاستياء التي تستحوذ على الفرد².

ويتضمن رضا الفرد عن الاجر : تناسب الأجر مع العمل، تناسب الأجر مع التكلفة المعيشية وإتباع السياسات المكافآت التحفيزية، وهذا ما أشار اليه ادم (ADAMS) صاحب نظرية العدالة بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته قابليته، خيراتة، مستوى تعليمه...) ومدى عدالتها³

ثانيا: الحوافز:

الحوافز هي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة، و تحقيق مشاريعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال عمله⁴.

يمكن تقسيم الحوافز الى قسمين⁵ :

– **حوافز مادية:** يسعى الفرد دائما الى اشباع حاجاته الأولية وتحقيق العيش الكريم لأسرته، وتعتبر أنظمة الحوافز المادية في المنظمة السبيل لتحقيق ذلك، ومن أمثلة هذه الحوافز: المكافآت والزيادة الدورية، المشاركة في الأرباح، التوفيق الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج، العلاوات المستحقة بداية كل عام، العلاوات الاستثنائية، الأجور التشجيعية والعمولات.

– **الحوافز المعنوية:** اكدت العديد من الدراسات ان البواعث المادية او نظام الأجور لا يعتبر العامل الوحيد الذي يؤثر على كفاءة ورضا العمال، وقد أدى البحث حوافز أخرى الى ظهور الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع اسماء المجدين في لوحات الشرف، والاجازات، والهدايا تعد السياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات دافعا للعمال لبذل الجهود في العمل املا في تحصيل ترقية أو زيادة اجر أو علاوة، لان الأفراد الذين يدركون أن قرارات الحوافز والمكافآت تتم بطريقة عادلة يزداد شعورهم بالرضا عن عملهم

ثالثا: الترقية:

تعرف الترقية بانها "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها" ، وتؤكد بعض الدراسات على العلاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي، وهذا ما أكده فروم (Vroom) اذ رأى ان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية⁶.

¹خولة هشام خلف، (2018)، دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في مصرف الراجحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 115 ، ص159
²بودون نبيلة ، (2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ، علم النفس التنظيمي، مذكرة تخرج شهادة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص43

³شنوفي نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص198

⁴مرعي محمد مرعي، 2003، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية البشرية، ص23

⁵صادقي جمال، خنير محمد، 2020، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 23، ص 511

⁶ مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص 23

لهذا يمكن القول إن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له حالة استياء كبيرة كونه كان يتوقع حدوثه¹.

2.1. السياسات التسييرية:

يقصد بسياسات الاشراف كل ما يتعلق بأنظمة العمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم وإدارة العمل، وتتمثل في أسلوب الإشراف، اهداف وثقافة المؤسسة.

أولاً: الاشراف:

يرى هالسي بأن الإشراف يتميز بإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صالحية له، أو فصل من لا يجد به الامتداح، والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفاءته، وأخيراً إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، وكل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة².

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية والديمقراطية³، فالمشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه يستطيع اكتساب ثقة وولاء مرؤوسيه وبالتالي يحقق رضا عال لديهم، على عكس المشرف الذي يهتم بالإنتاج وأهدافه ويعامل مرؤوسيه على أساس مجرد وسائل إنتاج لا غير، ومما لا شك فيه أن نمط الإشراف يلعب دوراً كبيراً في درجة رضا العمال عن وظائفهم، فإما أن يكون الجو متوتراً لأنه محكوم بأسلوب تسلطي يؤكد على التمسك بالتعليمات الوظيفية ويفتقد إلى المرونة في التعامل مع العمال، أو أن يتسم المشرف بأسلوب انساني ومتفهم فيظهر في الشعور بالارتياح لدى المرؤوسين، أو أن يتبع أسلوباً يجمع بين النمطين ويلبي طموحات العمال من جهة ويحقق لهم الرضا مع مراعاة أهداف المؤسسة في تحقيق إنتاجية جيدة ونمو مستمر للمنظمة⁴.

يمكن تلخيص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية⁵:

- طلب الأمور الممكنة وليس التعجيزية.
- تكريم الإنجاز الجيد والتميز
- مشاطرة المرؤوسين أفرحهم وأحزانهم.
- خلق مناخ مشبع بروح المودة والاحترام
- تشجيع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

¹سالم، 2008، الرضا الوظيفي - نظريات وتطبيقات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص64
²ضياء زين الدين، (2007)، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الانسانية، ص148
³احمد صقر عاشور، (2005)، السلوك الانساني في المنظمات، مصر، دارالمعرفة الجامعية، ص 298
⁴ضياء زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص148
⁵شونوفي جواد، (2000)، ادارة الاعمال من منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر، ص 32

ثانياً: القيم الاخلاقية واهداف المنظمة:

كلما شعر الفرد في أي منظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة اخلاقية أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد¹(محمد سعيد سلطان، 2003، صفحة 235)، وتتمثل القيم الاخلاقية في (النزاهة، الأمانة، الوفاء، الالتزام بالقوانين، الصبر، الصدق، القناعة، الحكمة، العدالة، التواضع، المودة، النصح والمشورة، الثبات، المدح، طاعة المدراء، الرجاء، العفو، رحابة الصدر، الاعتدال، التعاون)².

3.1. بيئة العمل:

وتشمل كل ما يحيط بالفرد ويؤثر على سلوكه وادائه ومستوى الرضا لديه، وتتمثل في ظروف العمل المادية (الإضاءة كالحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء، النظافة، وضع الفرد أثناء تأديته العمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل)، وعلاقات الاجتماعية (أي جماعة العمل والعلاقات التي تربط بينهم).

تعددت تصنيفات بيئة العمل واختلفت بين الباحثين، سنحاول اعتماد التصنيف الآتي:

– بيئة العمل المادية

– بيئة العمل الاجتماعية

– محتوى العمل

أولاً: بيئة العمل المادية:

بدأ الاهتمام ببيئة العمل المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ فترة طويلة ، فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات تحمل إزاء هذه العوامل المادية³ ، والمتمثلة في⁴ :

– أدوات العمل (أدوات كتابية وهاتف وفاكس وتصوير وحاسب آلي وإنترنت...)

– غرفة أو حجرة العمل (المكتب والمقعد ولون الحائط وحجم أو مساحة الغرفة والتهوية ودرجة الحرارة والإضاءة والضوضاء والنظافة على سبيل المثال).

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية، وبالتالي على رضاه عن عمله، ومنه فإن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل الغير مريحة عاقلة كبيرة بعدم رضاه، أما ملاءمتها فتؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي⁵ .

¹محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 235

²خالدبة مصطفى، و باسل محمد حسن . (2013). القيم الاخلاقية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ،دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد ،مجلة دنانير للنشر والتوزيع ، العدد 05، ص112

³محمود فتحي عكاشة، (1999)، علم النفس الصناعي، دار الجمهورية للنشر والتوزيع ، ص 119

⁴يد الناصر محمد، (2022)، تأثير ادوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في حافظتي القاهرة والجيزة. المجلة العربية للإدارة ، العدد 1، ص 41

⁵محمود علي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص119

ثانياً: بيئة العمل الاجتماعية:

وتتمثل في جماعة العمل، ويقصد بالجماعة على أنها وحدة اجتماعية مكونة من فردين أو أكثر تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم في بعض، ولا يختلف مفهوم الجماعة عن مفهوم جماعة العمل التي تتكون من أجل أداء مهام محددة باعتبارها جماعة رسمية تسعى لتحقيق أهداف تحددها المنظمة، وتسير وفق قوانين ومعايير المنظمة¹.

تلعب جماعة العمل دوراً مهماً في التأثير على الرضا الفردي والرضا الكلي للجماعة داخل المنظمة ، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، يعد الانتماء إلى الجماعة مصدراً مهماً لتقدير الذات، كما تؤكد هذه النظرية بان الهوية الشخصية تتشكل من خلال عضوية الجماعات²، ويشير جمال الدين محمد المرسي إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا³.

يوجد العديد من التفسيرات التي توضح الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة وتؤثر على تماسكها، نذكر منها ما يلي⁴ :

- التجاذب بين أعضاء الجماعة: ان الأفراد ينجذبون إلى من يتشابهون معهم في الثقافة المتمثلة في القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي، والسمات النفسية وفي بعض الأحيان الجسمية
- أهداف الجماعة: عدة ما يسعى الفرد إلى الانضمام إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها، وقد يكون الفرد منضمًا إلى جماعة معينة إلى أنه يسعى إلى الانضمام إلى جماعة أخرى بسبب جاذبية أهدافها، ورغبته في تكوين علاقات اجتماعية أوسع تحقق مصالحه الشخصية.
- العلاقات التعاونية: تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها، فيصعب أن تقوم جماعة وتبقى إلا إذا كان هناك قاسم مشترك بين أفرادها وذلك عن طريق مشاركة في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة، وفي تجربة قام بها دويتش Deutsch، ووجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك، وساد الود بين أفرادها، وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية.

¹محمد حاتم، براحلية عبد الغني، (2021)، تماسك الجماعات كضرورة حتمية لفعاليتها، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، ص 36-46.

²محمد حاتم، براحلية عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 43

³جمال الدين محمد المرسي، و ثابت عبد الرحمان، (2002)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، ص 66

⁴محمد حاتم، براحلية عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 43

4.1. محتوى العمل:

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ويعتبر هيرزبرغ أن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل لها دور كبير في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام وتنوعها، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها¹.

تؤثر المتغيرات المرتبطة بمحتوى العمل بطريقة غير مباشرة على الرضا الوظيفي وذلك من خلال ضغوط العمل، و يعرف دافيد يونغ Young David وزملاؤه ضغوط العمل بأنها حالة تنشأ من التفاعل بين الافراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود (young,2009, p122)، ومن بين العوامل التي تساهم في محتوى العمل مثيرا للضغط ما يلي²:

- **صراع الدور:** ويحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فعندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة، كأن تتطلب وظيفة العمل ساعات طويلة، أو السفر مسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره بوصفه زوجا أو أبا فحينها يعاني من صراع الدور الذي يتولد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد بحيث يقع الفرد تحت رئيسته أو زميله في العمل وعليه تتعارض مجالات الفرد لمجموعة التوقعات المتصلة بالعمل مع مجالات مجموعة أخرى من التوقعات مما يؤدي إلى الصراع

- **غموض الدور:** ويقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل وذلك عند غياب المعلومات الكافية، أو عندما تقدم له معلومات مغلوبة، وعندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة، أو عندما لا تتناسب توقعات الفرد مع المسؤوليات المرتبطة بالدور الذي يقوم به، وهو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعة اتجاه دور معين، والتي تولد لدى الفرد فكرة غير مطابقة عما كان ينتظره أثناء قيامه بهذا الدور، كذلك يحدث غموض الدور حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله

- **تحمل المسؤولية:** تحدث ضغوط العمل بسبب شعور العامل الذي يشغل منصبا رئاسيا أنه مسئول عن تقييم أشخاص آخرين وكتابة التقارير عنهم من حيث الصلاحيات للعمل أو الاستحقاق للعلاوة أو ترقية أو حتى الفصل من العمل خاصة إذا كان هذا الموظف من ذوي الضمير الحي اليقظ.

يقترح العديد من الباحثين مجموعة من الحلول التي يمكن ان تكون فعالة في التأثير على الرضا الوظيفي من جانب محتوى العمل، واقترح هيرزبرغ الحلول التالية³:

¹جلال ابراهيم ، نهل فريد مصطفى،(2003)، ادارة اللوجيستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، ص 162-163
²وهيبة عيشاوي، مصطفى عوفي، (2020)، ظغوط العمل واثرها على اداء العاملين، مجلة العلوم الانسانية، العدد 01، ص 328.
³ جلال ابراهيم، نهل فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص165

1. الإثراء الوظيفي: إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للعاملين.

2. التنوع الوظيفي: باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التنوع الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي تخفيض شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي.

