

**أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي
(دراسة حالة منظمة الهيئة الطبية الدولية - دمشق)**

**The Impact of Quality of Work Life on Job Performance
(Case Study in the International Medical Corps Organization –
Damascus)**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

MBA

إعداد الطالبة:

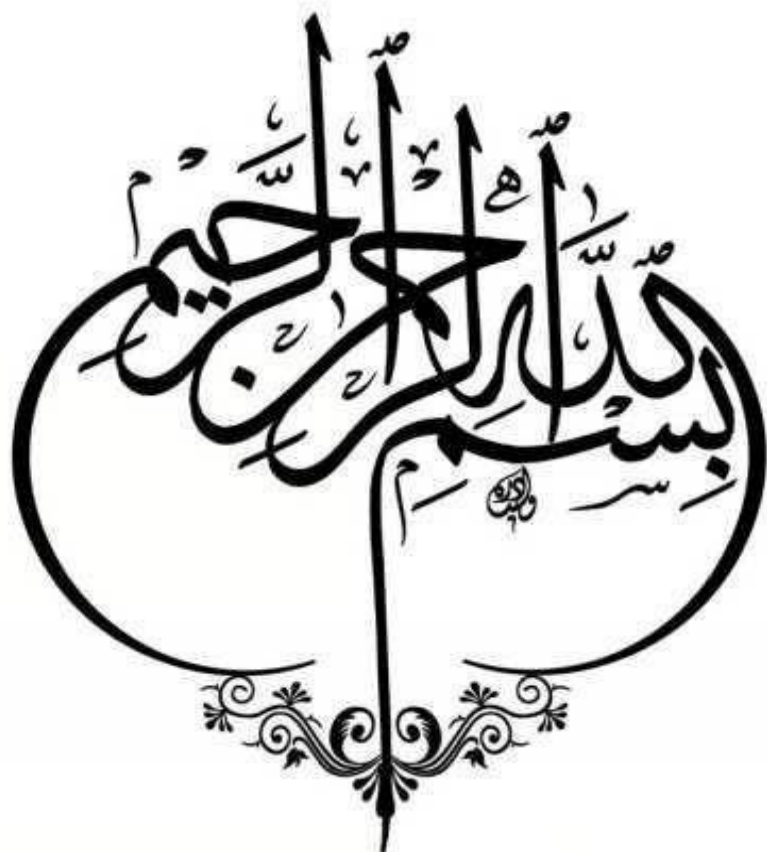
لمى عبد الهادي درنوح

إشراف:

الدكتور فداء الناصر

2024

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّيه ولا يتحمل المعهد أيّ مسؤولية جرّاء هذا العمل)



إهداء

إني من علمني كيف أقف بثبات فوق الأرض وأن الأحلام والطموحات لا تتحقق إلا بالصدق والعزيمة والإصرار إني من أوصد إني ما أنا عليه الآن .. إني قدوتي وسندي وسكينتي ... إني من أذل اله

بكل شموخ وفخر

والدي

إني من علمتني الثقاني والعطاء ببذخ إني منبع الأمان وإني نان والأمان إني من كان دعاؤها سر إني .. إني بسمه الحياة وسر الوجود .. إني من تحت أقدامه إني .. إني ملجأ ووطني الدافئ

المربية الفاضلة

والدتي

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة .. إلى من شاركوني سهر الليالي .. و الأيام التي تزينت بالراحة بعد الغناء و اللذة بعد الشقاء .. إلى من شاركوني أحزاني و مسراتي و كانوا الداعم الأكبر لي

إخوتي

إلى من كان مصدر الدعم الأول لي في كل خطوة، و من تعنيه مصلحتي في الدرجة الأولى، السند

دوماً

زوجي

إني القلوب الطاهرة وبراعم الحياة .. إني النفوس البريئة والتي ضحكهم بلسم شفاء

أبنائي ورد و ناي حفظهم الله

شكر و تقدير

أقدم جزيل الشكر و الامتتان و خالص العرفان و التقدير للكادر التعليمي في المعهد العالي لإدارة الأعمال و هنا أخص بالذكر الدكتور /فداء ناصر/ الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذا البحث و على دعمه و توجيهاته القيّمة.

كما يسرّني أن أوجه أعلى درجات التقدير و العرفان إلى الأخوة العاملين في منظمة الهيئة الطبية الدولية و أعبر لهم عن عميق امتناني لدعمهم لي حتى استطعت إتمام هذه الدراسة. ولا أنسى أن أخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لأولئك الذين لم يبخلوا علينا بجهد أو مشقّي و لم يترددوا لحظة عن الوقوف بجانبنا عندما أردناهم.

لكل من علمني...

لكم مني كل الشكر و الامتتان...

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة منظمة الهيئة الطبية الدولية)، حيث يتألف المجتمع من جميع العاملين في الهيئة الطبية الدولية، و كانت عينة الدراسة تتألف من (53) عاملاً في الهيئة و نظراً لمحدودية حجم المجتمع و لكون الدراسة الحالية دراسة حالة فقد أخذ المجتمع بالكامل بأسلوب المسح الشامل و تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية في البحث و لتحقيق هذه الدراسة تم توزيع الاستبيان بشكل مباشر على العاملين و من ثم تم تحليل تلك البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) و أفرزت النتائج التالية:

يوجد تأثير لأربعة أبعاد من جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي، ثلاثة أبعاد منها ذات تأثير سلبي و هي : بعد التوازن بين الحياة و العمل، بعد المكافآت و بعد المشاركة في اتخاذ القرار، و بعد ذو تأثير إيجابي و هو : ظروف العمل المادية، أما بالنسبة لبقية الأبعاد (العدالة و المساواة و إتاحة فرص التقدم و الترقى المهني و بعد الأمان الوظيفي و الاستقرار الوظيفي) فهي لم يكن لديها أي تأثير على الأداء الوظيفي.

كلمات مفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الأداء الوظيفي، منظمة الهيئة الطبية الدولية

Abstract:

The current study aimed to identify the impact of quality of work life on job performance in the International Medical Corps organization in Damascus. To achieve the study objectives, the researcher followed the descriptive approach, through a questionnaire distributed to the study sample consisting of (53) workers in all their job specialties (technical, administrative, nursing, medical), then entering it into the statistical analysis program (SPSS 25), and conducting tests for the research sample in addition to testing the hypotheses. The most important results reached by the research are the following: There is an impact of four dimensions of quality of work life on the level of job performance, three of which have a negative impact, namely: the dimension of balance between life and work, the dimension of rewards and the dimension of participation in decision-making, and a dimension with a positive impact, which is: material working conditions. As for the rest of the dimensions (justice and equality and providing opportunities for advancement and professional promotion and the dimension of job security and job stability), they did not have any impact on job performance.

Keywords: Quality of work life, job performance, International Medical Corp.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
4	إهداء
5	شكر و تقدير
6	الملخص
7	Abstract
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
14	مقدمة الدراسة
15	الدراسات السابقة
25	مشكلة الدراسة و التساؤلات
25	فرضيات الدراسة
26	متغيرات الدراسة
27	أهمية الدراسة
28	أهداف الدراسة
28	حدود الدراسة
28	محددات الدراسة
29	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
33	تمهيد
33	الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية
35	مفهوم جودة الحياة الوظيفية

35	أهمية جودة الحياة الوظيفية
39	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
46	أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
47	التوجه الاستراتيجي في مجال جودة الحياة الوظيفية
48	برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية
51	طرق قياس و ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية
55	عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية
57	مفهوم الأداء الوظيفي
57	أهمية الأداء الوظيفي
58	عناصر الأداء الوظيفي
58	محددات الأداء الوظيفي
59	تقييم الأداء الوظيفي
63	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي للعاملين
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
65	لمحة عن منظمة الهيئة الطبية الدولية
66	منهج الدراسة
66	مجتمع و عينة الدراسة
67	طرق جمع المعلومات
68	اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة
71	خصائص عينة الدراسة
75	تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة
81	اختبار فرضيات الدراسة
	الخاتمة

84	النتائج
85	التوصيات
86	المراجع
90	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	67
2	معامل الارتباط	68
3	ثبات بعد ظروف العمل المادية	68
4	ثبات بعد التوازن بين الحياة الشخصية و العمل	68
5	ثبات بعدالأجور و المكافآت	69
6	ثبات بعدالعدل و المساواة	69
7	ثبات بعدإتاحة الفرص للتزقي و التقدم المهني	69
8	ثبات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	70
9	ثبات بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي	70
10	ثبات بعد المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي	70
11	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس	71
12	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر	71
13	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	72
14	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير السمي الوظيفي	73
15	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخدمة	74
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد ظروف العمل المادية	75
17	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوازن بين الحياة	76

	الشخصية و العمل	
77	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجور و المكافآت	18
77	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة و المساواة	19
78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد إتاحة الفرص للتقدم المهني	20
78	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	21
79	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي	22
80	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد المتغير التابع الأداء الوظيفي	23
81	تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية	24
82	تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
71	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس	1
72	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر	2
73	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	3
74	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي	4
75	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخدمة	5

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1: مقدمة الدراسة:

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة، سواء كانت الاقتصادية منها و السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية و غيرها، لذلك فإن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم و استيعاب تلك المتغيرات، فالنجاح لم و لن يكون حليفاً لأولئك الذين يعيشون الماضي و متغيراته، و إنما حليف أولئك القادرين على فهم و قراءة سليمة متأنية، و التطلع للمستقبل والأخذ بالرؤى الاستراتيجية المتكاملة و الشاملة.

يفرض ذلك على منظمات الأعمال المتقدمة تحديات عديدة و اهتمامات متزايدة في الموارد البشرية التي تعمل في هذه المنظمات، فهي لا تنقل أهمية عن التجهيزات التكنولوجية في أي منظمة، كما و ينظر إلى الموارد البشرية أنها أحد العناصر الرئيسية من عناصر رأس المال الفكري، و الذي يدعم منظمات الأعمال بقيم مضافة كثيرة، سواء من خلال العاملين لأو العملاء أو المعلومات و غيرها. (عامر، 2011، ص12) اهتمت عديد من الدراسات البحثية في العالم في السنوات الأخيرة بقياس جودة الحياة الوظيفية في المصانع و الجامعات و المدارس و المنظمات الحكومية و غير الحكومية، تحت أبعاد متعددة و تحديات جديدة متعلقة بالتزام الموظفين و المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، و رفع درجة الرضا الوظيفي، و إيجاد بيئة عمل آمنة، و تنمية أداء العاملين جنباً إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظمة، كما أشارت مجموعة أخرى من الدراسات البحثية إلى أن برامج جودة الحياة هي القوة الدافعة و الرئيسة لأداء العاملين بالمنظمة و زيادة إنتاجية العمل في عديد من الشركات و المنظمات الكبرى. (الشنطي، 2010، ص20)

إن الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة (أكاديمية، صناعية، صحية، تجارية) هو حسيلة استثمار حقيقي من قبل المنظمة لقدرات و مهارات و معارف و دافعية العاملين داخل المنظمة و خارجها، و مما لا شك فيه ان مستوى الأداء للعاملين و للمنظمة على حدٍ سواء يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة و مدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة ترتكز على الابتكار و

الإبداع في الأداء، و تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة و العاملين معاً، و الحفاظ على مكتسبات و ممتلكات و موارد المنظمة. (البيري، 2018، ص201)

تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً هاماً في استثمار و تنمية الموارد المادية والبشرية والمالية في سورية، و مما لا شك فيه أن هذا يتطلب توافر كادر بشري مؤهلة في هذه المنظمات تستطيع القيام بذلك، و هذا ما يدفع الجميع نحو الاهتمام و التركيز على الموارد البشرية المختلفة من طواقم أكاديمية و إدارية و خدماتية و توفير بيئة عمل و جودة حياة وظيفية ملائمة لهم تمكنهم من تطوير و تنمية أدائهم و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف المطلوب منهم في سبيل تحقيق التنمية البشرية و الاقتصادية للمجتمع بصورة عامة.

(جاد الرب، 2006، ص150)

و في ضوء ما سبق و باعتبار المورد البشري هو العملة النادرة، و التي تتسابق المنظمات في توفيرها كماً و نوعاً، لزيادة فاعليتها و المحافظة على ديمومتها و القدرة على المنافسة، تسعى الباحثة للتعرف على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية.