3. التدوير الوظيفي: يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

5.1. ساعات العمل¹:

ان للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها²، كما ان تحديد أوقات العمل يخضع لقوانين وضعها المشرع الجزائري لخلق التوازن في علاقة العمل وتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين ظروف العمل والحفاظ على صحة العامل من الإرهاق ، حدد المشرع الجزائري توقيت العمل الأسبوعي، كما ألزم المستخدم بالتقيد به ، لكن لحالات لها علاقة بطبيعة العمل يمكن الخروج عنه ، وسنقوم بتوضيح هذه الحالات في ما يلي³:

- **تحديد توقيت العمل الأسبوعي:** حدد المشرع الجزائري توقيت العمل الأسبوعي بأربعين (40) ساعة في الأسبوع في الحالة العادية وذلك بموجب المادة 2 من الأمر رقم 97-03، كما نص على توزيعها على خمسة (05) أيام على الأقل، مع تخصيص فترات لراحة لتمكين العامل من استعادة نشاطه لحمايته من الاستغلال.
- **جواز تغيير توقيت العمل الأسبوعي بالزيادة:** يحق للمستخدم أن يطلب من العامل أداء ساعات إضافية، لكن في إطار الحالات المحددة قانونا والمتمثلة في الاستجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، لكن دون أن يتجاوز 20 ٪ من المدة المقررة قانونا، كما عليه استشارة ممثلي العمال وإعلام مفتشية العمل بذلك،
- **جواز تغيير توقيت العمل الأسبوعي بالتخفيض:** يخول المشرع الجزائري حسب المادة 04 فقرة 01 من الأمر رقم 97-03 للمستخدم إمكانية تخفيض توقيت العمل الأسبوعي بالنسبة للعاملين الذين يعملون في الأعمال التي تمتاز بالضغط الجسدي والعقلي، كما يمكن تخفيض توقيت العمل كذلك عند تطبيق

¹ اوقنون بوسعيد، بوعزيز ليندة، (2020)، تعزيز العمل الاثق من خلال تنظيم توقيت العمل في قانون العمل، مجلة البحوث القانونية والسياسية ، العدد 15، ص131-133

² بوقال نسيم . (2011). اثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة ماجستير . جامعة منتوري -قسنطينة ، ص 134

³ اوقنون بوسعيد، و بوعزيز ليندة. (2020). تعزيز العمل الاثق من خلال تنظيم توقيت العمل في قانون العمل الجزائري . مجلة البحوث القانونية والسياسية ، العدد 15،

إجراءات التسريح لأسباب اقتصادية، من أجل الحفاظ على مناصب العمل، فهذه الطريقة يشغل أكبر عدد من العمال بساعات قليلة عوض تسريحهم.

2. الابعاد الشخصية:

هناك عوامل شخصية تختلف من فرد لآخر تؤثر بدورها على درجة رضاهم، ولعل أكثر العوامل الديموغرافية دراسة هي السن الخدمة ومستوى التعليم، وسنوضح هذه العوامل فيما يلي:

1.2. المستوى التعليمي:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي للأفراد تأخذ شكل عكسي ، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين فهم يصنعون معايير عالية لرضاهم الوظيفي مما يزيد من توقعاتهم ويصعب مقابلتها في الواقع الفعلي فينخفض رضاهم الوظيفي¹.

2.2. الرتبة:

تمثل الرتبة والسن أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي ، وإذا كانت الدراسات التي فحصت العلاقة بين السن والرضا الوظيفي كثيرة فإن الدراسات التي ربطت الرضا الوظيفي أو عدمه بالرتبة قليلة نسبيا ، إذ تشير الأدلة أن الموظفين في الرتب العليا هم أكثر شعورا بالرضا بصورة عامة مقارنة مع اولئك في الرتب الدنيا ، وحتى وان كان موظفي المستوى الأعلى غير سعداء ، فقد ينقلوا شعورهم بالاستياء إلى موظفي المستوى الأدنى، مما يؤدي إلى ظهور مشاكل ومعنوية وتدني مستوى الرضا الكلي للأفراد².

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد أحد اهتمامات المؤسسات، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية العاملين وادائهم داخل المؤسسة لكن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، وهذا ما يفسر ان موضوع الرضا الوظيفي موضوع متعدد الابعاد ويختلف من شخص لآخر.

¹معمري ويزة، (2020)، الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه الدراسي والمهني ،اطروحة دكتوراه. جامعة مولود معمري، تيزي وزو. ص63
²نونوغي فاتحة ، (2014)، اثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات ، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس – سطيف، اطروحة دكتوراه ، ص72 ،

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالرضا الوظيفي من خلال الاتصال الشخصي مع الأفراد العاملين أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المنظمة التي يعملون فيها والمتعلقة بالجوانب التالية: ترك العمل، الإنتاجية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتأخر عن العمل والتأمينات، الخدمات المشابهة، المنازعات، نتائج المقابلات للذين يتركون العمل أو تنتهي خدماتهم في المنظمة، تقارير الحوادث، السجلات الطبية الاقتراحات، سجلات التدريب. إلخ.

ويقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى مقياس رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، وسنعمد في دراستنا على تقسيم مقياس الرضا الوظيفي الى المقياس موضوعية والمقياس الذاتية، وهو التقسيم المعتمد من اغلب الباحثين والكتاب.

1. المقياس الموضوعية:

يعتمد الباحثين في هذا النوع على الآثار السلوكية للفرد من اجل قياس الرضا الوظيفي، ولقياس هذه الآثار السلوكية يلجأ الباحث الى وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، الغياب والتأخر عن العمل، المنازعات والشكاوى وحوادث العمل.

أولاً: الغياب:

التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً. وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، و لاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والانجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون¹

بالرغم من أنه لا توجد طريقة موجودة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب. إلا ان معظم الباحثين يعتمدون عادة على طريقة وزارة العمل الأمريكية ، ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية²:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد أيام العمل - عددا الأيام المفقودة}} * 100$$

ان ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي والذي يتراوح عادة بين 3 إلى 4 % بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة، يشكل تكلفة عالية للمنظمة لأنه يؤدي إلى إحداث تأخير في جداول العمل³.

¹محمودة شهيرة ، (2011)، الرضا الوظيفي وعلاقته باداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 41-42

²احمد عاشور، (1983)، ادارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية - مصر ، ص 45

³بوقال نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 138

و يعاب على هذا المؤشر كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أكدته تعريف Bélanger للغياب بأنه: " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك "¹(L et autres ،Bélanger ،1983، صفحة 282)

ثانيا: دوران العمل:

من المعقول ان نفترض ان العمال الذين يتركون أعمالهم يفعلون ذلك لانهم غير راضين اعن أعمالهم ، وهذا امر منطقي ، اذ كلما زاد الرضا الوظيفي للفرد ، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، ويعرف الجميع الخسائر التي تلحق بالمؤسسة نتيجة ترك العمال لأعمالهم كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين التي تزداد كلما ارتقوا في السلم أو الهرم التنظيمي²(شحاتة و محمد ربيع ، 2010، صفحة 244)

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد استقالته كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وذلك باستخدام المعادلة التالية³(محمودة شهيرة ، 2011، صفحة 43):

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد تاركي العمل خلال فترة}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين خلال نفس}} \times 100^*$$

وتعتبر البيانات الخاصة بمعدلات ترك العمل بالإضافة الى بيانات معدلات الغياب، مجرد بيانات تنبؤية تنبئ بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفصيلا عن أسباب ترك العمل.

وهذا ما سنتطرق اليه من خلال المقاييس الذاتية

2. المقاييس الذاتية:

يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء بشكل كتابي أو شفهي، وتعتمد هذا المقياس على وسائل محددة مثل استمارة الاستقصاء التي تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة.

¹Bélanger ،L et autres. (1983). *gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée*. Québec: Gaétan Morin. P 282

²شحاتة ، و محمد ربيع ، (2010)، *علم النفس الصناعي والمهني*، دار الميسر للنشر والتوزيع ، ص 244

³محمودية، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 43

1.2. الاستثمارات:

لقد تعددت نماذج الاستبيان الخاصة بقياس الرضا الوظيفي الرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم النماذج الشائعة الاستعمال نذكر ما يلي:

أولا: نموذج جامعة مينيسوتا¹ (ونوغي فاتحة ، 2014 ، صفحة 77):

لقد صمم مقياس جامعة مينيسوتا للرضا الوظيفي أساسا لتحليل الرضا عن العمل. فهو يُستخدم لقياس رضا الموظف عن عمل معين ويعطي صورة فردية للرضا عن العمل وعن أبعاده المختلفة، ويسمح الاستبيان بقياس الرضا الوظيفي العام للموظف، كما يقيس رضا الموظف عن أبعاد العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية الاشراف باستخدام سلم ليكرث الذي يتراوح بين اوافق بشدة الى معارض بشدة.

ويعد استبيان جامعة مينيسوتا أداة متكاملة نظرا لكثرة الأبعاد في هذا المقياس التي تعطي فهما أكثر عمقا للرضا الوظيفي ، حيث ان استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي يقسم إلى ثلاث مقاييس تتضمن مقياس الرضا الوظيفي الذي هو محصلة كل الفقرات ، ومقياسين فرعيين هما الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، تم استنباطهما اعتمادا على أفكار نظرية العاملين (Herzberg 1966 , 1968)، وتم اصدار هذا الاستبيان بالنسخة الطويلة التي تتكون من 100 فقرة تغطي 21 بعدا وكل بعد يتكون من 2 فقرات ، والنسخة المختصرة المكونة من 20 فقرة ، ويعود الاختلاف بين النسختين الى تسمية خيارات مقياس ليكرث الخاصة بهما وومدة الإجابة عن الاستبيان ، و يوضح الجدول التالي الابعاد التي يمكن قياسها عن طريق استبيان مينيسوتا ذي النسخة المختصرة :

الجدول 06: استبيان مينيسوتا

المؤشر	البعد المقاس
01	القدرة على استخدام القدرات في مكان العمل
02	الإنجازات الوظيفية
03	أنشطة العمل
04	التقدم الوظيفي
05	الأهمية الوظيفية
06	قوانين المؤسسة
07	التعويضات
08	الزملاء
09	الابداع في بيئة العمل
10	الاستقلال في بيئة العمل
11	القيم الأخلاقية
12	الاعتراف
13	المسؤوليات الوظيفية
14	الأمان الوظيفي
15	الخدمات الاجتماعية

¹ونوغي فاتحة ، مرجع سبق ذكره ، ص77

المكانة الاجتماعية	16
العلاقات الإنسانية	17
المسائل	18
التنوع في العمل	19
ظروف العمل	20

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : الدليل الوصفي للعمل¹:

هي صيغة مختصرة لاستبانة مينيسوتا للرضا المهني، وهي تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب للمهنة وهي: الاشراف والراتب الترقية، وزملاء العمل، وضمن كل بعد من هذه الابعاد قائمة او جمل قصيرة، وعلى الموظف ان يحدد ما إذا كانت كل كلمة او جملة تصف المهنة ام لا باستخدام إجابات من نوع: نعم، لا، لا أعرف، ولكل كلمة او جملة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الابعاد الخمسة مستويات الرضا المهني على كل بعد او وجه

2.2. المقابلات الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة، و يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات، آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات ، ويعتبر وسيلة هامة لقياس درجة الرضا الوظيفي خاصة اذا تمت ادارته بكفاءة ، فهو يمكن في الغالب من الحصول على معلومات اكثر دقة وعمقا عن اتجاهات العاملين نحو العمل ، و تسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابيا، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة وتساعد على التحقق من صحة ودقة الإجابات.

لكن هذا النوع من المقاييس يحتوي على مجموعة من السلبيات والتي تتمثل في أن طريقة طرح الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر، فالأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة، مما يؤثر على طريقة الإجابة، وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات وعلى كشف الأسباب الحقيقية التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للرضا الوظيفي، ولاحظنا تباين واختلاف تعاريفه بين الباحثين، إلا أنه يمكن القول على أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمادية والمهنية التي تؤثر سلبا أو ايجابا على الحالة النفسية للعامل تجاه عمله.

كما وقد تطرقنا لاهم النظريات المفسرة لموضوع الرضا الوظيفي، وقد اكدت هذه النظريات على تعدد الابعاد المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، وتختلف حدة هذه الابعاد من شخص لأخر، فقد تجد شخصا يرضى على الأجر المقدم له والثاني لا يرضى عنه، وهذا ما جعل من موضوع الرضا موضوعا شائكا وواسع وصعب القياس.

في الاخير يمكن القول بان للرضا الوظيفي اهمية بالغة كونه أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين وتزيد من إنتاجية المنظمة، كما تقلل من معدلات الغياب ومدلات دوران العمل والحوادث والشكاوى داخل المنظمة، وهذا ما سنحاول اثبات صحته من خلال الفصل الموالي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية

على مستوى المركب

GNL 3/Z

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينها، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول والفصل الثاني على الواقع والوصول إلى نتائج يمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، وقد تم اختيار مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL3Z بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي ثم الربط بينهما من خلال التطرق لاهم المداخل التي تساعد المؤسسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ضمنها وفي نفس الوقت تعزز من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، و يعتبر المركب GNL3Z التابع لمؤسسة SONATRACH احد أهم المركبات الناشطة في ميدان تمييع الغاز الطبيعي على مستوى المنطقة الصناعية ارزيو -وهران .

سنحاول من خلال هذا الفصل تناول ما يلي:

- تقديم المنظمة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها أهدافها، هيكلها التنظيمي ومختلف الهياكل النشطة فيها
- الإطار المنهجي للدراسة
- البيانات الأولية للدراسة التي تم جمعها عن طريق اجراء المقابلات وتوزيع استبانات على العاملين في المركب
- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بإعطاء لمحة حول مركب تمييع الغاز الطبيعي وذلك من خلال عرض تاريخه، الموقع الجغرافي، الهيكل التنظيمي، مهام المركب

المطلب الأول: بطاقة فنية حول المؤسسة:

مركب تمييع الغاز الطبيعي عبارة عن خط انتاج ضخم لتميع الغاز الطبيعي، استخراج الايثان، البروبان، البيتان، والغازولين كمنتجات ثانوية، يعرض الجدول التالي المعلومات المتعلقة بتاريخ انشاء المركب وتاريخ بداية ونشاطه:

الجدول 07: بطاقة تعريفية لمركب تمييع الغاز الطبيعي GL3/Z

المساحة	54,6 هكتار
المشيد	مجموعة شركات سامبروجتي / سايبام (إيطاليا) و شيودا (اليابان)
تاريخ انطلاق عملية الانتاج	14 جوان 2014
تاريخ التسليم المؤقت	09 ماي 2015
القدرة الإنتاجية بالأيام	330 يوما في السنة
طريقة التمييع	طريقة (C3 SPLIT MR) بترخيص من (APCI)
اليد العاملة	633 عامل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المركب

ثانيا. الموقع الجغرافي للمركب: يقع المركب في الشمال الغربي من البلاد بالمنطقة الصناعية لأرزيو على بعد حوالي 35 كم شرق ولاية وهران، ويشغل مساحة قدرها 54 هكتارا



ثالثا. اهداف المركب:

ان الأهداف التي قام عليها المركب تتمثل أساسا في:

- تنفيذ سياسات واستراتيجيات نشاط التسييل والفصل وتقسيم الغاز الطبيعي GPL&GNL في إطار تشغيل وإدارة وتطوير المركب
- التعاون مع هياكل قسم الغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال من اجل تنفيذ ومراقبة وتطوير وصيانة المركب
- تطوير خبرة في تشغيل وصيانة المركب
- تحقيق خطط الإنتاج من حيث الكمية، الجودة، المواعيد مع احترام معايير الصحة والسلامة والبيئة
- مراقبة تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار والتأهيل للمنشآت الخاصة بالمركب

- التعاون مع هيكل الامن والسلامة والبيئة HSE من اجل حماية البيئة
- تنظيم المعلومات والتقارير
- التعاون مع هيكل نشاط الاسالة والفصل من اجل تطوير إجراءات وأنظمة وطرق تشغيل المركب

رابعاً. الهيكل التنظيمي:

يوضح الهيكل التنظيمي للمركب مختلف العلاقات بين الإدارة العامة والمصالح والأقسام، لضمان مرونة في الاتصال وتسهيل التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدفق المعلومات أفقياً وعمودياً لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالكيفية والكلفة والجودة المناسبة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المؤسسة

سنقوم فيما يلي بالتطرق الى اهم المصالح وإبراز مهامها والتي تمس بموضوع الدراسة:

1. القسم القانوني:

تم تأسيس هذا القسم من اجل تحقيق المهام التالية:

- تقديم الدعم والمشورة والمساعدة لهياكل المركب في المجال القانوني
- تقديم المساعدة والمشورة القانونية للهياكل في تطوير العقود والتفاوض بشأنها
- التنمية والحفاظ على مستوى مهارات موظفيها
- تنظيم المعلومات والتقارير

2. قسم الامن الداخلي:

تندرج مهامه في:

- تقييم المخاطر والتهديدات التي قد تمس أصول المركب
- تصميم وتنفيذ الوثائق اللازمة ومراقبتها، خاصة السجلات التنظيمية التي تسمح بالشروع في تنفيذ مهام الامن الداخلي
- ارسال تقارير دورية
- اجراء تحقيقات حول التصريحات الأمنية للأفراد ضمن مجال اختصاصها
- التدخل في حالة الطوارئ، الإنذارات، الإنقاذ

3. المديرية الفرعية للمستخدمين:

تتمثل مهامها في:

- وضع سياسة المركب الخاصة بتطوير الموارد البشرية
 - الاشراف على تنفيذ الخطط السنوية (جانبا للتوظيف، الاجور)
 - الاشراف على تنفيذ برنامج تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية
 - تحديد الإمكانيات واعداد المسار الوظيفي وفقا لسياسة المركب فيما يخص تسيير الموظفين
 - تسيير عقود العمل بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها
 - الاشراف بما يتوافق مع السياسات والإجراءات المعمول بها الخدمات الاجتماعية والتي تتمثل في النقل، الاطعام
 - العمل على تحسين ظروف العمل وتطبيق اللوائح الداخلية والاتفاقية الجماعية للمركب
 - التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العمال التابعين للمديرية الفرعية
 - تنظيم المعلومات والتقارير
- تحتوي المديرية الفرعية للمستخدمين على:

- قسم الموارد البشرية
 - قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية
 - قسم تسيير الوسائل العامة
 - قسم تسيير علاقات العمل
- سننظر فيما يلي لاهم الأقسام التابعة للمديرية:

4.3. قسم الموارد البشرية:

تندرج تحت هذا القسم المهام التالية:

- تطبيق السياسات التي وضعها المركب في إطار تطوير الموارد البشرية للمركب
- توفير الموارد البشرية بالجودة والكمية المطلوبة لتشغيل هياكل المركب
- تطبيق سياسة التخطيط للموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات التوظيف لهياكل المركب
- تحديد احتياجات العمال فيما يخص التكوين مع احترام سياسة التكوين المعمول بها داخل المركب
- التنمية والحفاظ على مستوى مهارات العاملين داخل القسم
- تنظيم المعلومات والتقارير

2.3. قسم الشؤون الإدارية والاجتماعية:

تتمثل مهامه في:

- التنظيم الإداري لموظفي المركب
- وضع الخطط السنوية الخاصة بالتوظيف والأجور وتنفيذها ومراقبتها وتحليلها
- مراقبة اعداد كشوفات المرتب للموظفين بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها
- مراقبة إدارة الخدمات الاجتماعية والطبية والثقافية والرياضية بما يتوافق مع الأنظمة المعمول بها

3.3. قسم تسيير العلاقات العامة:

تم انشاء هذا القسم من اجل تحقيق المهمات التالية:

- توفير المناخ الاجتماعي الجيد والحفاظ على تناغم العلاقات بين العمال
- ضمان الامتثال واحترام لأنظمة العمل الخاصة بالمركب
- انشاء قاعدة بيانات خاصة بالنصوص التشريعية والتنظيمية لوظيفة الموارد البشرية
- معالجة طلبات التوضيح من الموظفين واقتراح حلول وفقا للوائح والتنظيمات المعمول بها

خامسا. المميزات التقنية للمركب:

يضم المركب بشكل أساسي الهياكل التالية:

- منطقة المستلزمات
- منطقة الإنتاج

– منطقة التخزين

– رصيف بحري لشحن الغاز المميع

سنتطرق فيما يلي لاهم التفاصيل الخاصة بكل هيكل:

1. منطقة الإنتاج:

على مستوى منطقة الإنتاج يتم معالجة الغاز الطبيعي الخام من اجل إزالة العناصر الغير مرغوبة كالزئبق، الماء وثاني أكسيد الكربون، بعدها يمر الغاز الطبيعي النقي نحو وحدة الفصل من اجل انتاج المنتجات الفرعية والمتمثلة في الايثان البروبان، بيتان والغازولين، بعدها يتم توجيه الغاز الطبيعي لوحدة التمييع. ويوضح الجدول الاتي منتجات المركب مع القدرة الإنتاجية لكل منتج

الجدول 08: منتجات مركب تمييع الغاز الطبيعي

المادة	الكمية (طن)
الغاز الطبيعي المميع	4 700 000
الايثان	300 000
البروبان	275 000
البيتان	58 000
الغازولين	47 000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. منطقة المستلزمات:

وهي المنطقة المسؤولة عن توفير جميع الاحتياجات اللازمة لتشغيل المركب وتضم:

– أربعة مولدات كهربائية بطاقة 40 ميغاواط لكل واحد

– أربعة مولدات ديزل احتياطية بطاقة 2 ميغاواط لكل واحد

– قسم انتاج هواء المعدات وهواء الخدمات

– قسم تحضير وتخزين محلول "AMEDEA"

– قسم تخزين الزيت الناقل للحرارة

– قسم تخزين النيتروجين السائل

– وحدة انتاج النتروجين الغازي

– وحدة الماء المقطر

– وحدة ماء الخدمات

– وحدة معالجة مياه الصرف الصحي

3. منطقة التخزين:

يتم تخزين الغاز الطبيعي المميع في خزانة تفوق الأرض (الجدول 03) عند درجة حرارة 162 تحت الصفر ليتم شحنه بعد عن طريق ارصفة الشحن المخصصة لاستقبال ناقلات الغاز المميع ذات حمولة تتراوح بين 40000 م³ و 220000 م³.

الجدول 09: هياكل تخزين الغاز الطبيعي للمركب

المادة	عدد الخزانات	سعة التخزين (م ³ خ)
الغاز الطبيعي	2	160 000
البروبان	1	56 000
البيتان	1	12 000
الغازولين	1	1 800

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المؤسسة

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نههدف من خلال هذا العنصر إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، المتبعة حيث سنتطرق فيه لمنهجية البحث مكان ومجتمع وعينة الدراسة ونوع الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات، ثم ننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار أداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها

1. الإطار الزمني والمكاني للدراسة:

أجريت الدراسة بالمنطقة الصناعية لأرزيو على بعد حوالي 35 كم شرق ولاية وهران على مستوى مركب تميميع الغاز الطبيعي **GNL3/Z**، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2023/03/26 الى 2023/05/09، وتم برمجة هذه المدة على شكل عدة زيارات ميدانية متتالية تجدون تفاصيلها في (الملحق 01)

2. مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين بمركب تمييع الغاز الطبيعي والبالغ عددهم 603 عامل وهي القيمة الحقيقية والحالية، اما من ناحية احتياجات الهرم الوظيفي فان مجتمع الدراسة يضم 703 عامل كما هو موضح في الملحق 02، ويتوزع مجتمع الدراسة الحقيقي على خمسة رتب وظيفية وهي إطارات عليا، إطارات تنفيذية، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 10 توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
الإطارات العالية	13	0,21
إطارات تنفيذية	159	26,36
مهندسين	225	37,31
أعوان تحكم	198	32,83
أعوان تنفيذ	7	1,16
المجموع	603	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على بيانات المؤسسة.

3. عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة العاملين بالمنظمة محل الدراسة بسبب العدد الكبير للعمال من جهة وكذلك توزعهم المتباعد وطبيعة عملهم الذي يجعل من الصعوبة تطبيق الدراسة على كل مجتمع الدراسة، تم حصر عينة الدراسة في 62 عامل، تم اختيارهم عشوائيا من كل الرتب الوظيفية اجل الإجابة على الاستبيان الذي سنتطرق الى تفاصيله في طرق وأدوات الدراسة.

4. الطرق والوسائل لجمع البيانات:

بغرض الإلمام بجوانب الدراسة والحصول على المعلومات والحقائق التي بتطلبها موضوع الدراسة من الناحية العملية اعتمد الباحث في جمع البيانات على الوسائل الآتية:

أولا. المقابلة:

لجمع البيانات اللازمة قام البحث باتباع السلوب المقابلات ، وقد قام الباحث بإجراء هذه المقابلات المباشرة مع رؤساء الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة للحصول على المعلومات التي توضح البرامج التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تجسيد برامج جودة الحياة الوظيفية للعاملين ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظرهم، وقد زودتنا هذه المقابلات بالكثير من المعلومات والتي وضحت أغلب المسائل المتعلقة بالبحث كما ساهمت في بناء وتحسين الاستبيان الذي اعتمدهنا كأداة أساسية لقياس متغيرات الدراسة.

تم اختيار الأشخاص الذين تم مقابلتهم بالاعتماد على مدى أهمية المنصب الذي يشغله داخل المركب ومدى ارتباطه بموضوع الدراسة، بالإضافة الى مدى قدرته على الإجابة على اسئلتنا (الخبرة داخل المركبة، الالمام بموضوع وفرضيات البحث)، اما عدد الأشخاص الذين تم اجراء المقابلة معهم فهم كالتالي:

- إطار تنفيذي في مكتب خدمة التسيير: التابع لقسم الاعلام والاتصال & التسيير، وقد تم اختيار هذا الفرد باعتبارها الشخص الذي كان مشرفا على الباحث اثناء الدراسة الميدانية، بالإضافة الى مدى اهتمامها الكبير بموضوع البحث والمامها الواسع بمتغيرات موضوع الدراسة.

- رئيس قسم تسيير علاقات العمل: التابع للمديرية الفرعية للمستخدمين، وقد تم اختيار هذا الفرد نظرا لمدى التقارب الكبير بين المنصب الذي يشغله وموضوع البحث، فهو المسؤول عن توفير المناخ الاجتماعي الجيد والحفاظ على تناغم العلاقات بين العمال، كما طور هذا القسم استبياننا خاصا بالمركب (الملحق 02) من اجل قياس المناخ الاجتماعي داخل المركب.