2-1 الدراسات السابقة:

سنتناول في هذا القسم من الدراسة، الدراسات العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة التي نتحدث عن جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي

الدراسات التي ركزت على جودة الحياة الوظيفية:

❖ الدراسات العربية:

1-دراسة: (المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2004) بعنوان: جودة حياة العمل و أثرها في

تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة

الزقازيق:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة التابعة لجامعة المنصورة و تحديد درجة التباين و الاختلاف فيما بين آراء الإداريين و الأطباء و الفنيين و تحديد أثر عوامل جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية محل

الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين من فئات الإداريين و الأطباء و الفنيين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، و يبلغ الإجمالي للمجتمع 3659 مفردة، و قد بلغت العينة 350 مفردة ، و بلغت الردود الصحيحة بمعدل استجابة 79.50%، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها الانخفاض النسبي لمستوى جودة العمل في المراكز الطبية المتخصصة محل الدراسة ، و عدم وجود اختلافات معنوية بين لافئات العاملة بتلك المراكز من الإداريين و الأطباء و الفنيين إلا في الأجور و المكافآت و أسلوب الرئيس في الإشراف، و بينت الدراسة أيضاً أن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل فغي: ظروف بيئة العمل المعنوية، و خصائص الوظيفة، الأجور و المكافآت، و جماعة العمل، و أسلوب الرئيس في الإشراف، و أخيراً المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، وأن عوامل جودة حياة العمل مجتمعة تؤثر في الاستغراق الوظيفي و أن أهم هذه العوامل تأثيراً تتمثل في: الأجور و المكافآت ، و خصائص الوظيفة، و ظروف بيئة العمل المعنوية، و أسلوب الرئيس في الإشراف.

2- دراسة (الغول، 2015) بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية في (3) مصارف وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (تصميم الوظائف، التعويضات، التكامل الاجتماعي) على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ويوصي الباحث المصارف الإسلامية الأردنية بزيادة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية بتصميم وظائف محفزة على الأداء و اعتماد أحدث الأساليب لتطوير قدرات العاملين

3- دراسة (محمد فكري، محمد، 2021) بعنوان: مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل

ومستوى الرضا و الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة:

هدفت الدراسة إلى بيان " مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة" وذلك من خلال فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى :يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث، ومستوى الرضا و الأداء الوظيفي للعاملين ، الفرضية الثانية: لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية التالية (العمر - النوع - المستوى الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة)، وذلك باستخدام برنامج (spss) بالإضافة إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

1- عدم صحة فرضية عدم القائلة " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث على أداء العاملين".

2- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية التالية (العمر - النوع - المستوى الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة) مما يثبت صحة فرضية عدم القائلة " لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية".

4-دراسة (يوسف اعطيوي المواضي، عامر زعل الجعافره (2021) بعنوان: أثر جودة حياة

العمل على الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في

محافظة الزرقاء :

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة حياة العمل (التوازن بني الحياة والعمل والنمط القيادي و الإشرافي والمشاركة باتخاذ القرار والاستقرار والأمان الوظيفي وعدالة الأجور) على الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات و معالجتها، و من نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين جودة حياة العمل (الاستقرار والأمان الوظيفي، والتوازن بين جودة حياة العمل والوظيفة، والنمط القيادي و الإشرافي) وبين الأداء المؤسسي، وبينت الدراسة وجود درجة

متوسطة من الموافقة على درجة توافر جودة حياة العمل.

❖ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hanita. Saad& Abu Samah, 2008):

هدفت الدراسة لبيان مدى إدراك و تصور الموظفين لجودة الحياة الوظيفية و الرضا الوظيفي للموظفين، إضافة إلى معرفة مصادر الصراع و التوتر بين العاملين في بيئة التعليم العالي، و التي من شأنها ان تؤثر على رضا الموظفين و جودة الحياة الوظيفية لهم.

تم تجميع البيانات في بعض الجامعات في ماليزيا، و شملت عينة الدراسة على 640 موظف من كافة المستويات الإدارية، و كانت الردود السليمة 251 موظف بمعدل استجابة 54.6%.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك ارتباط إيجابي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية منفردة و الرضا الوظيفي
- لا توجد علاقة إيجابية بين تزامن كافة أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة و بين الرضا الوظيفي من جهة أخرى، باستثناء تزامن 3 متغيرات فقط و هي: (الكفاءة الذاتية، المغزى من العمل، التفاؤل الناجم عن التغيير التنظيمي).
- أظهرت النتائج أن هناك جوانب وظيفية أخرى و مصادر أخرى ذات صلة قوية بالرضا الوظيفي مثل : (الرعاية الصحية، بيئة العمل، المرونة في ساعات العمل).

2. دراسة (Hamid Zare et.al, 2014):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد و مقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، و إلى دراسة و قياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس و إلى دراسة و قياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، أيضاً إلى دراسة و قياس العوامل المتعلقة

بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس.

ضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران الإيرانية، حيث بلغ حجم المجتمع (235) عضو هيئة تدريس، و بلغ حجم العينة (184) عضو هيئة تدريس، و تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي (المحتوى الوظيفي، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية)، و تم استرداد (177) استبانة صحيحة صالحة للتحليل.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، و ذلك بمتوسط استجابة (2.7) و هي أقل من الدرجة المتوسطة (3) و خاصة فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية بمتوسط (2.4) و الأمن الوظيفي بمتوسط (2.5).

الدراسات التي ركزت على الأداء الوظيفي:

❖ الدراسات العربية:

1- دراسة: (الصرايرة، خالد أحمد، 2011) بعنوان: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات

التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في هذه الجامعات، ضم مجتمع الدراسة 314 رئيس قسم أكاديمي يعملون في (8) جامعات حكومية أردنية، و بلغ حجم العينة (85) رئيس قسم أكاديمي، و تم اختيارهم بالطريقة العشوائية و قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة مكونة من أربعة مجالات و هي (الأداء التعليمي، البحث العلمي، خدمة الجامعة و المجتمع، السلوكيات)، و تم استرداد (77) استبانة صحيحة من الاستبانات التي وزعت على رؤساء أقسام الأكاديمية بالجامعات.

و من أهم انتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات

التدريسية كانت مرتفعة إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات (نوع الكلية، و النوع الاجتماعي ، و الرتبة الأكاديمية، و سنوات الخبرة، و مكان الحصول على درجة الدكتوراة، و الجامعة التي يعمل فيها). توصلت النتائج أيضاً إلى توفر المناخ التنظيمي الجامعي السليم لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الأردنية.

2- دراسة : انتظار أحمد جاسم (2021) بعنوان: أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية لما لها أثر بالغ الأهمية على القطاع المالي و الاقتصادي وانعكاساتها على القطاعات الحيوية الأخرى في ظل عامل متغير وأمام تحديات وأزمات اقتصادية عالمية، ووضحت الدراسة أبعاد ضغوط العمل و الأداء الوظيفي وما هي آثارها، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها هو وجود دائرة ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل، الصراع، غموض الأداء، ظروف العمل المادية ،الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية من حيث الدافعية.

❖ الدراسات الأجنبية:

1- دراسة: (Olorunsola E.O, 2012)

Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigerian Universities, Journal of International Education Research:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء و الإدارات كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين ووظائفهم، بلغ مجتمع الدراسة 5918 موظف ، بينما شملت عينة الدراسة 400 موظف و موظفة من

مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات تعمل في تلك المنطقة، و تم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد (مستوى الكفاءة والفعالية، العلاقات الإنسانية، الإحساس بالمسؤولية، الاعتماد هلى الوظيفة تحت ضغوط العمل، الدافع للعمل، نوع القيادة، الالتزام و الانتظام بالمواعيد، المعرفة المهنية و تطبيقها).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً جداً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء، أيضاً لا توجد فروق جوهرية في الأداء الوظيفي للعمل يعزى إلى عامل الجنس، فقد كان الأداء مرتفعاً لدى الذكور ة الإناث في هذه الجامعات.

2- دراسة بعنوان: (Kazan, Halim, 2013)

Measurement of Employees' Performance: A State Bank

Application). International Review of Management and Business

Research.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء العاملين بقطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا و إلى التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك ، ضم مجتمع العينة (20000) موظف من العاملين في قطاع الخدمات بأحد البنوك الحكومية في تركيا، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، و تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة مكونة من ثمانية مجالات رئيسة كعوامل يمكن من خلالها قياس أداء العاملين ، و تم استلام (180) استبانة و بلغت الردود الصحيحة منها (117) استبانة، و تم استخدام الانحدار لتحديد العوامل التي من خلالها يمكن تفسير الأداء الوظيفي للعاملين.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك، و أن السلوك القيادي و الإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك، إن البيئة المادية و المعنوية تؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء العاملين في البنك، أظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات و التقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.

الدراسات التي ركزت على علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي:

1- دراسة: Beth A. Brooks (2007):

“Quality of Nursing work life Conceptual Clarity for the Future

“Nursing Administration Quarterly April/June”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة و إلى التعرف إلى أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً على إدراك و أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على الممرضات العاملات في ثلاثة من أكبر المراكز الطبية بقطاع الرعاية الصحية في ولاية Midwestern الأمريكية. و ركزت أسئلة الدراسة على ثمانية مجالات رئيسية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية و مجال مرتبط بالأداء الوظيفي داخل المراكز الصحية محل الدراسة. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أداء الممرضات العاملات في المراكز الطبية محل الدراسة،

توصلت الدراسة أيضاً إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على أداء الممرضات العاملات من الأقوى إلى الأضعف تتمثل في: توازن الحياة الشخصية و الوظيفية ، خصائص الوظيفية، الاستقلالية في أداء العمل، نمط الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، علاقات العمل، الأمان الوظيفي، السلامة المهنية.

2- دراسة: Andy Danford, . and Richardson, M. and Stewart, (2008)

:P. and Tailby, S

“Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنظمة الشراكة و الأداء الرفيع و جودة الحياة

الوظيفية، و التعرف إلى تأثير التفاعل الداخلي للشراكة و الأداء الرفيع للعمل على مخرجات جودة الحياة الوظيفية، تم تجميع البيانات من 6 منظمات أعمال كبرى تعمل في مجالات مختلفة (تصنيع المحطات الفضائية، التمويل، التأمين، الخدمات الصحية و غيرها) و كانت الردود السليمة من العينات في كل شركة يتراوح من 25% إلى 80% من مديري إدارات و موظفين و متخصصين. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) وجود ارتباط إيجابي بين مشاركة العاملين في صنع القرار و الأمن الوظيفي من جانب،

و تحسين مستوى الأداء من جانب آخر

(2) أظهرت النتائج أن النساء أكثر احتمالاً للتأثر بالضغط من الرجال.

(3) هناك علاقة ذات صلة بين بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأجور و المكافآت،

السلوك الإشرافي) و بين الرضا الوظيفي، و من ثم تحسين الأداء الوظيفي، بحيث

اعتبرت الراسة أن الرضا الوظيفي في أحد الفروض متغير معترض.

3-دراسة (Naharuddin et.al., 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهم العوامل في بيئة مكان العمل التي يمكن ان تؤثر في أداء العاملين في شبكة التنمية المستدامة في ماليزيا، و إلى التعرف إلى أثر الدعم و السلوك الإشرافي في أداء العاملين بالمنظمة، التعرف إلى أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين بالمنظمة، بلغ حجم العينة المستخدمة (200) موظف من العاملين في أكبر ثلاثة مراكز لشبكة التنمية المستدامة في ماليزيا، حيث تم استخدام العينة العشوائية الطبقية للمجتمع، و تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة وزعت على العينة، و تم استرداد (139) استبانة، و تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد تأثير قوي إيجابي لعوامل بيئة العمل المادية في أداء العاملين.
- يوجد تأثير إيجابي للمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي للعاملين في شبكة التنمية المستدامة الماليزية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لمقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حول "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في منظمة الهيئة الطبية الدولية " نحتاج إلى تحليل الفروق بينهما. من خلال فهم هذه الاختلافات، يمكن الحصول على رؤى حول كيفية مساهمة الدراسة الحالية في منظمة الهيئة الطبية الدولية بشكل فريد في مجموعة المعرفة الحالية حول جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي. فيما يلي الفروق الرئيسية :

- **النطاق و التركيز:** تركز الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة مثل البنوك و المصارف الأردنية و العراقية و الجامعات الحكومية و الخاصة و المراكز و المستشفيات الطبية ومنظمات الأعمال. واستكشاف تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في البيئات التنظيمية المختلفة. أما الدراسة الحالية تركز على منظمة معينة في قطاع معين. حيث تدرس بشكل خاص تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في منظمة الهيئة الطبية الدولية.
- **مكان التطبيق:** الدراسات السابقة أجريت في جامعات أردنية وبنوك حكومية في تركيا و مراكز طبية في مصر و فنادق سياحية في القاهرة و مصارف أهلية عراقية، و ايضا في جامعات نيجيرية و أميركية و ماليزية و مراكز صحية في أوروبا، حيث غطت مجموعة من المواقع والسياقات التنظيمية. أما الدراسة الحالية تركز على بيئة عمل المنظمات الدولية في سورية وبشكل خاص على منظمة الهيئة الطبية الدولية.
- **مناهج البحث العلمي:** الدراسات السابقة تستخدم دراسات الحالة والمسوحات و الأساليب التحليلية، و تستخدم منهجيات بحثية متنوعة لدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي. أما الدراسة الحالية تقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3-1: مشكلة الدراسة والتساؤلات:

على الرغم من ان جودة الحياة الوظيفية تعتبر من أكثر المجالات اهتماما و قيمة في القرن الحادي و العشرون و خاصة في المنظمات القائمة على المعرفة و المورد البشري لا سيما في المنظمات الدولية، إلا أن هناك عدداً من أجه القصور التي ترتبط بتحديد و قياس و توفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية في معظم المنظمات الدولية، الأمر الذي يحد من قدرة هذه المنظمات على تطوير أداء العاملين لديها، و من ثم الأداء الكلي لها، و بالتالي يؤدي إلى ضعف قدرتها على مواجهة المنافسة الإقليمية و العالمية. إضافة إلى ما سبق فقد قامت الباحثة بصياغة الفجوة البحثية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال جودة الحياة الوظيفية و الاداء الوظيفي للعاملين و التي تمثل دعماً و توضيحاً لمشكلة الدراسة، و لذلك ترى الباحثة أنه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ و يشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية هي:

ما هي استجابات أفراد العينة نحو أبعاد جودة الحياة الوظيفية
ما هو أثر جودة الحياة الوظيفية (بأبعادها) على مستوى الأداء الوظيفي

4-1: فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة البحث تمت صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها:

الفرضية الرئيسية:

✚ يوجد أثر ذي دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في

منظمة الهيئة الطبية الدولية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية و الوظيفية

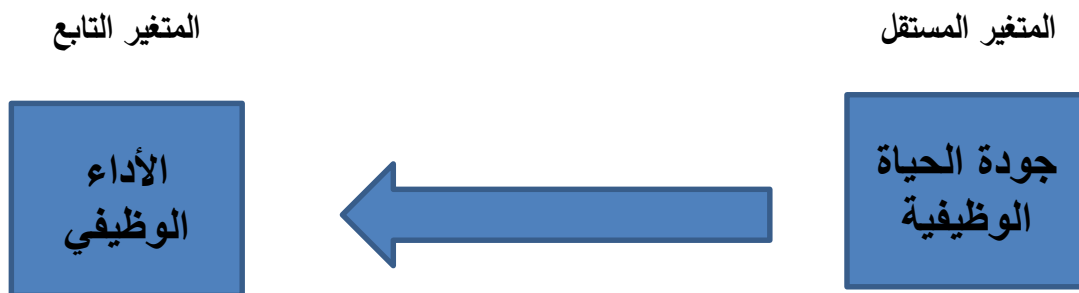
(المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمان و الاستقرار الوظيفي) على مستوى الأداء الوظيفي في منظمة الهيئة الطبية الدولية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة و ظروف العمل المادية و المعنوية (ظروف العمل المادية، العدل و المساواة، التوازن بين الحياة الشخصية و العمل) على مستوى الأداء الوظيفي في منظمة الهيئة الطبية الدولية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية و الاقتصادية (الأجور و المكافآت، إتاحة فرص الترقى و التقدم المهني) على مستوى الأداء الوظيفي في منظمة الهيئة الطبية الدولية.

1-5: متغيرات البحث:

- **المتغير المستقل:** هو متغير يعتمد على كيفية التنبؤ بالمتغير التابع، يتم اختيار هذا المتغير و قياسه و التلاعب به من قبل الباحثين الذين يهدفون إلى معرفة العلاقة بينه و بنت المتغيرات الأخرى
 - **المتغير التابع:** متغير يتأثر بالنتغير المستقل، يتغير بناءً على تغيرات المتغير المستقل و هدف الباحث هو تخمين ووصف هذا التغير.
- و متغيرات البحث هنا تتمثل بالشكل التالي :



6-1: أهمية الدراسة:

للداسة الحالية أهميتين تتمثلان في الأهمية النظرية و الأهمية التطبيقية كمايلي:

❖ الأهمية النظرية:

تتضح أهمية البحث من الناحية العلمية، و ذلك من خلال متابعة الجهود العلمية و الدراسات التي تم إجراؤها في مجال جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، حيث يتضح نت الدراسات السابقة أن الدراسات التي أجريت عن جودة الحياة الوظيفية في مجال المنظمات لم تحظى سوى بالقليل ، و بالتالي فإن الدراسة الحالية تسهم في العملية التراكمية العلمية.

❖ الأهمية التطبيقية:

- إمكانية استفادة القيادات الإدارية في منظمة الهيئة الطبية الدولية من نتائج و توصيات البحث، و ذلك من أجل إعادة تصميم و بناء جودة الحياة الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات العصر ، و من ثم رفع مستوى المنافسة و تحسين الأداء الوظيفي ، مما يؤدي إلى رفع مستويات أداء الخدمات المقدمة في الهيئة الطبية الدولية.

- الحاجة الماسة لمنظمة الهيئة الطبية الدولية لرفع مستوى أدائها و مستوى ترشيد طاقاتها المالية والبشرية و الجهد و الوقت، و تحديد العوامل المدركة ذات الأثر في المنظمة و التي تسهل وجود منظمة متعلمة قادرة على الإبداع و الابتكار بشقيه التقني و الإداري بما يعزز كفاءة و فاعلية المنظمة في ظل المنافسة المحلية و الإقليمية.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع

- من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من

الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.

7-1: أهداف الدراسة:

انسجماً مع أسئلة البحث فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما يتصورها العاملون في المنظمة.
- اختبار العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية و مستوى الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي.
- التوصل غلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المنظمة.

8-1: حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، و هي الفترة من :

1/ 2024/6 إلى 2024/10/25.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على منظمة الهيئة الطبية الدولية في دمشق، سوريا.

9-1: محددات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض المعوقات والصعوبات و هي:

- قلة توافر المصادر و المراجع الأولية و الثانوية حول القضية التي يعتمد عليها موضوع البحث العلمي الخاص بالباحثة، الأمر الذي يؤدي إلى استغراق الوقت و الجهد الطويل من أجل البحث عن مصادر أخرى لتكون إطاره النظري و قاعدة البيانات الخاصة به حول المشكلة.
- صعوبة الحصول على كافة البيانات و المعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لانشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسaire و المتابعة من قبل الباحثة لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.

10-1: مصطلحات الدراسة:

جودة الحياة الوظيفية: Quality of Work Life

يشير (Pavithra & Barani 2012) إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها: " توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمؤسسة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة و الاهتمام بصحتهم و رفايتهم، و رضاهم الوظيفي، و تنمية كفاءاتهم، و التوازن بين حياة العمل و الحياة الشخصية، مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي للمؤسسة" . و يؤكد هذا التعريف على ضرورة توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بالمؤسسة فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا الوظيفي من جانب العاملين ساهم ذلك في الحصول على أداء افضل مما يحقق أهداف العاملين و المؤسسة.(المغربي،2004،ص354)

و مما سبق استخلصت الباحثة ان مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو عبارة عن مجموعة من البرامج المخططة و المستمرة للتطوير المؤسسي لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الأسرية للعاملين، و أنها تمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية للكلية، يشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالكلية في ظل دعم من الإدارة العليا، مما يسهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

1-ظروف العمل المادية: يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم يتوافر العقل البشري الذي يحركها. الهيتي،2001، ص200)

2-التوازن بين الحياة والعمل: يعتر التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة. (ماضي،2014، ص 7)

3- **الأجور و المكافآت:** إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتباً يعتبر حافزاً في زيادة

الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل

إزاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز

يخفض الالتزام التنظيمي، (الشمري، 2013، ص85)

4- **العدالة و المساواة:** هي التي تقوم على فرض أساس مفاده أن الأفراد يميلوا إلى الحكم

على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها و مقارنة نسبة

المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين و ذلك وفقاً لهذه النظرية يشعر الفرد بالرضا

عندما يتساوى المعدلان، و يسود الشعور بالظلم عندما لا يتساويان (Karren, 2011)

5- **إتاحة اتلفرص للترقى و التقدم المهني:** وهي إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى

من

وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد.

(العزاوي، 2017، ص56)

6- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من

العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة من

خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم

لتطوير العمل و الارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن. (الطراونة، 2010، ص76)

7- **الامان و الاستقرار الوظيفي:** يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى

الشعور بالراحة و الاستقرار والانتماء لبيئة العمل. فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار

السلوك البشري و استقراره و تساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق

الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، و تحسين نوعية الخدمة المقدمة (Mahapatro, 2010)

الأداء الوظيفي The Job Performance:

عرف خالد الصرايرة الأداء الوظيفي بأنه:

" مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله، و تتضمن جودة أدائه و حسن تنفيذ المهام الموكلة إليه، و تفاعله و اتصاله مع أعضاء المؤسسة، و خبرته الفنية و مدى التزامه بالتعليمات و القوانين المنظمة للعمل".

كما يعرف أيمن السيد(2013) الأداء الوظيفي بأنه: "قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة، جودة وكمية العمل المنجز، و التخطيط، و التعاون، والاعتمادية، و الجهد، و العناية في العمل ، و الابتكار و الإبداع في العمل".

و مما سبق استخلصت الباحثة ظان الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يتمثل في إنجاز الفرد للمهام المكلف بها، علاوة على انضباطه في العمل، علاقاته برؤسائه و زملائه، خدمة الجمهور المتعامل معه، وولائه الوظيفي.

كما يتوقف طبيعة هذا لسلوك على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية من أهمها مناخ العمل و مستوى ضغوط العمل، و عوامل داخلية تتضمن قدرات و مهارات الفرد و استعداداته و اتجاهاته نحو العمل و رضاه الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإطار الأول: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

تسعى الإدارة في جميع المؤسسات إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات، حيث بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق ذلك كان البد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين.

2-1: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية:

نشأة جودة الحياة الوظيفية:

تعود جذور دراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية إلى الفلسفة الإنسانية في الإدارة و التي انطلقت مع تيار مدرسة العلاقات الإنسانية (Mayo,1933) و التي أحدثت رواجاً كبيراً مع مدرسة علم السلوك، و هذا ما لخصه (Bergeron, 1982) حيث أورد ان هناك خمس محاور تعالجها جودة الحياة الوظيفية و هي: فلسفة الإدارة، الدوات و الوسائل المستعملة في تغيير الوسط المهني في المؤسسة، المظاهر البيئية التي يراد تغييرها، الوضع الجديد المراد الوصول إليه، الأهداف المنشودة المراد تحقيقها، من خلال تطبيق الفلسفة الإنسانية بمعناها الحقيقي عن طريق إدراج نماذج المشاركة التي تهدف إلى تعديل واحد أو أكثر من الأبعاد المتعلقة بالوسط المهني بهدف توفير بيئة جيدة أكثر إرضاءً لدى العاملين في المؤسسة (الحري،2012،ص54) و منذ منتصف الثمانينات و حتى منتصف التسعينات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية في الشركات و المؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق

بحالة العاملين و القوانين الفيدرالية في أمريكا، و بعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان و بعض الدول الأوروبية.

و مع التسعينات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، و تزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع احتياجات العاملين، و تطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية و غكسابها مهارات متنوعة و النظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية (البلبيسي، 2012، ص145)

و تشمل جودة الحياة الوظيفية مسائل متعددة مثل: السلامة من المخاطر المهنية، و تنمية الموارد البشرية من خلال تقديم الرعاية الاجتماعية، و التدريب المهني، و ظروف العمل، و تلبية الاحتياجات الدنيا للعاملين مثل: الأمن و السلامة، و الرعاية الاجتماعية و تحسين المحتوى الوظيفي، فضلا عن المشاركة في عملية صنع القرار (Porkiani, Masoud, 2011).

و في ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من الحياة الوظيفية تلك التي تهتم بتمكين العاملين، و السعي لتحقيق اتخراطهم و انغماسهم في العمل، حيث أشار الاتحاد الأوروبي (European Union, 2005) إلى أن جودة الحياة الوظيفية عنصر أساسي في تعزيز دور العاملون في المنافسة و الاقتصاد المعرفي الشامل، من خلال الربط بين الهدفين المزدوجين الخاصين بالقدرة التنافسية، و التمسك بالتنمية المستدامة، حيث يسهم لك الربط في تحقيق الفوائد الاقتصادية للمؤسسة و العاملين من خلال نظم اجتماعية قوية و داعمة، و هذا يتطلب النظر إلى كل من خصائص العاملين و الخصائص المميزة لبيئة العمل ، فيتضمن هذا التعريف مايلي:

• الخصائص الموضوعية للوظيفة (بما في ذلك بيئة العمل و الخصائص المحددة للوظيفة).