يتكون هيكل المقابلة من محورين، يحتوي المحور الأول على 07 أسئلة، اما المحور الثاني فيتكون من 05 أسئلة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول 11: دليل المقابلة

المحور	الاسئلة
جودة الحياة الوظيفية	<p>1. كيف تعرف جودة الحياة الوظيفية</p> <p>2. يعتبر الاجر أحد الابعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية، كيف تقيم هذا البعد داخل المركب</p> <p>3. تعتبر الترقية عاملا مهما لتحسين جودة الحياة الوظيفية، هل يستفيد موظفي المركب من الترقية بشكل عادل وبطريقة موضوعية</p> <p>4. هل توفر مناصب الشغل الأمان والاستقرار الوظيفي للعمال</p> <p>5. ان مشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فرص تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، هل سياسة المركب تسمح بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات</p> <p>6. هل يوجد برامج داخل المركب تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية</p> <p>7. في رأيك ماهي الابعاد التي يجب التركيز عليها من اجل دراسة وقياس جودة الحياة الوظيفية في المركب</p>
الرضا الوظيفي	<p>1. ما هو مفهوم الرضا الوظيفي من منظورك الخاص</p> <p>2. ما مدى رضا العمال عن طرق الترقية داخل المركب</p> <p>3. ما مدى رضا الموظفين عن الاجر المدفوع لقاء عملهم</p> <p>4. ماهي الابعاد التي يجب دراستها لو أردنا قياس الرضا الوظيفي للعمال داخل المركب</p> <p>5. حسب رأيك، ماهي العلاقة التي تربط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعمال</p>

ثانيا. الاستبيان:

نظرا لعدم كفاية المعلومات التي تم استخلاصها من المقابلة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة أساسية لإبراز واقع جودة الحياة الوظيفية في المركب ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية حيث قام الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلة والاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة لإعداد استمارة البحث بما يتناسب مع مستوى إدراك وثقافة العاملين لديها، ويمكن تلخيص المراحل التي مر بها الباحث للوصول الى النموذج النهائي للاستبيان في النقاط التالية:

1. بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي شملت الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث والتقارير، تم تحديد محاور وفقرات الاستبيان، وقد استعان الباحث بوثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية الذي طوره Dupuis, Martel من اجل قياس جودة الحياة الوظيفية والنسخة المختصرة من استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي والتي تتكون من 21 فقرة من اجل تحديد ابعاد قياس الرياض الوظيفي وقد تعديلهما بشكل يتلاءم مع مشكلة وأسئلة وفرضيات الدراسة.
 2. بعد وضع البناء الأولي للاستبيان قام الباحث بالعمل على تطويره للوصول إلى صيغته النهائية، وذلك بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات العليا في المنظمة محل الدراسة، إضافة إلى مراجعته مع المشرف للتأكد من شموليته وتغطيته لمختلف جوانب الدراسة الأساسية. وقد أدت هذه العملية إلى حذف وتعديل بعض الفقرات، مما جعل الاستبيان أكثر وضوحاً وشمولية ودقة.
 3. قام الباحث بصياغة الاستبيان النهائي والذي يقيس تأثير جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مركب تمييع الغاز الطبيعي. **GNL3IZ**
- وقد شمل النموذج النهائي ثلاث محاور وهي:

– المحور الأول:

وشمل هذا المحور المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية للعينة المدروسة، والمتمثلة في الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي والرتبة

– ثانيا. المحور الثاني:

يحتوي هذا المحور على المتغيرات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية (المتغير المستقل) والمتمثلة في الاجر، العلاقات مع الزملاء وبيئة العمل

– ثالثا. المحور الثالث:

يحتوي هذا المحور على المتغيرات المتعلقة بالرضا الوظيفي (المتغير التابع) والمتمثلة في الرضا الاجر، الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرضا عن بيئة العمل

ولتقييم فقرات الخاصة بمحور الرضا الوظيفي ومحور جودة الحياة الوظيفية اعتمد الباحث على مقياس ليكرث الخماسي كما هو مبين فيما يلي:

الإجابة	1	2	3	4	5
الدرجة	اعارض بشدة	اعارض	محايد	اوافق	أوافق بشدة

وبعد جمع الاستبيان ورصد كل البيانات يتم حساب قيم المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد متغيرات الدراسة على حدة، ليتم مقارنتها مجتمعة ومنفردة مع مقياس تحليل النتائج (الجدول 06) حتى نتمكن من تقييمها وتفسيرها، ولحساب طول فئات مقياس تحليل النتائج تم حساب المدى وتقسيمه على عدد الفئات وفق المعادلة التالية المعادلة التالية:

الحد الأدنى للإجابة - الحد الأعلى

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{\text{عدد الفئات}} = 1.33$$

يوضح الجدول التالي مقياس تحليل النتائج الدراسة ومجالات المتوسطات الحسابية مع مستوى التقييمات المعتمدة:

الجدول 12: مقياس تحليل النتائج

المجال	[2 ,33 -1]	[3.67-2.34]	[5 ,00 – 3 ,68]
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب

5. قياس ثبات أداة القياس:

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من الإطارات داخل المنظمة بالإضافة الى عرضها على الأستاذ المشرف للتأكد من مدى صدق الأداة من خلال تحكيمه، تطرق الباحث الى التأكد من ثبات الاستبانة من خلال معامل الفا كرو نباخ.

الجدول 13: قيم معامل ألفا كرو نباخ

عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ	جودة الحياة الوظيفية
12	0.831	الرضا الوظيفي
10	0.812	الثبات الكلي للاستبيان
22	0.901	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ ان قيم معامل الفا كرو نباخ تتراوح بين 0.831 و0.901، وهذا ما يؤكد ثبات صلاحية أداة القياس

6. عرض وتحليل النتائج:

في هذا العنصر سيقوم الباحث بعرض اهم النتائج التي توصل اليها من خلال الدراسة الاستطلاعية والتي كانت على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي GNL3\Z وتحليل النتائج من اجل التحقق من فرضيات الدراسة

1.6. عرض وتحليل نتائج المقابلة:

الجدول 14: نتائج المحور الخاص بجودة الحياة الوظيفية

الإجابات	الأسئلة
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: جودة الحياة الوظيفية هي قدرة المؤسسة على توفير ظروف عمل ملائمة للعمال (نظافة صحة، أدوات العمل)، بالإضافة الى أسلوب الاشراف الجيد من طرف الرؤساء على العمال</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: هي مجموعة من العوامل التي يجب على المؤسسة ان تحسنها وترفع من جودتها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، وتتمثل في وضوح المهام التوافق بين الكفاءة والمنصب ، العلاقات التعاونية بين الزملاء ، العدالة في تقسيم المهام ،بيئة العمل المادية (ادوات ووسائل العمل)</p>	<p>01- كيف تعرف جودة الحياة الوظيفية؟</p>
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: نعم يعتبر الاجر من اهم المحفزات المادية التي ترفع من مردودية العامل ونتاجيته، فيما يخص الاجر فهو غير ملائم مع المهام الموكلة ولا مع عدد ساعات تواجدي في المؤسسة فأحيانا ساعات العمل والتواجد في المؤسسة في إطار الاجتماعات مسبب للضغط مما يؤدي الى اختلال بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل الى عدم العلاوات السنوية لا توجد علاوات سنوية خاصة بجميع العمال وانما هي نسبة مئوية توزع حسب الأقسام وللأسف لا يتم مراعاة مبدأ الاستحقاقية في تقسيمها.</p>	<p>02- يعتبر الاجر احد الابعاد المكونة لجودة الحياة الوظيفية ، كيف تقيم هذا البعد داخل المركب ؟</p>

<p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: نعم هذا صحيح الا ان الاجر المدفوع مقابل بالجهد المبذول فهو متدني جدا في المركب ، وبالنظر الى طبيعة عمل المركب ومنتوجاته فان بيئة العمل تؤثر بشدة على الحالة النفسية والصحية للعامل اكثر من تأثرها عن بالأجر ، فكلما كانت بيئة العمل صحية وامنة كلما كانت النتائج مرضية ، فتحسين بيئة العمل يمكن ان يوفق بين الاختلاف بين المهام الموكلة والاجر المدفوع</p>	
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: هناك عمل جاد من طرف مسيري الموارد البشرية فيما يخص تحسين العلاقات المهنية، الاتصال بين الافراد، اما بالنسبة لتسيير المسار الوظيفي فهو متدهور جدا بحيث ان هناك تمييز واضح بين العمال، ولا يوجد طريقة واضحة تبين مدى استحقاق العامل للترقية وهذا ما نتج عنه وجود موظفون يشغلون مناصب لا تتكافأ مع متطلبات واهداف المنصب الممنوح لهم، على الحالة النفسية للعمال الاخرون وعلى المردود العام للمؤسسة</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: لا يوجد شفافية في عملية الترقية ، فالمسؤول عن تسيير المسار الوظيفي للعمال لا يمدنا باي معلومات حول الطريقة المتبعة لترقية العمال ، اما من ناحية العدالة فهي غائبة تماما واغلب الترقيات التي تحدث في المؤسسة بالوساطة</p>	<p>03- تعتبر الترقية عاملا مهما لتحسين جودة الحياة الوظيفية، هل يستفيد موظفي المركب من الترقية بشكل عادل وبطريقة موضوعية؟</p>
<p>في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: نعم يوجد استقرار وظيفي يستفيد منه كل عمال المركب، وهذا راجع الى وجود قوانين ونظم تحافظ على العمال وتضمن لهم الأمان والاستقرار</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: نعم يوجد استقرار وظيفي ويوجد تأطير قانوني يحمي عمال المركب من أي خطر يهدد مناصبهم ، وكل العمال تم توظيفهم وفق عقد عمل غير محدد المدة</p>	<p>04- هل توفر مناصب الشغل الأمان والاستقرار الوظيفي للعمال ؟</p>

<p>- - في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل:</p> <p>لا يوجد مشاركة من طرف العمال في عملية اتخاذ القرار فكل القرارات تأتي على شكل بنود يتم تلقيها من طرف المؤسسة الام (SONATRACH) ولا يوجد ادماج او اعتراف بأراء وتوصيات العمال</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير:</p> <p>سياسة المركب لا تشجع على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا يتضح من خلال أسلوب الإدارة المتبع (الأسلوب الاستبدادي) حيث يتم اتخاذ واعلان القرارات من طرف المؤسسة الام (SONATRACH) ولا تترك أي مبادرة من طرف المرؤوسين</p>	<p>05- ان مشاركة في اتخاذ القرار تزيد من فرص تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، هل سياسة المركب تسمح بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات؟</p>
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل:</p> <p>يعتبر قسم تسيير علاقات العمل احد اهم الهياكل التي تعمل على قياس و تحسين المناخ الاجتماعي(الملحق 03) وتحسين جودة الحياة الوظيفية ، ومتابعة المؤشرات الاجتماعية (طلبات التوضيح ، النزاعات ، الغيابات ، دوران العمل ، العقوبات)كل ثلاثة اشهر (انظر الملحق 04)، كما يوجد ثلاث لجان مشتركة وهي اللجنة التأديبية التي تهتم بمعالجة الطعون الخاصة بالعقوبات من الدرجة من الدرجة الأولى والثانية (CDU)، لجنة المستخدمين (CPU) التي تهتم بمعالجة طلبات التوضيح لملفات الترقية وطلبات التحويل المرفوضة ،ولجنة الخدمات الاجتماعية(COS) التي تساهم في توفير مجموعة من الخدمات الاجتماعية للموظفين مثل القروض ورحلات المجانية (انظر الملحق 05)</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير:</p> <p>نعم يوجد، وتتمثل في قسم تسيير علاقات العمل الذي يمثل خلية استماع من اجل تحسين المناخ الاجتماعي ومعالجة طلبات التوضيح والشكاوى المقدمة من طرف العاملين، اذ يوجد نموذج خاص بكيفية تقديم شكوى أو تقديم طعن تجد تفاصيله في الملحق 06، بالإضافة الى قسم الامن، الصحة، النظافة الذي يعمل على تحسين جودة الحياة</p>	<p>06- هل يوجد برامج وهياكل داخل المركب تعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية؟</p>

<p>الوظيفية وإعطاء الأولوية لصحة وسلامة العمال الذي يتضح من خلال بيان الالتزامات الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة لنشاط التمبيح والفصل (الملحق 07، الملحق 08). وقسم الوسائل العامة الذي يعمل على توفير بيئة صحية وملائمة من خلال النظافة و التهوية</p>	
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: اقتراح بعد الأجور، فهو الهدف الرئيسي الذي يدفع أي موظف للعمل اجل اشباع حاجاته، الاعتراف بالمجهودات كمحفز معنوي، بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء وأسلوب الاشراف - في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: اقتراح بعد العلاقات مع زملاء العمل ، بيئة العمل ، الاتصال والاجر</p>	<p>07- - في راك ماهي الابعاد التي يجب التركيز عليها من اجل دراسة وقياس جودة الحياة الوظيفية في المركب</p>

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال نتائج المقابلة الموضحة في الجدول 07 استخلص الباحث النتائج التالية:

- بالرغم من اختلاف وجهات النظر في تعريف جودة الحياة الوظيفية الا ان هناك اتفاق على بيئة العمل وظروف العمل كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في مستوى جودة الحياة الوظيفية
- اتفق الأشخاص المستجوبين على مدى أهمية الاجر كبعد من ابعاد جودة الحياة الوظيفية، وان تقييم هذا البعد في المركب متدني جدا وهذا يرجع الى انعدام التوافق بين الجهد المبذول والاجر المدفوع
- اتفاق الافراد المستجوبين على انعدام الشفافية والعدالة في نظام الترقية وهذا يرجع الى الاعتماد على الوساطة في الترقية
- الاجماع على ان المركب يوفر الأمان والاستقرار الوظيفي للعمال من خلال عقود العمل غير محددة الأجل ومجموعة من القوانين التي تحمي الموظف من أي عامل يهدد منصبه، وهذا ما يجعل من الاستقرار الوظيفي عاملا اقل أهمية في نظر الأشخاص المستجوبين لقياس جودة الحياة الوظيفية في المركب
- ان سياسة المركب لا تشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما جعل من بعد المشاركة في اتخاذ القرار بعدا اقل اهمية مقارنة ببيئة العمل والاجر والعلاقات مع زملاء العمل من اجل قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية
- يعمل المركب على تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال مجموعة من البرامج والهيكل والمتمثلة في قسم تسيير علاقات العمل، قسم الامن والنظافة والبيئة، اللجان المشتركة ...

- بالرغم من الاختلاف بين وجهة نظر الأشخاص المستجوبين الا ان هناك اتفاق على مدى أهمية بيئة العمل، علاقات العمل والأجور باعتبارها الابعاد المناسبة لقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية في المركب

الجدول 15: نتائج المحور الخاص بالرضا الوظيفي

الإجابات	الأسئلة
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: هو ذلك الشعور الذي ينتابني تجاه مجموعة من العوامل وهي: حين اعمل في مجال تخصصي وحينما تسند الي مهمة واقوم بها على اتم وجه، بالإضافة الى الاعتراف بمجهوداتي الذي اتلقاه من طرف مشرفي والعلاقات مع زملاء العمل القائمة على التعاون</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: الرضا الوظيفي هو تلك المشاعر تجعل الفرد يتكامل ويندمج مع وظيفته، ومن بين العوامل التي تسمح بتحقيقه نذكر الرضا عن الاجر ، الرضا وضوح المهام ، الرضا عن جماعة العمل</p>	<p>01- ما هو مفهوم الرضا الوظيفي من منظور الخاص؟</p>
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: بالتأكيد العمال راضون عن نظام الترقية، الا ان تطبيقه غير موجود على ارض الواقع وهذا ما يجعل الموظفون غير راضون عن طرق الترقية والتي تتميز بانعدام العدالة</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: يعتمد مسيري المسار المهني على الوساطة في الترقية اعتمادا كليا ، ويمكن القول ان اغلب الموظفون غير راضون عن نظام الترقية في المركب لأنه غير مطبق تماما</p>	<p>02- ما مدى رضا العمال عن طرق الترقية داخل المركب؟</p>
<p>في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: مقارنة بالجهد المبذول وعدد ساعات العمل التي تتخطى في بعض الحالات 8 ساعات فانه غير مرضي اطلاقا.</p>	

<p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: ان الاجر المدفوع مقارنة بالجهد المبذول غير مرضي خاصة وان المركب يتواجد في منطقة معزولة تماما مما يجعل الموظف يعاني كثيرا ليصل لمقر العمل حيث تدوم ساعات النقل في بعض الأحيان الى 3 ساعات</p>	<p>03- ما مدى رضا الموظفين عن الاجر المدفوع لقاء عملهم؟</p>
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: أرى ان الرضا الوظيفي يمكن قياسه في المركب من خلال بعد الاعتراف، الرضا عن تقسيم المهام، العلاقات مع جماعة العمل، الرضا عن الاجر، الرضا عن ظروف العمل</p> <p>- في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: برأيي يمكن التركيز في قياس الرضا الوظيفي على الابعاد التالية: الرضا عن الاجر، الاتصال، الرضا عن جماعة العمل، وضوح المهام، التوافق بين المؤهلات العلمية ومتطلبات المنصب، الرضا عن بيئة العمل.</p>	<p>04- ماهي الابعاد التي يجب دراستها لو أردنا قياس الرضا الوظيفي للعمال داخل المركب؟</p>
<p>- في نظر رئيس قسم تسيير علاقات العمل: جودة الحياة الوظيفية من بيئة العمل، ظروف العمل، المحفزات وكذلك علاقات العمل، الاعتراف بالمجهودات ومستوى الاتصال في المؤسسة، هي عوامل مهمة لرفع من درجة الرضا وتؤثر بشدة على مردودية وانتاجية العامل، فكلما كانت البيئة سليمة ومحفزة كانت النتائج مرضية.</p> <p>في نظر إطار تنفيذي لقسم خدمة التسيير: جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي يتماشيان معا اذا كانت هناك بيئة عمل صحية وامنة ، وضوح في المهام ، العدالة في تقسيم المهام ، تكوين وتطوير الموارد البشرية ، الاجر المناسب والعلاقات المبنية</p>	<p>05- حسب رأيك ، ماهي العلاقة التي تربط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعمال؟</p>

<p>على الاحترام والتعاون بين الافراد ، وكل هذه العوامل تؤثر على الحالة النفسية والصحية للعامل ،ولهذا نرى العديد من الشركات الأجنبية تعمل على تحسينها من اجل الرفع من درجة الرضا لموظفيها مما يزيد من مردوديتهم وانتاجيتهم ، الا ان تقييم اغلب العمال لهذه العوامل في المركب متدني جدا ، وبالرغم من الجهود المبذولة من اجل تحسينها الا ان الواقع المعاش يعكس غير ذلك</p>	
---	--

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال المعلومات التي تم التوصل اليها عن طريق المقابلة، استخلص الباحث النتائج التالية:

- اتفاق الأشخاص المستجوبين على ان الرضا الوظيفي هو حالة نفسية يصل اليها العامل من خلال مجموعة من العوامل وهي: الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن الاجر
 - موظفو المركب غير راضون عن نظام وطرق الترقية في المركب ن وهذا راجع الى انعدام الشفافية والعدالة وانتشار ظاهرة الوسطية في الترقية
 - لا يوجد توافق بين الجهد المبذول والاجر المدفوع لقائه وباعتباره أحد العوامل المؤثرة في تحسين الرضا الوظيفي، يمكن القول ان العمال غير راضون عن الاجر المدفوع
 - بالرغم من الاختلاف بين وجهات نظر الأشخاص المستجوبين الا انهم اتفقوا على بعد الرضا عن العلاقات في العمل، الرضا عن الاجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن بيئة العمل والرضا عن تقسيم المهام من اجل قياس مستوى الرضا الوظيفي في المركب.
 - هناك علاقة ارتباط بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، فكلما سعت المؤسسة الى تحسين ابعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، علاقات العمل، الاجر، الاعتراف، العدالة في تقسيم المهام) زاد مستوى الرضا العام للعمال الذي يمثل الرضا عن جميع ابعاد جودة الحياة الوظيفية
- من خلال نتائج الجدول 07 والجدول 08 ، يمكن القول ان مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال بعد المشاركة في اتخاذ القرارات فهو منخفض ، وهذا راجع الى سياسات وقوانين المركب التي لا تشجع على

أسلوب القيادة التشاركية ، اما تقييم مستوى الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية من خلال الأمان والاستقرار الوظيفي متوسط وهذا راجع الى الجهود التي يبذلها المركب من اجل الحفاظ على عمالها ، اما تقييم مستوى جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي من خلال بعد الترقية وبعد الأجور فهو منخفض وهذا راجع الى انعدام الشفافية والثقة والاعتماد الكلي على الوساطة في الترقية ، وعدم التوفيق بين الجهد المبذول والاجر المدفوع

2.6. عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة الاستطلاعية بطريقة عشوائية على عينة حجمها 62 عامل في المركب، وسنحاول في ما يلي عرض وتحليل المحاور الخاصة بالمركب.

1.2.6. عرض وتحليل نتائج المحور الأول

وسنتطرق فيما يلي الى عرض نتائج المحور الأول الذي سيكشف عن خصائص وتوزيع العينة المدروسة من خلال متغير الجنس، المستوى الدراسي، الرتبة والخبرة المهنية

أولاً. توزيع العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 16: خصائص العينة حسب متغير الجنس

النسبة التراكمية%	النسبة المئوية%	التكرار	
45,2	45,2	28	ذكر
100,0	54,8	34	انثى
	100,0	62	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتجلى لنا من خلال الجدول والشكل اعلاه ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور في المركب بنسبة تبلغ 10 % ، اذ بلغ عدد الاناث 34 بنسبة 55 % من حجم العينة المدروسة ، وبلغ عدد الذكور 28 ذكرا بنسبة 45 % من حجم العينة المدروسة ، وهذا يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة ومكان تواجد العينة التي تم اختيارها ، فاغلب النشاطات التي تتطلب قدرات بدنية تم وضعها في موقع يتعذر الوصول اليه ، كما اغلب الأقسام الإدارية يغلب عليها العنصر الانثوي الذي اظهر اهتماما اكثر في الإجابة على الاستبيان مقارنة مع الذكور الذين فضل العديد منهم موقف الحياد .

ثانياً. توزيع العينة من خلال المستوى الدراسي:

يوضح الجدول 10 توزيع العينة من خلال المستوى الدراسي او المؤهل العلمي:

الجدول 17: تمثيل العينة من خلال المستوى الدراسي

التراكم النسبي	النسبة المئوية %	التكرار	
80,6	80,6	50	جامعي
100,0	19,4	12	تكوين
	100,0	62	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان معظم افراد العينة هم خريجي جامعات، اذ بلغ عدد خريجي الجامعات 50 فردا أي ما يعادل 80,6 % من حجم العينة، خريجي مدارس التكوين المهني فقد بلغ عددهم 12 فردا أي ما يعادل 19,6 % من حجم العينة وهذا راجع الى طبيعة النشاط الذي يقوم به المركب والتكنولوجيا التي يعمل بها والتي تحتاج الى وجود كفاءات عالية ومؤهلة للتعامل بها
ثالثا. توزيع العينة من خلال الخبرة المهنية:

الجدول 18: خصائص العينة من حيث الخبرة

التراكم النسبي	النسبة المئوية %	التكرار	
29,0	29,0	18	اقل او يساوي 5 سنوات
74,2	45,2	28	ما بين 5 الى 10 سنوات
100,0	25,8	16	اكثر من عشر سنوات
	100,0	62	المجموع

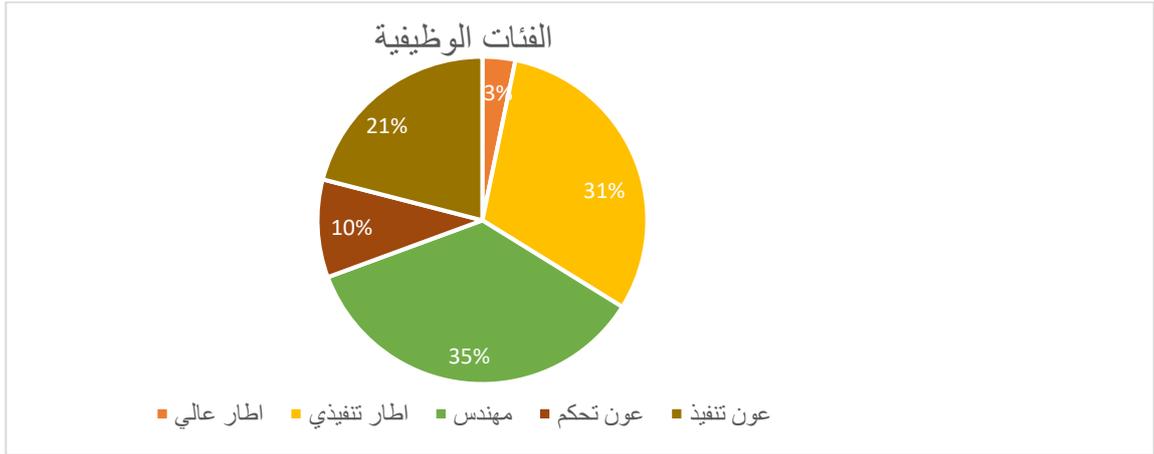
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح ان اعلى نسبة من العينة المدروسة لديهم اقدمية كبيرة منها تتعدى 5 سنوات (ما بين 5 الى 10 سنوات) بنسبة 45,2 %، تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 29 %، ومنه يمكن القول ان معدل الخبرة المهنية في المركب متوسط.

رابعا. توزيع العينة من خلال الرتبة المهنية:

الجدول 19: خصائص العينة من حيث الرتبة المهنية

التراكم النسبي	النسبة المئوية %	التكرار	
3,2	3,2	2	اطار عالي
33,9	30,6	19	اطار تنفيذي
69,4	35,5	22	مهندس
79,0	9,7	6	عون تحكم
100,0	21,0	13	عون تنفيذ
	100,0	62	المجموع



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان هناك تقارب في نسبة الرتبين (مهندس، إطار تنفيذي) وهي 31% و35% على الترتيب وتمثل هاتين الرتبين اعلى نسبة في العينة المدروسة، تليهما فئة أعوان التنفيذيون بنسبة 21%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 10%.

2.2.6. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

سننتظر من خلال هذا المبحث الى معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المحور الثاني الخاص بالمتغير الأول (المستقل) من الدراسة والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية، حيث سيتم تحليل طبيعته وحالته في مركب تمييع الغاز الطبيعي (محل الدراسة)، وذلك عن طريق تحليل الفقرات الخاصة بالمتغير والتي تتكون من 16 فقرة مقسمة بالتساوي على أربعة ابعاد وهي: الاجر، علاقات العمل، بيئة العمل والتي تم حساب متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية.