• خصائص العاملون (أي المهام الوظيفية التي يقدمها العاملون).

• المطابقة بين خصائص العامل و متطلبات العمل.

• التقييم الذاتي (الرضا الوظيفي) لهذه الخصائص من قبل العامل Vicente, (2009).

كما حدد سعد العنزي، سما سعد (2007) أن جودة الحياة الوظيفية ، تشمل على جانبين هما:

- بناء مناخ أخلاقي تنظمي يتمثل في توفير ديمقراطية الإدارة بكل مفاهيمها من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، و تعزيز التعاون و تشجيع التآلف و المودة بين العاملين و إدارة المؤسسة، و تحقيق العدالة في نظام الاجور و المكافآت.
- إشباع حاجات العاملين و رغباتهم بتوفير ظروف عمل أكثر إنسانية، و تقليل ساعات العمل، فضلا عن سلامة بيئة العمل و بما يحقق ردود فعل إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية.

(سعد العنزي، سما سعد، 2007)

تأسيساً على ما سبق، تمثل جودة الحياة الوظيفية الرضا العام الذي يجنيه الفرد في مؤسسته، كما ينظر إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أنه ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل، و زيادة مشاركة العاملون، و في الوقت نفسه تحسين للإنتاجية، و هو بذلك يشير إلى قدرة الأفراد على العمل في المؤسسة.

و مما سبق فإن الباحثة استخلصت أن جودة الحياة الوظيفية هي النظام الذي يسعى لرفاهية العاملين، من خلال توافر ظروف عمل جيدة و إشراف جيد، و مرتبات و مزايا و مكافآت جيدة، و جودة العلاقات الإنسانية بين العاملين، و إعطاء فرصة أكبر للعاملين لتحسين أدائهم الوظيفي.

2-2: مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال (جادالرب، 2006).

وتعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى؛ لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات. ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية. يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة، من حيث (النمو و الازدهار، التكيف للمتطلبات البيئية). فحتاج المنظمة إلى تهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين، تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما و نوعاً. (مرجع سابق، ص200)

كما برزت جودة الحياة الوظيفية، حيث أصبح العاملون يسعون لرفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد، ونقص فرص للتقدم والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتخطيط للحياة الشخصية والمهنية.

بعض تعريفات جودة الحياة الوظيفية:

تعرف بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، ومرتبات وم ازياء جيداً فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعنى: ظروف عمل جيدة و إشرافاً جيداً ، و مرتبات و مزايا و مكافآت جيدة، و قدراً من الاهتمام و التحدي بالوظيفية، و تتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصاً أكثر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة (مغربي، 2004، ص152) ويرى (Khosrowpour, 2001) أنها: " تمثل الإيفاء بالاحتياجات البشرية في العمل، من خلال درجة التناغم العالية بين واجبات العمل ومجموعة محددة من الاحتياجات الصحية والاجتماعية، والتي تؤدي إلى تحسين الحياة الوظيفية للعاملين، وزيادة ربحية وكفاءة المنظمة."

ورأى (Gibson) ، وآخرون بأن جودة الحياة الوظيفية هي: فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة

العاملين، وتطور التغيرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير

ويشير البعض إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بأنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية.

وعرفت (kamalraj&Indumathy) بأنها: المدى الذي يكون فيه أعضاء المؤسسة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي لها جميعاً معان كبيرة في حياة الأشخاص (التحnoch، 2015، ص10)

كما عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظفون الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية المهمة في العمل" (Deshpanda&Geet 2009، ص212) وعرفها (ماضي، 2014) أنها: مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد، وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم على يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة وذكر (البليسي، 2012) أنها: السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين جودة الحياة الوظيفية، والشخصية العاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، و الأفراد إيجابياً، وبذلك تتحقق أهدافها وتطلعاتها، وفي الوقت نفسه تلبية وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

جودة الحياة الوظيفية عبارة عن توفير الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ

القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور فضلاً عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية وفي إطار ما سبق يمكن للباحثة وضع تعريف إجرائي لجودة الحياة الوظيفية أنها: عملية مستمرة مخطط لها تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الوظيفية والشخصية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية، وتحقيق الأمن الوظيفي والعدالة في نظم الأجور والحوافز، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة والمهنية، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، وتأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة له، من أجل رفع مستوى معيشتهم ، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا و الأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة لنقلها للمزيد من التطور والنجاح، والعمل بطريقة تؤمن قدرتها على تحقيق استراتيجيتها وكذلك تقدم أدائها التنافسي.

3-2: أهمية جودة الحياة الوظيفية :

تكمن جودة الحياة الوظيفية بالآتي:

- قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وبناء قدراتها لخدمة أهدافها.
- استثمار الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية على المدى البعيد خصوصاً بحالة ازدياد معدل رضا الموظفين مما يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم.
- توفير بيئة عمل وسياسات وإجراءات عمل مناسبة للموظفين لزيادة الإنتاجية بالعمل والولاء والرغبة بالبقاء بالمؤسسة، مما يؤدي إلى جودة الإنتاج والخدمات المقدمة.
- زيادة رضا الموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب وكذلك تقليل معدل دوران العمل.
- تحسين أداء الموظفين، و زيادة ولاؤهم للمؤسسة. (تشلندا، 2002، ص199)

4-2: أبعاد جودة الحياة الوظيفية :

تتضمن عناصر الحياة الوظيفية أبعاداً و معاني مختلفة، طبقاً لاختلاف طبيعة العمل والباحثين معاً، حيث تتفاوت أهمية وألوية كل عنصر من هذه العناصر لحاجة هؤلاء العاملين وملائمتها لظروفهم من ناحية، وماهي العناصر التي يركز عليها الباحثين في دراساتهم المتعددة من ناحية أخرى، طبقاً لذلك نجد ،تعدد مفاهيم وعناصر الحياة الوظيفية، وفيما يلي سنتناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية:(البياري، 2018).

1-ظروف العمل المادية :

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة، فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل.

و لأن ظروف العمل المادية في العمل تؤثر تأثيراً مباشراً على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، ولأن تحقيق امواءة العامل وعمله بالطرق العلمية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، كل ذلك يتطلب توفير ظروف عمل مناسبة تساعد العامل على أداء عمله، فجودة ظروف العمل المادية تساعد على جلب الكفاءات إلى العمل وتربطهم به، كما نجد أن معدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدلات الغياب ترتفع بالأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة. (نوري، 2011، ص 230)

ومن أهم الظروف المادية التي تؤثر على الأداء :

- الإضاءة و الألوان.
- الضوضاء.

- الظروف الجوية وتشمل الحرارة، التهوية.
- حوادث العمل
- موقع المؤسسة وحسن مظهرها.
- توفير المعدات والأدوات اللازمة لإنجاز العمل
- توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر. (العمري، 2017، ص27)

2-التوازن بين الحياة والعمل:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة الوظيفية أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، حيث صاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء تأديته، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل. (العزاوي، 2017، ص55)

و عرّفت منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها: مجموعة من الترتيبات التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتصف بمرونة أكبر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة.

تعرف مبادرات التوازن بين الحياة والعمل على أنها: السياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة من أجل تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة وفي نفس الوقت توفير المرونة للتعامل مع الشؤ ون الشخصية والعائلية.

وذكر (Chenug&Tang) أن متغيرات العمل مثل ساعات العمل، مستوى الضغط الوظيفي، الانتماء المهني، عدم توفر الدعم الكافي للعمال، وجداول العمل الغير مرنة، تؤثر على التوازن بين العمل والأسرة، كذلك بعض العوامل الأسرية مثل الضغوط العائلية والصراع، والمدة التي يقضيها الموظف بعيداً عن العمل، وعدم وجود دعم أسري كاف كله يؤثر على التوازن بين الحياة و العمل.

للتوازن بين الحياة والعمل أثر إيجابي على المؤسسة والموظفين، فهو يؤدي إلى الالتزام في المؤسسة، ويقلل من معدلات الدوران وضغوط العمل، ومعدلات الغياب عن العمل، وزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن أهم البرامج التي يمكن تطبيقها لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل:

- وجود برامج المساعدة التعليمية لدعم وتطوير الموظفين نحو الحصول على مؤهلات وشهادات تعليمية في المستقبل .
- دعم العاملين من خلال تقديم خدمات (استشارية، مالية، قانونية).
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين وعائلاتهم من (حضانة، مسكن، مواصلات، أماكن استراحة، نوادي).
- برنامج الإجازات الدينية والعطلات الرسمية والإجازات العادية من خلال إعطاء الموظف إجازات مدفوعة الأجر.
- (المرجع السابق نفسه)

3- الأجور و المكافآت:

إن شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتباً يعتبر حافزاً في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز العمل دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بضالة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل إزاء ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض الالتزام التنظيمي

وقد عرّف الأجر على أنه: "المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد إزاء الأعمال التي يقومون بها " .

إن أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيراً في استقرار الفرد و اندماجه في عمله و تحقيق الرضا الوظيفي لديه، مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل

وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل. حيث إن الأجر يعتبر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها وكذلك مدى احترامه لذاته، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

كما يرى تايلور أن معظم نواحي سلوك الفرد يمكن التأثير عليها من خلال الحوافز المادية. وفي السياق نفسه أكدت دراسات هيرزبرج أن الحوافز المادية عامل أولي يمنع مشاعر الاستياء من العمل لكنها في الوقت ذاته لا تحقق الرضا عن العمل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجر يعتبر بمثابة وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وإبقائها في المنظمة، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين. وعليه فإن العناية بالأجر العادل يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر.

كما تتفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء وتعتبر عامل هام في دفع العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة (المادية، أو المعنوية)، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بأن الأخير غالباً ما يكون منصوفاً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل. (الهييتي، 2003، ص90)

4- العدل والمساواة :

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة. ويذكر بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية العدالة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها ومقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين. ووفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم

والتوتر عندما لا يتساويان.

وتشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لوجود أربع أبعاد رئيسية هي:

- العدالة التوزيعية: وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التنظيمية التي يحصل عليها الفرد وتعتبر الرواتب والحوافز وعبء العمل أمثلة على هذه المخرجات.
 - عدالة التعاملات: وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهل هي مبنية على الاحترام والتقدير من عدمه.
 - عدالة الإجراءات: ويقصد بها عدالة توزيع الأعباء وتقييم الأداء، ممثلة بالخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تكفل اعتماد سياسات عادلة في هذا الإجراء، وآليات ومعايير واضحة لتحديد وتقييم نتائج المخرجات. وعليه يجب أن تكون هذه الإجراءات خالية من التحيز وتعتمد على معلومات دقيقة في اتخاذ القرار وتأخذ بالحسبان وجهات النظر لكافة الأطراف المتأثرة بالقرار.
 - عدالة المعلومات: وتركز على كفاية المعلومات التي توضح الأسباب التي تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو كيف تم تحديد هذه المخرجات؟ ولماذا؟ ما يخلق شرح و تفسير لهذه القرارات و الإدراك لعدالة هذه الإجراءات.
- ويلاحظ من جميع البنود السابقة أن كل بند يركز على جانب محدد، حيث عدالة التوزيع تركز على النتائج والمخرجات، وعدالة الإجراءات تركز على الوسائل والإجراءات، وعدالة التعاملات تركز على المعاملة الشخصية، بينما عدالة المعلومات تركز على كفاية المعلومات المتاحة للموظفين.
- (الحري، 2012، ص122)

5- إتاحة الفرص للتقدم المهني:

يقصد بالترقية بأنها: إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد. تعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية

في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفية الجديدة.

- ببساطة الترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية

وتهدف المؤسسة من برامج الترقية إلى ما يلي:

1- خلق حافز قوي لدى الأفراد لبذل أقصى جهد في عملهم، وكذلك إشعاراً لهم بالاستقرار

والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى المعيشة

2- إشباع حاجات الأفراد من الأمن الوظيفي، وإثبات الذات والتقدم والتقدير بإتاحة فرص

التطور 3. .

3- تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.

4- ضمان لبقاء أصحاب الكفاءات والخبرات في خدمة المؤسسة لشغل أعلى الوظائف.

ولنجاح سياسات الترقية في المؤسسة كان لا بد من المؤسسة أن تراعي ما يلي:

- توصيف دقيق للوظائف مبيناً فيه شروط و مسؤوليات كل وظيفة.

- وضع قواعد واضحة للترقية معروفة لكل العاملين.