أولاً. تحليل نتائج بعد الأجور

الجدول 20: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببع الأجور والمكافآت

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					العبارات
				اعراض بشدة	اعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
متوسط	2	1,184	2,68	13	15	15	17	2	الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع ما ابذل من جهد
				21 %	24.2 %	24.2 %	27.2 %	3.2 %	
متوسط	4	1,067	2,53	10	25	12	14	1	الاجر الذي اتقاضاه يتكافأ مع متغيرات المسار الوظيفي (المؤهلات العلمية ، الخبرة ، المكافآت)
				16.1 %	40.3 %	19.4 %	22.6 %	1.6 %	
متوسط	3	1,167	2,58	12	21	13	13	3	الاجر الذي اتقاضاه محفز للإبداع ورفع انتاجيتي
				19.4 %	33.9 %	21 %	21 %	4.8 %	
متوسط	1	1,147	2,79	10	16	15	19	2	الاجر الذي اتقاضاه عادل ومساوي مقارنة بزملاني من نفس المنصب
				16.1 %	25.8 %	24.2 %	30.6 %	3.2 %	
متوسط		0969	2,64	فقرات بعد الأجور مجتمعة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج إجابات أفراد العينة لبعد الاجور و المكافآت ، حيث نلاحظ أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير موافقين على سياسة الأجور في المركب والأجور الممنوحة لهم غير عادلة ولا تتكافئ مع الجهد المبذول ، وبلغ المتوسط الكلي لبعد الاجور 2,64 بمستوى أهمية متوسطة بمستوى انحراف معياري يتراوح بين 1,184 و 1,067، مما يعني أن هناك تقارب بين إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متجانسة في معظم فقرات البعد ولا يوجد تشتت في عينة الدراسة ، و تراوحت متوسطات الخاصة بفقرات بعد الأجور بين 2,53 و 2,68 بمستوى تقييم متوسط ، وبعد التحليل الفردي للفقرات يمكن استخلاص النتائج التالية :

– تأتي العبارة (الاجر الذي اتقاضاه عادل ومساوي مقارنة بزملاني من نفس المنصب) في الرتبة الاولى بمتوسط 2,79 ومستوى تقييم متوسط، ويرجع السبب في نظر الباحث الى ان تقسيم المهام بين زملاء العمل لا يخضع لمعيار العدالة في المركب، وقد تطرق الأشخاص المستجوبين في المقابلة الى هذه النقطة، اذ أكدوا ان اغلب عمليات الترقية وعمليات التحويل تتم عن طريق الوساطة، وينتج عن افراد يشغلون مناصب غير مؤهلين لها مما يسبب ضغطا على بقية الافراد الاخرين.

- احتلت العبارة (الاجر الذي اتقاضاه يتناسب مع ما ابذل من جهد) الرتبة الثانية بمتوسط يبلغ 2.68 ومستوى تقييم متوسط، مما يدل على ان افراد العينة غير موافقين على هذه العبارة، ويرجع السبب الى اقتناع افراد العينة بان سياسة الأجور في المركب لا تحترم مبداء التوافق بين الاجر وحجم المهام وعدد ساعات العمل، كما ان الافراد يضطرون الى القيام بمهامهم الرئيسية بالإضافة الى مهام أخرى نتيجة لغياب وثيقة لتحديد المهام الخاصة بكل فرد وهذا ما أكدته نتائج المقابلة.
- بلغت العبارة (الاجر الذي اتقاضاه محفز للإبداع ورفع انتاجيتي) الرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 2,58 بمستوى تقييم متوسط، ويرجع السبب في نظر الباحث ان إدارة المركب لا تشجع الابداع والابتكار، كما ان سياسة المركب لا تشجع على القيادة التشاركية ولا تدعم الأفكار الإبداعية ولا تعطي الفرصة لعمالها الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- احتلت العبارة (الاجر الذي اتقاضاه يتكافأ مع متغيرات المسار الوظيفي (المؤهلات العلمية، الخبرة، المكافآت)) المرتبة الأدنى بمتوسط 2,53 ومستوى تقييم متوسط، ويرجع هذا الى قناعة افراد العينة ان إدارة المركب لا تقدم مكافآت فردية او جماعية لقاء الجهود المبذولة والأفكار الإبداعية، بالإضافة الى عدم احترامها الى معيار الخبرة والمؤهل العلمي في عملية الترقية.

ثانيا. تحليل نتائج بعد بيئة العمل:

الجدول 21: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعء بيئة العمل

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					العبارات
				أقصى بشدة	أقصى	مجايد	أوافق	أوافق بشدة	
متوسط	2	1,162	3,16	5	18	5	30	4	امتلك بمقر العمل جميع الادوات لإنجاز العمل المطلوب
				8.1 %	29 %	8.1 %	48.4 %	6.5 %	
متوسط	1	1,17	3,21	6	11	12	30	3	مكان العمل يتناسب مع المهام الموكلة لي
				9.7 %	17.7 %	49.4 %	48.4 %	4.8 %	
متوسط	3	1,074	2,52	13	22	12	12	3	بيئة العمل صحية وامنة
				21 %	35.5 %	19.4 %	19.4 %	4.8 %	
متوسط	4	1,103	2,27	15	28	7	11	1	تعويضات بيئة العمل الغير صحية (ضوضاء ، رطوبة ...) مرضية بالنسبة لي
				24.2 %	45.2 %	11.3 %	17.7 %	1.6 %	
متوسط		0.852	2.79	فقرات بعد بيئة العمل مجتمعة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج التي تم استخلاصها والتي تخص بعد بيئة العمل، ونجد أن معظم إجابات الأفراد كانوا غير مقتنعين بالجهود التي تبذلها إدارة المركب من اجل تحسين بيئة العمل، وبلغ المتوسط الكلي لبعء بيئة العمل 2,79 بمستوى أهمية متوسطة وبمستوى انحراف معياري يتراوح بين 1.074 و1.162، مما يعني أن العينة كانت متجانسة وغير مشتتة في معظم فقرات البعد، وتراوحت المتوسطات الخاصة بفقرات بعد الأجور بين 2,52 و3,16 بمستوى تقييم متوسط، ومن خلال تحليل العبارات تحليلا فرديا نجد ان:

– جاءت العبارة (مكان العمل يتناسب مع المهام الموكلة لي) في المرتبة الاولى بمتوسط 3.21 ومستوى تقييم متوسط، اما العبارة (امتلك بمقر العمل جميع الادوات لإنجاز العمل المطلوب) فقد أتت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.16 ومستوى تقييم متوسط، ونلاحظ ان أكثر من 50 % أي أكثر من نصف افراد العينة مقتنعون بان ادارة تسعى الى تحقيق إنتاجية أكبر ومردودية عالية وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة للعمال من اجل القيام بمهامهم على أكمل وجه.

– احتلت العبارة (بيئة العمل صحية وامنة) المرتبة الثالثة بمتوسط 2.52 وبمستوى تقييم متوسط، وجاءت العبارة (تعويضات بيئة العمل الغير صحية (ضوضاء، رطوبة ...) مرضية بالنسبة لي) المرتبة الرابعة بمتوسط 2.27 ومستوى تقييم متوسط، حيث ان أكثر من 60 % من افراد العينة كانوا غير مقتنعين

بالجهود التي تبذلها إدارة المركب في سبيل تحقيق بيئة صحية، وغير راضين عن تعويضات بيئة العمل الغير الصحية

ثالثا. تحليل نتائج بعد علاقات العمل:

الجدول 22: نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببعد علاقات العمل

مستوى التقييم	الرتبة	المعياري الانحراف	المتوسط	التكرار					العبارات
				أوافق بشدة	أوافق	م	أوافق	أوافق بشدة	
متوسط	4	1,082	2,76	9	17	17	18	1	مهامي ومسؤوليات محددة بوضوح
				14.5 %	27.4 %	27.4 %	29 %	1.6 %	
متوسط	1	1,028	3,37	2	12	16	25	7	يسود التعاون المتبادل بين زملائي في العمل
				3.2 %	19.4 %	25.8 %	40.3 %	11.3 %	
متوسط	2	0,988	3,32	3	10	17	28	4	يوجد تماثل في القيم الاخلاقية مع زملائي في العمل
				4.8 %	16.1 %	27.4 %	45.2 %	6.5 %	
متوسط	3	1,244	2,84	12	15	8	25	2	يوجد دقة ووضوح في المهام الموكلة اليك من طرف مشرفك
				19.4 %	24.2 %	12.9 %	40.3 %	3.2 %	
متوسط		1.01	3,07	فقرات بعد علاقات العمل مجتمعة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول 16 النتائج المتعلقة بفقرات الخاصة ببعد بيئة العمل، حيث نلاحظ ان معظم إجابات الأفراد كانوا غير مقتنعين بالجهود التي تبذلها إدارة المركب من اجل تحسين بيئة العمل، وبلغ المتوسط الكلي لبعد علاقات العمل 3,07 بمستوى أهمية متوسطة وبمستوى انحراف معياري يتراوح بين 1.082 و1.028، مما يعني أن العينة كانت متجانسة وغير مشتتة في معظم فقرات البعد، وبعد تحليلنا للعبارات تحليلا فرديا استخلصنا النتائج التالية:

- جاءت العبارة (يسود التعاون المتبادل بين زملائي في العمل) في الرتبة الأولى بمتوسط 3.37 ومستوى تقييم متوسط ، اما العبارة (يوجد تماثل في القيم الاخلاقية مع زملائي في العمل) قد أتت في المرتبة الثانية بمتوسط 3.32 ومستوى تقييم متوسط ، وقد اتفق افراد العينة بما يتخطى نسبة 50 % على ان هناك تعاون متبادل بين الافراد وهناك تماثل في القيم الأخلاقية بينهم كما اكد

الأشخاص الذين اجروا المقابلة بان هناك عمل جاد من طرف إدارة المركب في ما يخص توفير تكنولوجيا الاعلام والاتصال بهدف تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف العاملين من اجل خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد .

- احتلت العبارة (يوجد دقة ووضوح في المهام الموكلة اليك من طرف مشرفك) المرتبة الثالثة بمتوسط 2.84 ومستوى تقييم متوسط، ويرى الباحث ان هناك تفاوت بين إجابات افراد العينة حيث ان أكثر من 40 % مقتنعون بأسلوب الإدارة المتبع من طرف مشرفيهم، وان مشرفيهم يمدونهم بكل المعلومات اللازمة من اجل اداء مهامهم، في حين ان 40 % منهم يرون عكس ذلك وقد يرجع ذلك الى نظام الترقية المتبع والذي يعتمد على الوساطة مما ينتج عنه مشرفين غير مؤهلين للقيادة.
- وجاءت العبارة(مهامي ومسؤولياتي محددة بوضوح)في المرتبة الأدنى بمستوى تقييم متوسط ومتوسط بلغ 2.76، ويرى الباحث ان افراد العينة غير مقتنعون بسياسة الإدارة فيما يتعلق بتحديد وتقسيم المهام بين العمال وقد اكدت نتائج المقابلة ذلك بانعدام وثيقة لتحديد المهام الخاصة بكل عامل في المركب.

رابعاً. تحليل نتائج المحور الثاني:

الجدول 23: نتائج تحليل (المتغير المستقل) جودة الحياة الوظيفية

مستوى الدلالة	T-test	مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	21.921	متوسط	0.99	2.758	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة، ونلاحظ ان مستوى تقييم جودة الحياة الوظيفية حسب افراد العينة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.75 وانحراف معياري قدر ب 0.99، وبلغت قيمة T-test 21.921 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه وانسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ومعنويتها من خلال النتائج التي توصلنا اليها سابقا توصلن الى ان مستوى جودة الحياة الوظيفية العام في المؤسسة متوسط، ولا يتغير هذا التقييم من خلال التحليل الفردي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية

3.2.6. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى معالجة إحصائية لبيانات ونتائج المحور الثالث الخاص بالمتغير الثاني (التابع) من الدراسة والمتمثل في الرضا الوظيفي، حيث سيتم تحليل طبيعته وحالته في مركب تمييع الغاز الطبيعي (محل الدراسة)، وذلك عن طريق تحليل الفقرات الخاصة بالمتغير والتي تتكون من 10 فقرة مقسمة على أربعة ابعاد وهي: الرضا عن الاجر، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن بيئة العمل والتي تم حساب متوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية.

أولاً: تحليل نتائج بعد الرضا عن الأجور:

الجدول 24: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن الاجر

مستوى التقييم	الرتبة	الاجر المعياري	المتوسط	التكرار					العبارات
				وافق بشدة	وافق	محايد	أوافق	أعارض بشدة	
متوسط	1	1,059	2,694	1	19	10	24	8	يعتبر الاجر الذي اتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتي في العمل مرضيا
				0	30,6 %	16,1 %	38,7 %	12,9 %	
متوسط	2	1,059	2,371	0	13	11	24	14	اشعر بالرضا عن العلاوات والمكافئات السنوية التي يقدمونها لي
				0	21,0 %	17,7 %	38,7 %	22,6 %	
متوسط		0.944	2,532	فقرات بعد الرضا عن الاجر مجتمعة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه تحليل النتائج المتعلقة ببعد الرضا عن الاجر، اذ ان المتوسط الكلي لبعد الرضا عن الاجر قد بلغ 2.532 بمستوى أهمية متوسطة وبمستوى انحراف معياري 1.059، مما يعني أن العينة كانت متجانسة وغير مشتتة ، ومن خلال تحليل العبارات نجد ان افراد العينة بنسبة تفوق 50 % غير راضون عن الاجر المدفوع مقارنة بحجم المهام المطلوبة منهم ، كما انهم غير راضون عن العلاوات والمكافئات المقدمة لهم ، ويعود السبب في نظر الباحث الى ان تقسيم المهام بين العاملين غير عادل ولهذا العاملين للقيام بمهام تتخطى مسؤولياتهم وخارج نطاق المهام التي يتقاضون اجورهم لقائهم ، كما ان العلاوات السنوية لا توزع على الافراد وفق لمعيار الاستحقاقية.