- وجود برامج تدريب وتنمية لقدرات العاملين المحتمل ترقيتهم

يتوضح مما يلي أن عملية الترقية تتطلب تركيزاً دقيقاً لتوفير فرص عادلة و متكافئة أمام الموظفين

للتنافس على الترقية، بما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على العمل الدؤوب وتطوير الذات

نظير الحصول على الترقية، والحرص الشديد على تحقيق العدل وعدم التحيز والظلم في منح

الترقيات لما سترك الأثر السيء على أداء الموظفين الذين وقع عليهم الظلم، والذي سينعكس على

أداء عموم الموظفين في المؤسسة. (الدحوح، 2015، ص241)

6. المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع

الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع

القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى

ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. كما أن مشاركة أكثر من شخص يعني أن هناك أفكار واقتراحات عديدة مما يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فعالية لكثير من المشكلات. (جاد الرب، 2008، ص122)

إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير هامة، ولا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضفي عليه الشعور بالإغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، مما ينعكس سلباً على ردود أفعاله وإهماله وعدم اهتمامه بالقرارات المتخذة و قلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة. لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتفويض جزء من سلطاتهم لمروسيهم فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم.

للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها

- 1- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة
- 2- زيادة الإنتاجية والتقليل من الحوادث.
- 3- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
- 4- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية.
- 5- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للتقدم في المناصب القيادية مستقبلاً.
- 6- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية.

7-الأمان الاستقرار الوظيفي:

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة و الاستقرار و الانتماء لبيئة العمل و الاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

فالعامل يساهم في تحقيق أهداف الأفراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، بعكس الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم، و التي سرعان ما يجد حلول لها حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا المكان على إشباع حاجاته، لذلك يلجأ إلى التغيب عن العمل نتيجة شعوره بالإحباط واليأس وعدم الاستقرار النفسي، والذي قد يرجع سببه إلى سوء العلاقة بين الموظفين، والشعور بالظلم في أخذ الحقوق، وعدم العدالة في المعاملة وتوزيع المهام ومنح الترقية. (المغربي، 2004، ص125)

أما من مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه وتفانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب.

5-2: أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العلمية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، فإن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يلي: (أبو شيخة، 2010، ص225)

- تخفيض الصراعات بين العاملين و الإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم و الإبداع

- زيادة درجة الرضا الوظيفي
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة
- انخفاض معدلات الغياب في المنظمة
- تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة
- استثمار أفضل و أمثل للموارد البشرية في المنظمة.

2-6:التوجه الاستراتيجي في مجال جودة الحياة الوظيفية :

لا يخفى على أحد بأن الأفراد يقضون ساعات طويلة في العمل داخل المنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق رضائهم واندفاعهم نحو العمل بمستويات عالية من الإحلاص والانتماء، محط اهتمام إدارة المنظمة وتكديرها الاستراتيجي. وتجتهد المنظمات المعاصرة في وضع إستراتيجية مستقبلية لتحسين وتطوير جودة حياة العمل بهدف توفير الأمن والصحة للعاملين ووقايتهم ضد كل شيء من شأنه التأثير على قدراتهم العقلية والعضلية وتأهيلهم بأساليب عاجية متنوعة. وتقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من المرتكزات الأساسية كما يلي

1- إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية ترغب الشركة في إدخالها على العمل بحيث يأخذ في الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخله.

2- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمناً و التخفيف من مخاطرالمراحل التي ال يمكن القضاء عليها إلى أدنى حد ممكن.

3- توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل والمخاطر الناجمة عنه

4- تنمية روح الالتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل ومحاسبة الأشخاص الذين لا يتقيدون بتعليمات وإرشادات الحماية وحبذا لو تم تخصيص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية

خلال فترة زمنية.

5- التأكيد على عدم توظيف الأفراد ذوي الأمراض المهنية والنفسية المزمنة والعمل على منع التدخين في المنظمة نظراً لما يسببه من تلوث الهواء وارتباطه بالكثير من الأمراض الخطيرة على حياة الإنسان، ومن الضروري التأكيد على الفحص الطبي عند تعيين الأمراض. (نوري، 2011، ص325)

7-2: برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية :

تتوفر لدى المنظمات مجموعة برامج لتحسين جودة حياة العمل، ويقسم هذه البرامج إلى نوعين رئيسيين (الهيتي، 2003)

➤ **البرامج التقليدية:** ويقصد بها مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها، حيث يعود استخدام مثل هذه البرامج منذ ستينيات القرن الماضي، كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل.

- برامج الصيانة البشرية.

- الرفاهية الاجتماعية.

- الرعاية الصحية.

- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

وكل هذه البرامج تستهدف إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

1- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل:** حيث تقوم هذه البرامج على الاهتمام بالظروف الطبيعية

لمكان العمل وذلك لتأثير هذه الظروف على نفسية العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية. وتتضمن هذه البرامج عادة على:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة
- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل، وتطبيق نظام فترات الراحة والتركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.

2- الصيانة البشرية: تتضمن برامج الصيانة البشرية مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم لأغراض الابداع والابتكار. وتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.

3- الرفاهية الاجتماعية: يشير مفهوم الرفاهية إلى حالة السعادة، والرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموارد البشرية وتطويرها، حيث عرفت منظمة العمل العالمية رفاهية العمل، بأنها التسهيلات الخدماتية والمرافق المقدمة كالمطاعم، وسائل الترفيه والاستجمام، وترتيبات السفر من وإلى العمل ومكان للمبيت للموظفين الذين تبعد أماكن سكنهم عن مكان العمل.

4- الرعاية الصحية: تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين نوعية حياة العاملين، لا بل أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض على المنظمات أن تنقيد بالتزامات صحية يتم من خلالها تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالنواحي الصحية والمعنوية والنفسية للعاملين.

5- برامج الأمن والسلامة المهنية: إن التركيز على برامج الأمن و السلامة المهنية يمكن أن تستخدم لتحذير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية، كما تستخدم لأغراض التوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج .

6- برامج العلاقات الإنسانية: ظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين وفيما بين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم. فبرامج العلاقات الإنسانية يتضمن إشاعة حالة التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويحفزهم باتجاه اعتبار

أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة هي أهداف وحدة.

➤ البرامج الحديثة:

ويقصد بها البرامج والنشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلائم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. وقد جاءت هذه البرامج نتيجة للتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، مما ألزم المنظمات لأن تعيد النظر ببرامج تحسين جودة حياة العمل التقليدية لتجعلها في إطار استراتيجي يوجه لتنمية الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء، ولتحقيق ذلك اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج التالية:

- إعادة التصميم الوظيفي.
- ترتيبات العمل البديلة.
- الإدارة بالمشاركة.

1- إعادة التصميم الوظيفي: هو الهيكل المخططة الواعية لجهود الأفراد وفرق العمل في مكان

العمل، حيث يساعد التصميم الوظيفي على تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ، فهدف التصميم الوظيفي هو تطوير مهام العمل لتلبية متطلبات المنظمة والتكنولوجيا، وفي نفس الوقت أيضا تحرص المنظمة أثناء التصميم الوظيفي، على تبسيط المهام الوظيفية للفرد، إضافة إلى توسيع وإثراء مهام العمل وزيادة مجال العمل للعاملين، واتباع سياسة الدوران الوظيفي بين العاملين، مما له الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجية ومهارة ومعرفة الأفراد وقدرتهم على المشاركة واتخاذ القرارات المناسبة .

يتضح مما سبق أن أهم العمليات تفاعلية في المنظمة هو التصميم الوظيفي لأنه حلقة ربط بين تحسين الأفراد وتحسين الإنتاجية، كما أن البعد الجوهري لجودة حياة العمل في المنظمة تتمثل في تحسين رفاهية العاملين الإنتاجية.

2- ترتيبات العمل البديلة: إن إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المنظمة تسعى للمساهمة من أجل إحداث المرونة في العمل، وذلك بهدف إتاحة فرص اختيار متعددة أمام الموظفين لأداء مهامهم في الأوقات التي تناسب ظروفهم الخاصة أو العائلية ومن بين الترتيبات ما يلي:

أ- جداول العمل المرنة: أحياناً من الصعب العمل طوال فترة الدوام وفي نفس الوقت تلبية الالتزامات العائلية والشخصية، لذلك بدأت الكثير من المنظمات الاستجابة لاحتياجات موظفيها عن طريق توفير جداول عمل مرنة لهم، مما يعود على المنظمة ايجابياً من خلال تقليل الاضطراب في العمل، وزيادة إنتاجية الموظفين، وولائهم ورضاهم الوظيفي الذي بدوره يقلل من معدل تركهم للعمل والتكاليف الناتجة عنه.

ب- العمل عن بعد : إن هذا النظام يسمح للعاملين بالعمل من منازلهم أو من أي مكان آخر غير مكان العمل الفعلي، وذلك من خلال استخدام الموظف للحاسوب وشبكة الانترنت أو أي نظام اتصالات آخر. هذا و يلاحظ أن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن أداءها عن بعد مثل عمليات الإنتاج والتشغيل والصيانة وغيرها، إلا أنه يمكن إدارتها عن بعد.

ت- الإدارة بالمشاركة: يعبر مفهوم مشاركة العاملين عن الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمات لدمج العاملين في المنظمة وزيادة الصلاحيات المخولة لهم في أداء أعمالهم، وبما يؤدي إلى الرضا الوظيفي و بناء علاقات إنسانية فعالة. (الهيتمي، 2003، ص187)

8-2: طرق قياس وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية :

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة الحياة الوظيفية، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال. اعتبرت دراسة (Islam & Siengthai) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المنظمة من خلال عوامل هيرزبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

1- معدلات الأداء الوظيفي.

3- درجة الرضا الوظيفي للعاملين

4- سياسة الأجور .

5- سياسة الشركة.

6- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما ترى دراسة (Garg. C.P..et.al, 2012) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال مقاييس كمية من جانب و مقاييس وصفية من جانب آخر، وكانت هذه المقاييس على النحو التالي:

1- معدل دوران العمل.

2- معدل الغياب الطويل .

3- إنتاجية العاملين.

4- درجة الرضا الوظيفي.

في حين ترى دراسة (Elise Ramstad) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال المقاييس التالية: إنتاجية العمل - جودة السلع والخدمات المقدمة - جودة العمليات - المرونة في خدمة العملاء - سهولة وسلاسة العمليات - مدى المرونة في أساليب العمل - تطوير نمط العمليات - نظم الجودة - تطوير المهارات المتعددة.

الخلاصة:

يرى الباحث أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية اختلفت من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث الوصول إليه، والنتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة والتي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية والمقاييس الوصفية في قياس جودة الحياة الوظيفية.

طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمة:

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق

مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن هذه الطرق التي يمكن اتباعها ما يلي:

1- أظهر ما هو متوقع:

يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل؛ لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

2- شارك الموظفين

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعوقات، فإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعوقات.

3- اعتماد نهج طويل الأجل:

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلاً من التغلب على المعوقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب

4- ابدأ صغيراً:

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن

المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلاً من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

5-ركز على عمل الفريق:

يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل ان تحضر و تكون مجموعة و لكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً ، وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب ان يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية، ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معاً.

6-امنح تدريباً:

منح التدريب للموظفين مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية و إعطاء التدريب مبنياً على الحاجة و مفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته.

7-اتصل و تواصل:

يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلاً من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

8- شجع الموظفين:

يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلاً من المدير الذي يقول دائماً (لا، و كلا)، فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالاً من خلا توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة. كما توصل كاتب آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشتمل هذه الممارسات على ما يلي :

- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً، والتي غالباً ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة و دمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يساهم في تخفيض حالات التمييز والمحابة، ويقلل من حالات التوتر والضغط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة.
- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها.

(عامر، 2011، ص164)

9-2: عوائق تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

1- موقف الإدارة:

يتطلب برامج جودة حياة العمل إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفعالية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء

يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم. كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من الإجراءات لتحسينها ، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي. (السالم، 2009، ص59)

2- موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تسعى إلى تسريع أداء العمل وتحسين الإنتاجية دون رفع أي عوائد كافية للعاملين، أي أنها مجرد وسيلة لزيادة الأداء و الإنتاجية. و لإزالة هذه المخاوف، يجب على المدراء ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها والفوائد التي ستعود على العاملين من جراء تطبيقها.

3- التكلفة المالية :

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصارف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية وكفاءة تطبيق هذه البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني من شح في مصادر التمويل التفكير مراراً قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، وللدرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقاً للوصول للنتائج المرجوة.

الإطار الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد

حظي مفهوم الأداء الوظيفي بالإهتمام والدراسة لدى كثير من المعنيين في الأمر، وذلك لكون المؤسسات تواجه تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتواجه أيضا كثير من التحديات ومن ضمنها المنافسة الشديدة، فكان لازماً على إدارات تلك المؤسسات أن توجه موظفيها الى أداء ومستوى معين حتى تنجح وتستمر وتتطور في ظل التغيرات الكثيرة في عالم العمل والأعمال، وهنا تتطرق الباحثة إلى توضيح مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته، ومفهوم تقييم الأداء وأهدافه ومعايير التقييم أيضاً.