ثانيا. تحليل نتائج بعد الرضا عن بيئة العمل:

الجدول 25: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببيد الرضا بيئة العمل

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					العبارات
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
متوسط	3	1,206	2,610	3	17	6	25	11	ظروف العمل (إضاءة، تهوية، ضوضاء ...) مرضية
				4,8 %	27,4 %	9,7 %	40,3 %	17,7 %	
متوسط	2	1,162	3,160	5	26	11	14	6	اشعر بالرضا تجاه ما يوفره لي المركب من برامج الامن والسلامة من الاخطار المهنية والاضرار الصحية في مكان العمل
				8,1 %	41,9 %	17,7 %	22,6 %	9,7 %	
مرتفع	1	1,169	3,760	2	19	14	16	11	اشعر ان ساعات ومواعيد العمل مرضية ومناسبة
				3,2 %	30,6 %	22,6 %	25,8 %	17,7 %	
متوسط		0.954	3,17	فقرات بعد الرضا عن بيئة العمل مجتمعة					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل مستوى رضا افراد العينة عن بيئة العمل، حيث ان تقييمه جاء متوسطا وبمتوسط بلغ 3.17 و تراوح الانحراف المعياري بين 1.169 و 1.206 مما يدل على ان هناك توافق وتجانس بين افراد العينة، وبتحليل العبارات تحليلا مستقلا نجد ان احتلت العبارة (اشعر ان ساعات ومواعيد العمل مرضية ومناسبة) في المرتبة الأولى بمتوسط 3.76 ومستوى تقييم مرتفع، اما العبارة (اشعر بالرضا تجاه ما يوفره لي المركب من برامج الامن والسلامة من الاخطار المهنية والاضرار الصحية في مكان العمل (في المرتبة الثانية بمتوسط 3.16 ومستوى تقييم متوسط، حيث ان اكثر من 50% راضون عن برامج السلامة التي توفرها للعمال في مكان العمل وهذا ما يحرص عليه بيان الصحة والسلامة في الملحق 07، اما العبارة (ظروف العمل (إضاءة، تهوية، ضوضاء ...) مرضية) فقد احتلت المرتبة الأدنى بمتوسط 61.2 ومستوى تقييم متوسط، حيث ان معظم افراد العينة غير راضون الظروف التي هيئتها لهم إدارة المركب.

ثالثا. تحليل نتائج بعد الرضا عن علاقات العمل

الجدول 26: تحليل نتائج الفقرات المتعلقة ببعد الرضا عن علاقات العمل

مستوى التقييم	الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					العبارات
				وافق بشدة	وافق	محايد	عارض	عارض بشدة	
متوسط	3	1,244	2,840	4	33	9	9	7	تشعر بالسهولة في التواصل مع رئيسك المباشر
				6,5 %	53,2 %	14,5 %	14,5 %	11,3 %	
متوسط	2	1,151	3,290	1	21	10	20	10	يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها في المركب
				1,6 %	33,9 %	16,1 %	32,3 %	16,1 %	
متوسط	4	1,148	2,730	3	35	11	10	3	يتم العمل بيني وبين افراد الجماعة وفق التعاون المتبادل
				4,8 %	56,5 %	17,7 %	16,1 %	4,8 %	
متوسط	1	0,983	3,400	1	19	13	21	8	تقسيم المهام بين زملاء العمل يخضع لمبدأ العدالة والمساواة
				1,6 %	30,6 %	21,0 %	33,9 %	12,9 %	
متوسط	5	1,051	2,5	1	12	17	21	11	انا راض عن مقياس تقييم جودة الحياة الوظيفية في المركب
				1,6 %	19,4 %	27,4 %	33,9 %	17,7 %	
متوسط		0.912	2.95	فقرات بعد الرضا عن علاقات العمل مجتمعة					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول نتائج تحليل العبارات المتعلقة ببعد الرضا عن علاقة العمل، حيث بلغ المتوسط الكلي 2.95 ومستوى تقييم متوسط، وتراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات بين 0.983 و1.051 مما يدل على ان هناك تجانس بين افراد العينة، ومن خلال تحليل الفقرات تحليلا فرديا نجد ان:

– العبارة (تقسيم المهام بين زملاء العمل يخضع لمبدأ العدالة والمساواة) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.4 بمستوى تقييم متوسط، واختلفت إجابات افراد العينة في هذه العبارة، حيث ان 40 % منهم كانوا غير راضون عن تقسيم المهام بين زملاء العمل لأنه لا يخضع لمعيار العدالة والمساواة ويمكن تدعيم آرائهم بما صرح به الأشخاص المستجوبين في المقابلة اذ اتفقوا على ان هناك وساطة في طلبات التحويل مما ينتج عنه عمالا غير مؤهلين لأداء المهام الخاصة بمناصبهم الجديدة، في حين نرى ان اكثر من 30 % منهم راضون عن على تقسيم المهام في المركب، ويعود سبب ذلك في نظر الباحث الى ان غياب العدالة والمساواة في تقسيم المهام ليس ظاهرة عامة بل تخص فقط بعض الأقسام فقط.

- جاءت العبارة (يهتم مديرك بحل المشكلات التي تواجهها في المركب) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ 3.29 ومستوى تقييم متوسط، ونلاحظ ان هناك تباين واختلاف بين افراد العينة، ويرجع السبب في نظر الباحث الى ان هناك بعض الأقسام يسيرها مشرفون يقدرون مواهب مرؤوسيهم، ويهدف هذا الصنف من القادة الى تحقيق الأهداف التي كلفوا بتحقيقها على عكس بعض المشرفين.
 - احتلت العبارة (تشعر بالسهولة في التواصل مع رئيسك المباشر) في المرتبة الثالثة بمتوسط 1.244 % ومستوى تقييم متوسط، حيث نلاحظ ان افراد العينة يشعرون بالرضا عن علاقاتهم مع مشرفيهم اذ لا يتلقون صعوبة في التواصل والتشاور مع مشرفيهم في العمل
 - بلغت العبارة (يتم العمل بيني وبين افراد الجماعة وفق التعاون المتبادل) المرتبة الرابعة بمتوسط 3.4% ومستوى تقييم متوسط، مما يدل على ان افراد العينة راضون عن علاقاتهم مع زملاء العمل التي تسودها يوح التعاون والتضامن.
 - أتت العبارة (انا راض عن مقياس تقييم جودة الحياة الوظيفية في المركب) في المرتبة الخامسة بمتوسط 2.5 % ومستوى تقييم متوسط، ونلاحظ ان أكثر من 50 % غير راضون عن مقياس تقييم الجودة في المركب (الملحق 03)، ويعود السبب الى ان بالرغم من تفاعل اعمل مع مقياس الجودة الحياة الوظيفية الا انه لا يوجد تحسن في مستوى جودة الحياة الوظيفية في المركب.
- رابعا. تحليل نتائج بعد الرضا الوظيفي:

الجدول 27: نتائج تحليل (المتغير التابع) الرضا الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	T-test	مستوى الدلالة
2.612	0.907	متوسط	22.677	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل ابعاد الرضا الوظيفي مجتمعة، ونلاحظ ان مستوى تقييم الرضا الوظيفي حسب افراد العينة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.612 وانحراف معياري قدر ب 0.907، وبلغت قيمة T-test 22.677 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه وانسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ومعنويتها من خلال النتائج التي توصلنا اليها سابقا توصلنا الى ان مستوى الرضا الوظيفي العام في المؤسسة متوسط، ولا يتغير هذا التقييم من خلال التحليل الفردي لأبعاد الرضا الوظيفي.

4.2.6. عرض وتحليل مصفوفة الارتباط:

الجدول 28: مصفوفة الارتباط

ابعاد الرضا الوظيفي				ابعاد جودة الحياة الوظيفية
بعد الرضا عن علاقات العمل	بعد الرضا بيئة العمل	بعد الرضا عن الاجر		
0.308	0.271	,721**	بعد الاجر	
0.4	0.292	0.531	بعد بيئة العمل	
0.696	0.341	0.527	بعد علاقات العمل	
الارتباط الكلي بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي = 0.742				
ملاحظة : دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)				

المصدر: من اعداد الطالب

يظهر لن من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وابعاد الرضا الوظيفي مجتمعة قد بلغ (0.74)، أي بنسبة ارتباط تساوي (74 %)، وهي قيمة مرتفعة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين واقع جودة الحياة الوظيفية السائد في المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

ويتجلى لنا أيضا ان اغلب معاملات الارتباط أبعاد جودة الحياة الوظيفية و أبعاد الرضا الوظيفي منفردة ومجتمعة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، إلا أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين الاجر وبعد الرضا عن الاجر وذلك بنسبة (72 %)، وهذا ما يعزز نتائج الجدول (01) والجدول (04) ، اذ ان عدم اقتناع افراد العينة بمستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال سياسات الأجور والمكافئات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة اثر في مستوى رضاهم عن الأجور والمكافئات السنوية التي يتلقونها ، اما الارتباط بين بعد علاقات العمل وبعد الرضا عن علاقات العمل فقد بلغ نسبة تقدر ب(69 %) وهي نسبة عالية ، ويمكن تفسير ذلك بالنتائج التي توصلنا اليها عن طريق المقابلة ، حيث اكد الافراد ان العلاقات التي تكون مبنية على التعاون وقيم أخلاقية مشتركة يكون لها اثرا كبيرا على الرضا العام بغض النظر عن الأجور التي يتقاضونها، بينما أتت العلاقة بين بيئة العمل والرضا عن بيئة العمل في المرتبة الأدنى بنسبة ارتباط (29%)، وقد يرجع السبب الى مدى حرص إدارة المؤسسة على التحسين المستمر لبيئة العمل لدرجة ان العمال لا يدركون ذلك التحسن.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة الميدانية التي هدفت إلى معرفة مدى أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مركب تمييع الغاز الطبيعي ، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومهامها ، بالإضافة الى اهم الهياكل المكونة لها ،ومن ثم حاولنا اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال اثبات صحة الفرضيات ، ولأجل ذلك استعملنا مجموعة من الوسائل لجمع البيانات وتحليلها ، وتمثلت الأداة الأساسية في الاستبانة التي تكونت من ثلاث محاور على الترتيب وهي : المعلومات الشخصية ، جودة الحياة الوظيفية الممثل بالمتغير المستقل والرضا الوظيفي الممثل بالمتغير التابع ، وبعد تحليل النتائج باستعمال برنامج SPSS/V26 توصل الباحث الى النتائج التالية:

- تتوفر ابعاد جودة الحياة الوظيفية بمستوى متوسط في مركب تمييع الغاز الطبيعي
- وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي للعاملين في مركب تمييع الغاز الطبيعي
- توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لجودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين في مركب تمييع الغاز الطبيعي

الْخَاتِمَةُ

هدفت هذه الدراسة الى معرفة إثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي، وذلك على مستوى مركب تمبيع الغاز الطبيعي **GL3/Z**، وقبل الاجابة على إشكالية الدراسة احطنا بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة، حيث انقسم بحثنا الى ثلاث فصول على الترتيب وهي: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، الإطار النظري للرضا الوظيفي، الجانب التطبيقي الذي كان اختبارا مدى صحة فرضيات الدراسة.

ومن خلال النتائج النظرية وجدنا أن لجودة الحياة الوظيفية دور كبير في المؤسسة لأنها تمس العديد من الجوانب كبيئة العمل، سياسة الأجور، التمكين، علاقات العمل، تطوير الموارد البشرية وغيرها من العوامل التي لها اتصال مباشر بالموارد البشري للمؤسسة، ولهذا فان تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية والحرص على تطبيقها واحترامها هي أحد الطرق المهمة والضرورية في منظمات الأعمال للحفاظ على عمالها ورفع أدائهم وجذب المواهب الجديدة كونها في حاجة ماسة إليهم كي تتمكن من الصمود والنجاح في ظل المنافسة القوية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية توصلنا الى هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي للعمال في مركب تمبيع الغاز الطبيعي، كما تم قبول الفرضيتين التي تنصان على ان هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في المركب. نظرا للأهمية البالغة لجودة الحياة الوظيفية كونه يمس أحد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وهو العنصر البشري، اقترحنا النقاط التالية التي من الممكن ان تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال على مستوى مركب تمبيع الغاز الطبيعي وتحسن من أدائه وأداء المؤسسة ككل:

- ضرورة أن تولي الإدارة العامة بيئة العمل بمختلف أبعادها ومكوناتها الاهتمام اللازم نظرا لأهمية هذا المتغير الهام في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى زيادة حُبهم للمنظمة وتعزيز ولائهم وانتمائهم لها
- العمل على تحقيق العدالة وتطبيق الشفافية بين إدارة المركب والعاملين فيها، من خلال توعيتهم بالأسس التي يتم من خلالها منح المكافآت والترقية...إلخ، مع وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم احترامها والالتزام بها الالتزام بها
- توفير وثيقة لتحديد المهام الخاصة بكل فرد
- التقليل من عدد الاجتماعات وعدد ساعات العمل بما يتناسب مع الاجر المدفوع وبشكل يسمح للعمال بالتوفيق بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية
- القيام بمسح دوري لقياس مستوى الرضا الوظيفي وقياس مدى تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
- مراعاة بيئة العمل والعمل على تحسينها (تهوية، ضوضاء، اضاءة...)
- وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز إضافة إلى عاملي الخبرة والأقدمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية

أولاً. الكتب:

1. محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية. مصر: مطبعة العشري.
2. خضير كاظم حمود، (2009م) إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى
3. الهيتي، خالد عبد الرحيم. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
4. لسالم مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار الاثراء للنشر
5. حمود خضير كاضم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
6. عقيلي عمر وصفي. (1996). ادارة القوى العاملة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
7. حمية سليمان. (1998). التنظيم الاداري لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجزائرية
8. لطفي، وطلعت ابراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. مصر: دار غريب للنشر
9. الصيرفي، ومحمد. (2008). السلوك الاداري (العلاقات الانسانية). دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر
10. مشعان ربيع ذ. (2008). علم النفس التربوي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
11. مصطفى نجيب شاويش. (2011). ادرة الموارد البشرية. الجزائر: دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع
12. عبد الباري ابراهيم. (2008). ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. دار وائل للنشر والتوزيع
13. راوية حسن. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع
14. محسن علي الكتبي. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. المكتبة الاكاديمية الاسماعيلية - مصر
15. سالم. (2008). الرضا الوظيفي، نظريات وتطبيقات. عمان: دار الصفاء لشر والتوزيع
16. احمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية
17. شنوفي جواد. (2000). ادارة الاعمال من منظور كلي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر
18. محمود فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي. دار الجمهورية للنشر والتوزيع

19. جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبد الرحمان. (2002). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الاسكندرية – مصر

20. جلال ابراهيم، ونهل فريد مصطفى. (2003). ادارة اللوجستيات. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر
21. احمد عاشور. (1983). ادارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية - مصر
22. شحاتة، ومحمد ربيع. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. دار الميسر للنشر والتوزيع
23. مرعي محمد مرعي. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية البشرية

ثانيا. المقالات:

1. أ ، عبد الكريم بن خالد، أدمباركي بو حفص. (2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 07 ، العدد 20.
2. القحطاني، سالم سعيد 1993، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 78،
3. سعد العنزي. (2007). فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة. مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 45
4. عزة جلال مصطفى ناصر. (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر. مجلة الادارة التربوية،
5. العدلي ناصر محمد. (1983). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية للملكة العربية السعودية. مجلة الادارة العامة العدد 34، معهد الادارة العامة،
6. رقام ليندة. (2021). مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال -المجلد 04 العدد 02،
7. بوخلوة باديس، وقمو سهيلة. (2016). إثر الرضا الوظيفي على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت. المجلة الجزائرية للمحاسبة والمالية، العدد 02
8. خولة هشام خلف. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في مصرف الرافدين. مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 115.
9. صادفي جمال، وخثير محمد. (2020). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 23

10. خالدية مصطفى، وباسل محمد حسن. (2013). القيم الاخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد. مجلة دنائير للنشر والتوزيع العدد 5،
11. عبد الناصر محمد. (2022). تأثير ادوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة. المجلة العربية للإدارة، العدد 1،
12. محمد حاتم، وبراحلية عبدالغني. (2021). تماسك الجماعات كضرورة حتمية لفعاليتها. مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية
13. وهيبه عيشاوي، ومصطفى عوفي. (2020). ضغوط العمل وأثرها على اداء العاملين. مجلة العلوم الانسانية، العدد 01،
14. اوقنون بوسعيد، وبوعزيز ليندة. (2020). تعزيز العمل اللائق من خلال تنظيم توقيت العمل في قانون العمل الجزائري. مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 15
15. ناصف عبد الخالق. (1982). الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة مجلد 6، 24.

ثالثاً. أطروحة الدكتوراه، الماجستير، الماستر:

1. ويسى، مختار. (2009). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقاته بالولاء التنظيمي وبالاداء وبالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف. رسالة دكتوراه. جامعة دمشق
2. معمر ويزه. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه الدراسي والمهني. اطروحة دكتوراه. جامعة مولود معمري - تيزي وزو
3. ونغوي فاتحة. (2014). إثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف. دكتوراه،
4. خليل اسماعيل ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). رسالة دكتوراه، 28. مصر: جامعة قناة السويس
5. محمد بن مسفر الشمrani. (2006). معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها - دراسة مسحية على افراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني. رسالة ماجستير، 38_ 39. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
6. ناصر، وسومر اديب. (2004). انظمة الاجور وأثرها على اداء العاملين في القطاع العام الصناعي - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. سوريا: جامعة تشرين - كلية الاقتصاد

7. الشنطي نهاد عبد الرحمان. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل " دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، مجلة جامعة الأقصى
8. أمزال، وحليمة. (2017). الذكاء الوجداني وعلاقته بدافعية الانجاز والرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير غير منشورة. تيزي وزوو: جامعة مولود معمري.
9. بوزون نبيلة. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، علم النفس التنظيمي. مذكرة تخرج شهادة ماجستير. جامعة منتوري، قسنطينة
10. بوقال نسيم. (2011). إثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة ماجستير. جامعة منتوري - قسنطينة
11. محمودية شهيرة. (2011). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي. رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر
12. محمد الامين بريكي، وجمال بلخير. (2015-2016). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، 65. جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.

قائمة المراجع الأجنبية:

ouvrages :

1. DECKER ،ALL .(2009) .Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave the Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes .Gerontologis
2. BÉLANGER. L et autres. (1983). Gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée. Québec: Gaétan Morin
3. Emilie B ،Marie - Madeline ، martin .(2016) .La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité renforcer les organisations de travail .Paris : édition presses des mines
4. MAHAPATRO .(2010) .human resource management .new Delhi: new age international Publisher.
5. RICHARD DAFT .(2003) .interactive text for management .Thomson/South-Western
6. BROWN D, & HARVEY D. (2006). an eatarnal approach to organisational development, Published by Prentice Hall
7. FRANCK B, & EMILIE S. (2017). les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail. édition Dunod.

8. . L'Institut de recherche en santé et sécurité au travail, (2009) , L'Inventaire systématique de qualité de vie au travail (ISQVT©) 2009 ,Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales
9. VICENTE R, all. (2007). the institutionalVs. the academic definition of quality of work life . what is the focus of the european commission. springer édition
10. ANDREW J, & all. (2013). Prédiction de la satisfaction professionnelle et de la qualité de vie évaluations de soignants en milieu institutionnelle et en ambulatoire. revue européenne de handicap mental

Articles :

1. CLERMONT B , (1993) .la Qualité de Vie au Travail et l'efficacité des enseignants .Revue des Science de l'éducation, Volume 19, numéro 2, 1993, p. 345–35
2. Ming-Yi Hsu و Kermohan G .(2006) .Dimensions of Hospital Nurses, the Quality of Working Life .Journal of Advanced Nursing Irlande
3. Jayakumar.A و Kalaiselvi .(2012) .Quality of work life, An overview .International journal of marketing, Financial service and management research
4. May B و Lau, R .(1999) .A longitudinal study of quality of work life .South Dakota Business Review
5. kavitha .(2012) .A study on quality of work life among employees in it sector .IOSR journal of business and management.58
6. Lokanadha M و Mohan .(2010) .Quality of work life of employees, emerging dimensions .Asian journal of management research832
7. J. vignesh. shunkar. (2014). study on quality of work life and employee motivational strategie. international journal of scientific research and management, volume 02, pp 901-908
8. Greenhaus. j .(2003) .The relation between work–family balance and quality of life . Journal of vocational behavior, Volume 63, n 03 30-531
9. Djebaili Zahra. (2020). La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur la performance au travail. Revue Chercheur Economique, Volume 7, n 01, p 178-193
10. KAREN M, JEFFRY H, & All. (2003). the relation between work-family balance and quality of life. journal of vocational behavior Lexington, 512-513

thèses,masters :

1. Orhan. (2009). Etude de la qualité de vie d'un échantillon de patients. Thèse pour le doctorat en médecine. Faculté de médecine, paris : université paris Descartes
2. KARNANI S. (2016). Risque psychosociaux et démocratie organisationnel : une observation pour l'Algérie. Thèse de doctorat, école doctoral Abbé-Gringoire
3. Lise T.B. (1990). Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un Ministère Québécois au Saguenay-lac-St-Jean. Canada : université du Québec A Chicoutimi
4. NOÉMI BONNEVILLE-HÉBERT, MP. S, l'interrelation entre la qualité de vie au travail et la qualité de vie personnelle : son rôle dans l'épuisement professionnel et la détresse psychologique, thèse du doctorat, université du Québec à Montréal, (2014), p 11

Autres sources:

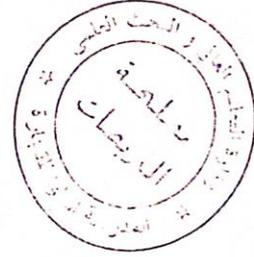
1. la santé de travail dans la Fonction publique , La QVT, de quoi parle-t-on ? , <https://www.santetravail-fp.fr/>, 02/02/2023
2. association national d'amélioration des condition de travail , Comment articuler la prévention des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail ?, <https://www.anact.fr/> , 02\02\2023
3. Institut national de recherche et de sécurité , Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail. <https://www.inrs.fr/> , 2019

الملاحق

الملحق 01 :

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
SERVICE DES STAGES**

FICHE DE SUIVI



Non et prénom de l'étudiant : **FOUATMIA TOUFIK**

Spécialité : **Organisation et Management des Entreprises**

DATE	OBJET DE RENCONTRE	OBSERVATION
de 02 à 3/04/2022	- présentation	RAS
de 05/04/2022	- présentation de l'entreprise et du complexe	RAS
06/04/2022	- initiation à l'organisation, et besoins de l'étudiant	RAS
de 09 à 12/04/2022	- initiation au système de management	RAS
13/04/2022	- mise à disposition des données	RAS
24/04/2022	- entretien avec le Service AT	RAS
25/04/2022	- entretien avec le Service JUR	RAS
26/04/2022	- Validation des données et questionnaire	RAS

Fait à... Algiers le 19/03/2023

Cachet et signature du tuteur


H. TAHOURI
chef de Service Organisation

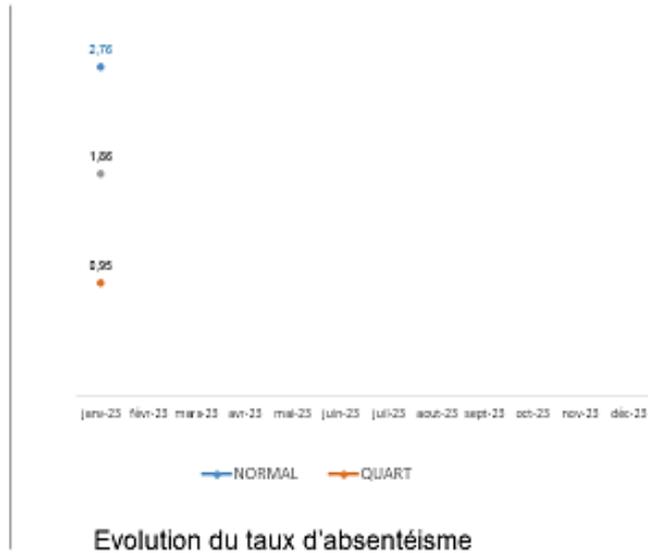
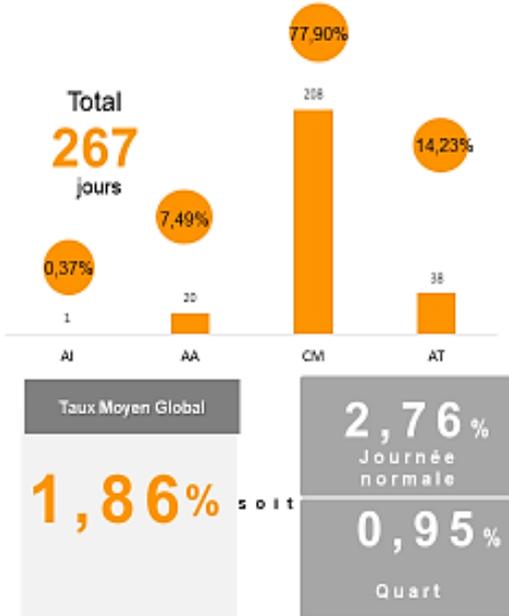
Situation des effectifs



: الملحق 03

: الملحق 04

Suivi d'absentéisme



: الملحق 05

Relations de travail



00

Aucun dossier traité



00

Aucun dossier traité



01

Dossiers traités

Il s'agit de :

- Tirage au sort « piscine enfants des travailleurs »;

: الملحق 06