10-2: مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير (سلطان، 2004، ص219) إلى أن الاداء الوظيفي هو: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".
و يشير (Campbell, 1993, p20) إلى أن الاداء الوظيفي: " يشير إلى السلوكيات التي يقوم بها الموظف في وظيفته و المرتبطة بأهداف المنظمة".
و تعرف الباحثة الاداء الوظيفي: بأنه النتائج و الإنجازات التي يحققها العاملون في المنظمات حسب المهام و الواجبات المكلفين بها و المتعلقة بأهداف المنظمة و ذلك في فترة محددة.

11-2: أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الموظف العنصر الأساسي في المؤسسة، إذ إنّ تحسن أدائه ينعكس على زيادة الإنتاجية الذي بدوره يؤثر على زيادة الأرباح و يلعب سلوك الموظف دوراً في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تكمن أهمية الأداء في ثلاثة أبعاد رئيسية تشمل: النظري ، والتجريبي، و الإداري، و من ناحية الإطار النظري، يعتبر الأداء الوظيفي مركزاً للأداء الاستراتيجي، فيشمل معظم القواعد الإدارية التي لها علاقة بالأداء بشكل ضمني أو مباشر، و لذلك كونه يمثل الاختبار الزمني للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. أما من الناحية الثانية: فتكمن أهمية الأداء للإدارة من خلال قياس مقدار الاهتمام بالأداء و نتائجه، و و التغييرات التي تطرأ على المؤسسة نتيجة الأداء . (ماضي، 2014، ص65)

12-2: عناصر الأداء الوظيفي:

ويشير (عكاشة، 2008، ص34) إلى أنه هنالك عدة عناصر او مكونات أساسية للأداء الوظيفي ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

13-2: محددات الأداء الوظيفي:

و تشير (سامية، 2013، ص 48) إلى محددات الأداء الوظيفي أنه يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي و معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما و يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي و هي:

- 1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته
- 2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- 3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من

الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × إدراك الدور × القدرات

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

14-2: تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة إستخدام أفضل للموارد البشرية، حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الانتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الامر يقتضي أن تعهد المنظمات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائهم، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة، لا بد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء

و يشير (شاويش، 2007، ص86) " بأن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية العملية والعلمية، للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل".

و يعرف (زويلف، 1998، ص236) " بأن تقييم أداء العاملين هو" تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه." و تعرف الباحثة تقييم الأداء الوظيفي هي " العملية التي من يتم من خلالها تقييم لأداء الموظفين سواء طرق العمل والسلوكيات التي يتبعها الموظف في إنجاز عمله حسب المهام الموكلة اليه، و ذلك و فق معايير محددة مسبقا، وفي فترة محددة وذلك لغرض إتخاذ قرارات معينة ذات قيمة بناء على نتائج التقييم الفعلية وذلك بكل موضوعية ومهنية"

العناصر الأساسية التي تشكل مفهوم تقييم الأداء:

يشير (درة و آخرون، 2008) بن تلك العناصر التي تشكل تقييم الأداء هي كالتالي:

- 1- تقييم الأداء عملية مستمرة، ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- 2- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر، وغالباً يكون الرئيس المباشر، ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
- 3- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذ على أساسها سيقاس أداء الفرد ومن

ثم الحكم على مستوى كفاءته، وسلوكه في العمل.

4- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية والنقل والفصل والمكافآت والتعيين.

5- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء.

6- يعتمد تقييم الإداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج التقييم الى احتمال وجود تحيز إيجابياً سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

أهداف تقييم الأداء الوظيفي :

يشير (القحطاني، 2008، ص163) بناءً على ما حدد (Donald, 1987) إلى أنه هنالك أهداف وفوائد للمنظمة أو العاملين أنفسهم من وراء عملية تقييم الأداء الوظيفي وهي كالتالي :

1- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية، حيث إن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وذلك يعد مدخلاً لنقلهم الى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.

2- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.

3- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين في المنظمة.

4- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.

5- المساهمة في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل الترقية، النقل، الأجور والتحفيز.

6- المساهمة في إشعار الموظفين بالمسئولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.

7- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الإتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.

8- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم علاقات طيبة بين الادارة والعاملين.

خطوات تقييم الأداء :

ويشير (درة و اخرون، 2008، ص 278) إلى أن هذه الخطوات والتي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء من قبل إدارة القوي البشرية وهي:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء :

1- تحديد المقاييس: ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة .

2- اختيار طريقة التقييم: هنالك طرق متعددة يمكن استخدامها في عملية تقييم الاداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسوف يتم عرض تلك الطرق لاحقاً.

3- تحديد دورية التقييم: وهي تحديد فترة عملية التقييم والفاصل الزمني بين كل فترة.

4- تحديد المقيم: وهو تحديد الشخص الذي سيقوم بتقييم الموظف للحكم على أداء وسلوك الموظف، ويمكن أن يكون الرئيس المباشر هو المقيم وقد يكون أنسب شخص لذلك .

5- تدريب المقيم: وهي أنه يجب على الشخص المقيم أن يتدرب على عملية التقييم وتكون لديه القدرة والمهارة والخبرة والمعلومات الكافية عن عملية التقييم .

6- علنية نتائج التقييم: وفي هذه الخطوة يتقرر فيما اذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم، أم ستبقى سرية .

7- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: وتناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل اليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي تسعى الى تحقيقه.

8- التظلم من نتائج تقييم الأداء وهي جعل الباب مفتوحاً أمام من يرى أنه يشعر بأنه مظلوم من نتائج التقييم، ومن حقه أن يحصل على إجابات على ذلك، ويفضل أن تكون العملية مقننة.

9- تصميم إستمارة التقييم: وهي وثيقة تتضمن كافة المعلومات عن عملية تقييم الموظف، مثل اسم الموظف ووظيفته ونتائج التقييم والمعايير المستخدمة.

ثانياً خطوات التقييم التنفيذية :

ويقوم بهذه الخطوة التقييمية الشخص المقيم وتشمل على ما يلي:

- 1- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
- 2- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- 4- إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة، الخ..)

معايير الأداء :

ويشير (Yoder، 1988، ص 232) إن معايير الأداء ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

- 1- **معايير كمية:** وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، مثل إنتاج 100 وحدة خلال ثماني ساعات، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج.
 - 2- **معايير نوعية:** وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء
 - 3- **معايير كمية ونوعية:** وهو مزيج بين النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. و ترى الباحثة أن المنظمة تختار ما يناسبها من المعايير حسب نشاطها و ما يناسب طرق عملها.
- ولكن يجب أن يتصف أي معيار بالوضوح والتحديد، و أن يكون ممكن الوصول إليه و أن يشكل حافزاً للموظفين للوصول إليه كما ويجب أن يكون المعيار متصفاً بالمصادقية والثبات، أي ان يقيس ما صمم لأجله، و أن نحصل على نفس النتائج من الفرد لو طبق عليه المعيار في فترات مختلفة أو من مشرفين آخرين

خلاصة:

تم استعراض مفاهيم الأداء الوظيفي ومحدداته وعناصره وتقييم الأداء الوظيفي وأهدافه وخطواته وأيضاً معايير تقييم الأداء .وقد إعتد الباحث في صياغة متغير الأداء في دراسته الميدانية على دراسات سابقة من خلال الاستبانات السابقة وأيضاً على تصورات المعنيين في مجال الأداء مثل الكاتب سامية والكاتب حربي، وقد تم موائمة فقرات الأداء وعناصره ليتماشى مع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الدولية.

العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية ، أن تحسين جودة الحياة الوظيفية و الاهتمام بأبعادها و برامجها المختلفة سيؤدي حتماً إلى زيادة الإنتاجية، و الارتقاء بمستويات و معدلات الرضا و الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية و الاجتماعية و المعنوية و حاجات الأمان و الاستقرار الوظيفي. (البلبيسي،2012،ص89)

بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية و أداء العاملين غالباً ما تكون في الصف ذاته لسبب واحد، لأن معظم الظروف التي تسهم في الأداء مثل الرواتب العادلة، و الحوافز المالية، و اختيار الموظف الكفو سيسهم أيضاً في جودة الحياة الوظيفية، في الواقع، تؤثر كل حركة ذات صلة شخصية على جودة الحياة الوظيفية بطريقة ما.

(Wanjiku, 2012,p18).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

لمحة عن الهيئة الطبية الدولية



الهيئة الطبية الدولية هي منظمة إنسانية غير ربحية عالمية متخصصة بإنقاذ الأرواح وتخفيف المعاناة من خلال التدريب والرعاية الصحية وبرامج الإغاثة والتنمية. أنشئت في عام 1984 من قبل الأطباء والمرضى المتطوعين، الهيئة الطبية الدولية هي منظمة تطوعية، غير سياسية، غير طائفية كما أنها منظمة خاصة. وتتمثل مهمتها في تحسين نوعية الحياة من خلال التداخلات الصحية والأنشطة ذات الصلة التي تبني القدرات المحلية في المجتمعات المحرومة في جميع أنحاء العالم. ومنذ تأسيسها، قدمت الهيئة الطبية الدولية ما قيمته 1.4 بليون دولار من المساعدات للملايين من الناس في 70 بلداً حول العالم.

من الزلزال في هايتي و تسونامي جنوب شرق آسيا إلى دارفور وإعصار كاترينا، استجابت الهيئة الطبية الدولية إلى ما يقرب من كل طارئ كبير في العقدين الماضيين حول العالم.

اليوم الهيئة الطبية الدولية تعمل في حوالي 30 بلداً في أفريقيا و آسيا و الشرق الأوسط بما في ذلك هايتي و أفغانستان و باكستان و اليابان و العراق و السودان و الصومال و جمهورية الكونغو الديمقراطية

تعمل الهيئة الطبية الدولية داخل سوريا منذ عام 2008، حيث دعمت في البداية اللاجئين العراقيين والسكان المحليين المعرضين للخطر. ثم قامت لاحقاً بتوسيع نطاق عملها للاستجابة لاحتياجات أولئك الذين وقعوا في أماكن أخرى في الصراع. لقد أودى الصراع بحياة مئات الآلاف وأثار أكبر نزوح للسكان منذ الحرب العالمية الثانية، حيث نزح أكثر من 6 ملايين شخص داخل سوريا وأكثر من 5.6 مليون شخص يبحثون عن ملجأ في البلدان المجاورة.

الدراسة الميدانية:

3-1: منهج البحث:

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

و يعرف (الحمداي، 2006) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات."

3-2: مجتمع البحث و عينته :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة الطبية الدولية في مدينة دمشق، و تم أخذ المجتمع بطريقة الحصر الشامل

و قد تم اختيار (65) عامل في الهيئة الطبية الدولية من مختلف المستويات الوظيفية و قد تم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

و تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات على العاملين و كان عدد الاستبيانات التي تم جمعها (53) و كان عدد القوائم السليمة للتحليل (53) و التي تمثل حجم العينة النهائية و التي ستخضع بياناتها للتحليل.

تم ارفاق نسخة من الاستبيان المذكور في ملحق البحث.

تتكون استبانة البحث من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: و هو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الجنس ، الفئة العمرية، المؤهل

العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: و هو عبارة عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية موزعة على ثلاث مجالات :

المجال الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية و الوظيفية و يتكون من (12)

فقرة موزعة على بعدين:

- المشاركة في اتخاذ القرار و يتكون من 6 فقرات

- الأمان و الاستقرار الوظيفي و يتكون من 6 فقرات

المجال الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة العمل المادية و المعنوية و يتكون من(18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

- ظروف العمل المادية و يتكون من 6 فقرات

- التوازن بين الحياة و العمل و يتكون من 6 فقرات

- العدل و المساواة و يتكون من 6 فقرات

المجال الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية و الاقتصادية و يتكون من (12) فقرة موزعة على بعدين:

- الأجور و المكافآت و يتكون من 6 فقرات

- إتاحة الفرص للتقدم المهني و يتكون من 6 فقرات

القسم الثالث : و هو عبارة عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، و يتكون من 8 فقرات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول

الجدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غي موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3-3: طرق جمع المعلومات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات

الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

2- المصادر الثانوية: حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر

البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرد اسة، والبحث

والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

4-3: صدق و ثبات الاستبيان كأداة للدراسة:

1- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط الكلي (بيرسون) لجميع فقرات الاستبانة و أعطى النتائج التالية:

الجدول (2) يبين معامل الارتباط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	كامل محاور الاستبانة
0.00	0.659	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

2- الاتساق الداخلي للاستبيان (الثبات)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة ، سيتم اختبار معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي، حيث تتراوح قيمة المعامل بين (0-1)، و كلما اقتربت القيمة من الواحد دلت على وجود ثبات عال، و كلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، و قامت الباحثة بحساب كل متغير بشكل مستقل و أعطى النتائج التالية:

1. متغيرات الدراسة المستقلة:

1- البعد الأول : ظروف العمل المادية

الجدول (3): يبين ثبات بعد ظروف العمل المادية

المعامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	عدد أفراد العينة	بعد ظروف العمل المادية
0.967	6	53	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق يان نتائج بعد ظروف العمل المادية أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ اعطت لها 96.7% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات و صالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

2- البعد الثاني: التوازن بين الحياة و العمل

الجدول (4) يبين ثبات بعد التوازن بين الحياة و العمل

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	عدد أفراد العينة	بعد التوازن بين الحياة و العمل
0.978	6	53	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد التوازن بين الحياة و العمل أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 97.8% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات و صالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

3- البعد الثالث: الأجور و المكافآت

الجدول (5) يبين ثبات بعد الأجور و المكافآت

بعد الأجور و المكافآت	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	6	0.963

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد الأجور و المكافآت أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 96.3% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات و صالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

4- البعد الرابع: العدل و المساواة

الجدول (6) يبين ثبات بعد العدل و المساواة

بعد العدل و المساواة	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	6	0.978

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد العدل و المساواة أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 97.8% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات و صالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

5- البعد الخامس: إتاحة الفرص للتقدم المهني

الجدول (7) يبين ثبات بعد إتاحة الفرص للتقدم المهني

بعد إتاحة الفرص للتقدم المهني و التقدم المهني	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	6	0.970

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد إتاحة الفرص للتقدم المهني و التقدم المهني أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 97% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات و صالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

6- البعد السادس : المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول (8) يبين ثبات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

بعد المشاركة في اتخاذ القرار	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	6	0.977

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد المشاركة في اتخاذ القرار أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 97.7% هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

7- البعد السابع: الأمان و الاستقرار الوظيفي

الجدول (9) يبين ثبات بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي

بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	6	0.983

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 98.3% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

II. المتغير التابع: الأداء الوظيفي:

الجدول (10) يبين ثبات بعد متغير الأداء الوظيفي

بعد الأداء الوظيفي	عدد أفراد العينة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
	53	8	0.732

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن نتائج بعد الأداء الوظيفي أكبر من معدل القبول إذ أن نتائج ألفا كرونباخ أعطت لها نسبة 73.2% و هي نتيجة جيدة مما يدل على أن البعد له درجة عالية من الثبات وصالحة للاستخدام مع العينة في الدراسة.

3-5: خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس:

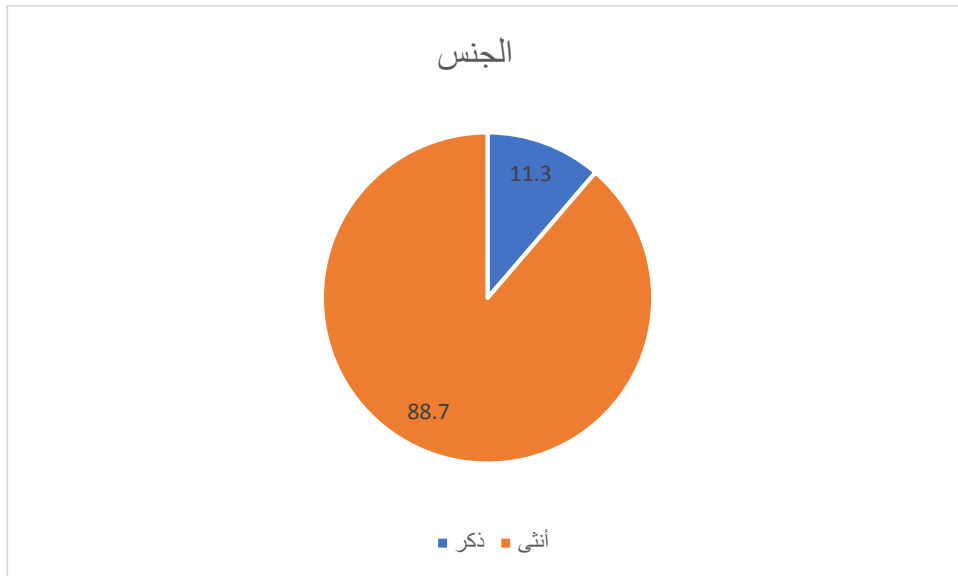
الجدول (11) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	متغير الجنس
11.3	6	ذكر	
88.7	47	أنثى	
100	53	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على بيانات الدراسة

نلاحظ من الجدول أن عدد أفراد العينة (53) و نجد منهم (6) ذكور بنسبة (11.3%) و أن عدد الإناث (47) بنسبة (88.7%).

الشكل (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

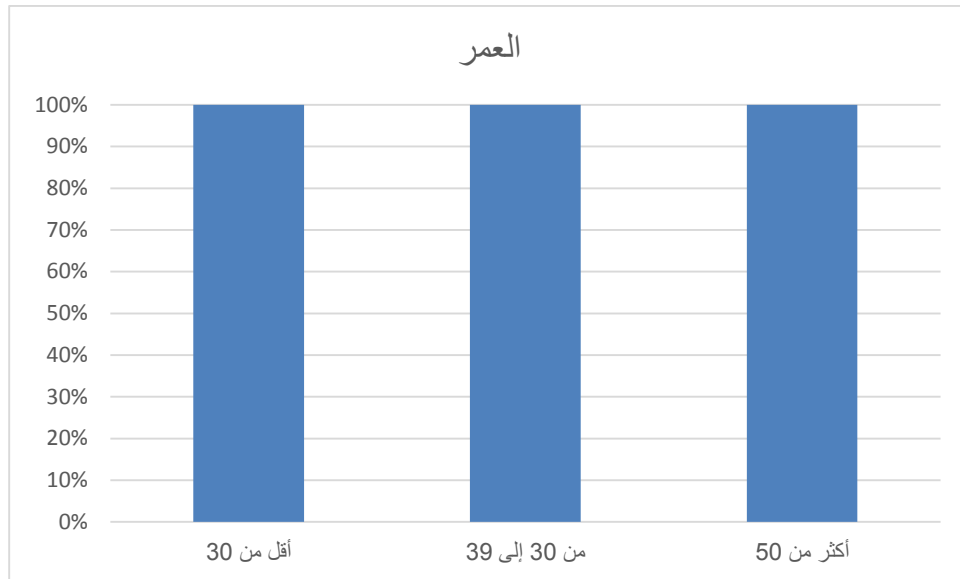
2- الفئة العمرية:

الجدول (12) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	متغير العمر
47.2	25	أقل من 30	
49.1	26	من 30 إلى 39	
3.8	2	أكثر من 50	
100.0	53	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

الشكل (2) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من خلال جدول العمر أن عدد الأفراد في الهيئة الطبية الدولية الذين تكون أعمارهم أقل من 30 سنة عددهم (25) أي بنسبة (47.2%) و أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة (26) نسبتهم (49.1%) ، و ان عدد الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة (2) و نسبتهم (3.8%)، و من خلال ذلك نجد أن أكبر عدد من الأفراد الذين جاوبوا على الاستبانة أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة و عددهم 26 فرد.

3- المؤهل العلمي:

الجدول (13) يبين توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

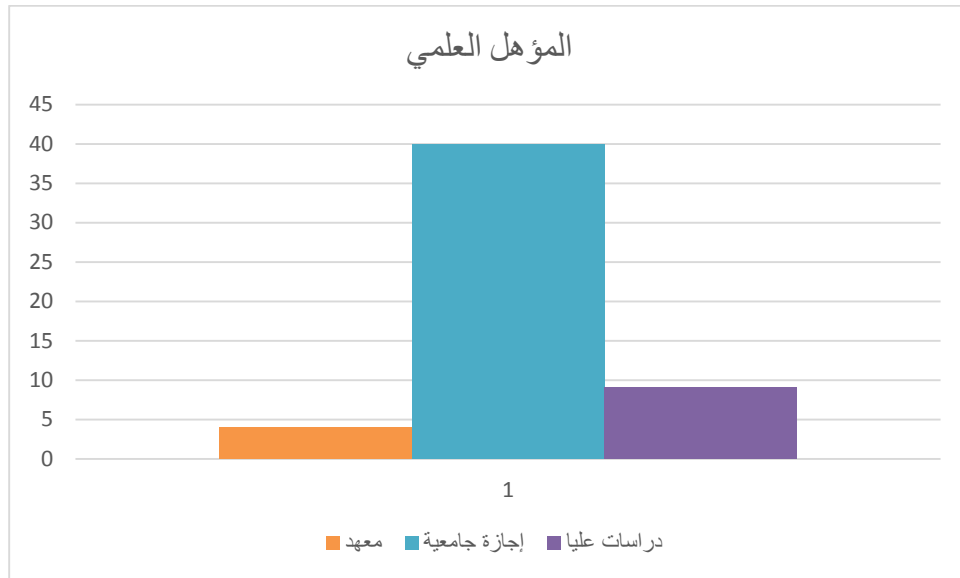
النسبة المئوية	التكرار	الفئات	متغير المؤهل العلمي
7.5	4	معهد	
75.5	40	إجازة جامعية	
17.0	9	دراسات عليا	
100.0	53	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة الموظفين من خريجي المعاهد هي 7.5% حيث بلغ عددهم أربعة أفراد فقط، بينما الأفراد من حملة الشهادات الجامعية نسبتهم 75.5% و عددهم 40 فرد، بينما نسبة الأفراد الذين أتموا الدراسات العليا هي 17.0% حيث بلغ عددهم تسعة افراد.

بالتالي ترى الباحثة ن الغالبية الكبرى من أفراد عينة البحث هم من خريجي الجامعات و تدل هذه البيانات على اهتمام المنظمة بتوظيف المؤهلات العلمية و ارتفاع المستوى التعليمي في المنظمة.

الشكل (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

4- المسمى الوظيفي:

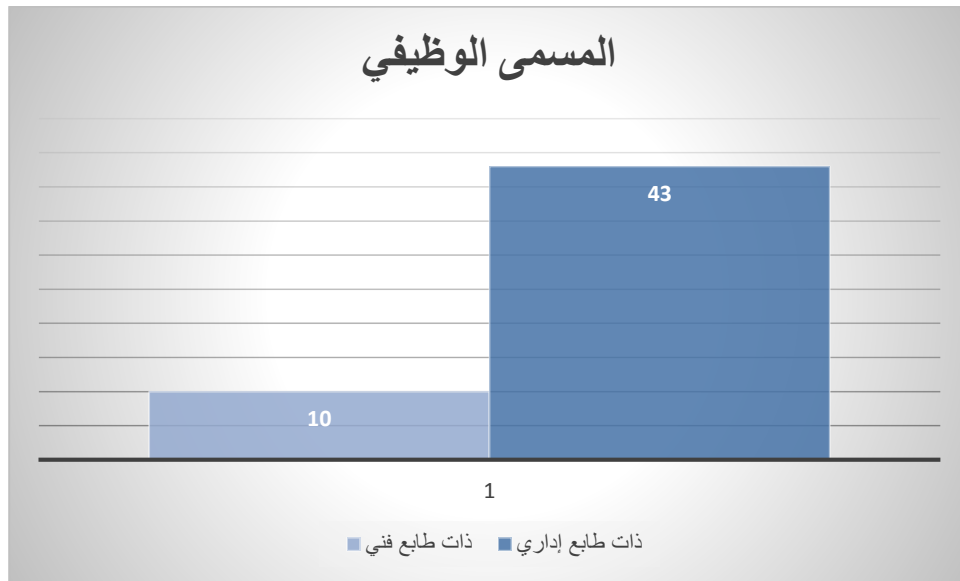
الجدول (14) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المسمى الوظيفي
18.9	10	ذات طابع فني	
81.1	43	ذات طابع إداري	
100.0	53	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ أن طبيعة أعمال الأفراد الخاضعين للدراسة في الهيئة الطبية الدولية تنقسم إلى أعمال ذات طابع فني و أعمال ذات طابع إداري ، حيث أن عدد الأفراد العاملين في الطابع الإداري 43 فرداً تتراوح نسبتهم (81.1%) و تفوق نسبة العاملين في الطابع الفني الذين عددهم 10 أفراد و نسبتهم (18.9%)

الشكل رقم(4) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

5- عدد سنوات الخدمة:

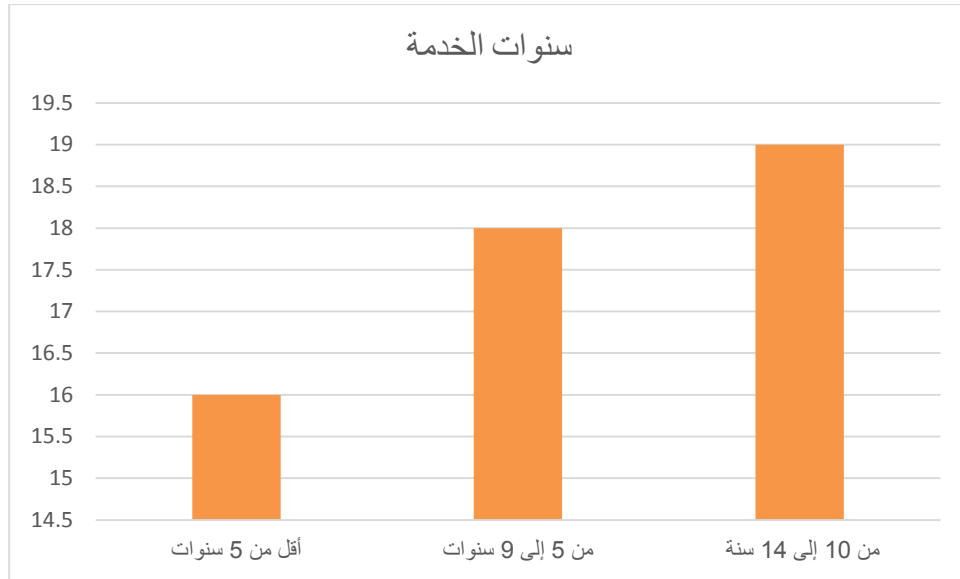
الجدول (15) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	عدد سنوات الخدمة
30.2	16	أقل من 5 سنوات	
34.0	18	من 5 إلى 9 سنوات	
35.8	19	من 10 إلى 14 سنة	
100.0	53	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

إذاً نجد أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تمتلك خبرة عمل من 10 إلى 14 سنة حيث أن نسبتهم 35.8 % حيث بلغ عددهم 19 فرد، و نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات 34.0% و بلغ عددهم 18 فرد، بينما الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ف المنظمة هم الأقل حيث ان نسبتهم 30.2% و بلغ عددهم 16 فرد.

الشكل (5) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

3-6: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة:

1- تحليل فقرات بعد ظروف العمل المادية:

الجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد ظروف العمل المادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم المنظمة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)	4.08	0.997
2	تحرص إدارة المنظمة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل	4.08	0.615
3	توفر المنظمة التجهيزات المكتبية و اللوجستية اللازمة لإنهاء العمل	4.34	0.876
4	تعمل المنظمة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات...الخ)	3.77	1.086
5	تتبنى المنظمة إجراءات فاعلة لتجنيب الموظفين لأضرار الصحة.	3.89	0.891
6	توفر المنظمة عناصر الأمن والحماية من لأخطار المهنية في مكان العمل	3.85	0.818
	جميع فقرات البعد	4.00	0.827

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال معطيات الجدول السابق يتبين لدينا أن أفراد عينة الدراسة قد أجمعوا على وجود بعد ظروف العمل المادية إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد قد بلغت 4.00 أي أنهم موافقون بشكل جيد على ما جاء في عبارات الاستبانة حول بعد ظروف العمل المادية.

و بالتالي ترى الباحثة من خلال النتائج السابقة أن المنظمة تهتم بظروف العمل المادية لما لها من أثر علر رفع مستوى الأداء الوظيفي و تعزيز قدرات و مهارات العانلين في المنظمة.

2- تحليل فقرات بعد التوازن بين الحياة و العمل:

الجدول (17) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد التوازن بين الحياة الشخصية و العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أجد وقتا كافيا بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية و الاجتماعية	2.85	1.215
2	تهتم المنظمة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية ورياضية	2.43	1.101
3	تهتم المنظمة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية و الرحلات الترفيهية	2.96	1.270
4	قدم المنظمة التسهيلات و البرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين	3.62	1.042
5	تأخذ المنظمة بعين الاعتبارالظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.	3.32	1.070
6	توفر المنظمة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة	3.51	1.012
	جميع فقرات البعد	3.12	1.065

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول رقم (17) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الثاني المتمثل بالتوازن بين الحياة و العمل، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.12 أي أن إجابات الأفراد هي درجة الحياد في دراستنا و ذلك بانحراف معياري يساوي 1.065.

3- تحليل فقرات بعد الأجور و المكافآت:

الجدول (18) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأجور و المكافآت

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً	2.87	1.225
2	أشعر بكفاية الدخل الذي أحصل عليه من عملي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له	2.34	1.037
3	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير	4.08	.958
4	أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية و الاقتصادية لدى المنظمة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها	4.15	.770
5	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزء فإن حصولي عليه أمر مضمون حتماً.	4.42	.692
6	تحرص المنظمة على تقديم الإعانات وكذلك الإكramيات و العيديات في المناسبات.	3.70	1.137
	جميع فقرات البعد	3.59	.908

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول (18) إلى اجابات أفراد العينة على البعد الثالث المتمثل بالاجور و المكافآت، حيث متوسط البعد كامل يساوي 3.59 أي إجابات الأفراد هي الحياد و لكن تكاد تقترب من الموافقة في دراستنا و ذلك بانحراف معياري يساوي 0.908.

4- تحليل فقرات بعد العدالة و المساواة:

الجدول (19) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة و المساواة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل عليه الآخريين من منظمات أخرى	3.00	1.074
2	يتم تحديد الأجر وفقاً للأداء	2.87	1.020
3	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين	2.77	1.171
4	تعمل الإدارة العليا في المنظمة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين	3.43	.971
5	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية	2.92	1.124
6	أشعر بأن مديري يسعى دوماً إلى إشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.	3.32	1.283
	جميع فقرات البعد	3.05	1.055

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول (19) إلى إجابات أفراد العينة على البعد الرابع المتمثل بالعدالة و المساواة، بحيث بلغ متوسط البعد كامل يساوي 3.05 أي إجابات الأفراد نحو هذا البعد هي درجة الحياد في دراستنا و ذلك بانحراف معياري يساوي 1.055.

5- تحليل فقرات بعد إتاحة الفرص و الترقى المهني:

الجدول (20) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد إتاحة الفرص و الترقى المهني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في المنظمة على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين.	3.08	1.035
2	تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.	3.28	1.133
3	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وانصاف بين جميع الموظفين.	2.92	.829
4	تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.	3.40	.884
5	تطبق الإدارة العليا سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.08	1.174
6	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي و قدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.	4.00	.679
	جميع فقرات البعد	3.29	.907

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول (20) إلى إجابات افراد العينة على البعد الخامس المتمثل بإتاحة الفرص للتقدم و الترقى، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.29 أي تقريباً إجابات أفراد العينة هي الحياد في دراستنا و ذلك بانحراف معياري يساوي 0.907.

6- تحليل فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول (21) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجعي المنظمة للتعبير عن رأيي بما يتعلق بحل مشكلات العمل	3.96	.898
2	أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي في المنظمة	3.92	.829
3	يفوض رئيسي المباشر جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين	3.81	.786
4	يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف العمل و نتائجها	3.81	.878
5	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن	3.96	.759
6	يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل	3.89	.800
	جميع فقرات البعد	3.89	.782

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المتوسط الحسابي بشكل عام يساوي 3.38، و الانحراف المعياري مقداره (0.67) و بالتالي هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

7- تحليل فقرات بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي:

الجدول (22) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأمان و الاستقرار الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالاستقرار و الأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلا	3.89	0.93
2	أتوقع مستقبلا أفضل في الوظيفة	3.49	0.97
3	أشعر بالارتياح في عملي و لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المنظمة.	3.28	1.09
4	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف	3.32	1.10
5	تتبع إدارة المنظمة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين	3.32	1.10
6	تتبع إدارة المنظمة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالمواطنين المهرة	3.47	1.01
	جميع فقرات البعد	3.46	0.99

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يشير الجدول (22) إلى إجابات أفراد العينة على البعد السادس المتمثل بالمشاركة في اتخاذ القرار، بحيث متوسط البعد كامل يساوي 3.89 أي إجابات أفراد العينة هي الحياد و لكن تكاد تكون نحو الموافقة في دراستنا و ذلك بانحراف معياري يساوي 0.782.

المتغير التابع: بعد الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (23) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يخطط العاملون للأعمال المسندة إليهم قبل تنفيذها	3.83	0.90
2	يلتزم العاملون بمواعيد العمل	4.28	0.59
3	يتعاون العاملون في أقسام الإدارة المختلفة في المنظمة لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال	4.15	0.53
4	يمتلك العاملون المهارات اللازمة لانجاز الاعمال الموكلة إليهم	4.28	0.59
5	ينجز جميع العاملين متطلبات العمل في أوقاتها المحددة	4.33	0.52
6	يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	4.33	0.52
7	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	4.15	0.53
8	يهتم العاملون بنتائج تقييم أدائهم للعمل على تحسين أدائهم مستقبلاً	4.28	0.59
	جميع فقرات البعد	4.17	0.44

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

استناداً على بيانات الجدول السابق نرى أن أفراد العينة أجمعت على ان الأداء الوظيفي تتأثر بشكل كبير بجودة الحياة الوظيفية إذ أن مجموع المتوسطات الحسابية لعبارات البعد قد بلغت 4.17 و بالتالي ترى الباحثة أن لجودة الحياة الوظيفية دور كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في

الهيئة الطبية الدولية .

و يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب التنظيمية و

الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، الأمان و الاستقرار الوظيفي) على مستوى الأداء

الوظيفي لدى العاملين في منظمة الهيئة الطبية الدولية

H2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ببيئة و ظروف العمل

المادية و المعنوية (ظروف العمل المادية، العدل و المساواة ، التوازن بين الحياة و العمل)

على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمة الهيئة الطبية الدولية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية و

الاقتصادية (الأجور و المكافآت، إتاحة فرص الترقى و التقدم المهني) على مستوى الاداء

الوظيفي لدى العاملين في منظمة الهيئة الطبية الدولية.

الجدول رقم (24): تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	.987	.974	.969	.155

Predictors: (Constant), الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجور و المكافآت، إتاحة فرص للتقدم المهني، التوازن بين الحياة والعمل، العدالة

والمساواة، ظروف

العمل المادية

المصدر : من إعداد الطالبة بنتاء على بيانات الدراسة

يظهر لنا الجدول رقم (24) قيمة معامل الارتباط والتي تساوي 0.987 وهذا ما يدلنا على وجود

علاقة

قوية وطردية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي ، وأن قيمة معامل التحديد تساوي 0.974

وهذا يدلنا على أن 97 % من أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في عملية الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (25) تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	6.124	.191		32.092	.000
	ظروف العمل المادية	1.062	.242	.991	4.383	.000
	التوازن بين الحياة و العمل	-.881	.164	-1.058	-5.358	.000
	الأجور و المكافآت	-.616	.155	-.631	-3.985	.000
	العدالة و المساواة	.150	.169	.179	.891	.378
	إتاحة الفرص للتقدم و التقدم المهني	.244	.147	.250	1.655	.105
	المشاركة في اتخاذ القرار	-.740	.167	-.653	-4.423	.000
	الأمان و الاستقرار الوظيفي	-.057	.144	-.064	-.393	.696

Dependent Variable: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على بيانات الدراسة

يبين لنا الجدول رقم (24) أنه يوجد تأثير لأربعة أبعاد من جودة الحياة الوظيفية على مستوى الأداء الوظيفي، ثلاثة أبعاد منها ذات تأثير سلبي و هي : بعد التوازن بين الحياة و العمل، بعد المكافآت و بعد المشاركة في اتخاذ القرار، و بعد ذو تأثير إيجابي و هو : ظروف العمل المادية، اما بالنسبة لبقية الأبعاد (العدالة و المساواة و إتاحة فرص التقدم و الترقى المهني و بعد الأمان الوظيفي و الاستقرار الوظيفي) فهي لم يكن لديها أي تأثير على الأداء الوظيفي.

- حيث أن بعد التوازن بين الحياة و العمل استطاع أن يزيد من مستوى الأداء لدى العاملين و هذا بسبب عم زيادة ضغوط العمل عليهم و عدم إعطائهم مهام خارج نطاق أوقات عملهم، مما يمنحهم الوقت الكافي للقيام بواجباتهم الشخصية و الاجتماعية خارج أوقات الدوام الرسمية، و اهتمام منظمة الهيئة الطبية الدولية بميول العاملين و رغباتهم الشخصية و تقديم البرامج التدريبية المناسبة لهم لإنجاز عملهم بالوقت الملائم، و أثناء تقييم أدائهم تأخذ بعين الاعتبار الظروف الشخصية لهم،

كل ذلك يؤدي إلى زيادة قدرة العاملين على الموازنة بين حياتهم الشخصية و حياتهم المهنية.

- أما بالنسبة لبعد الأجور و المكافآت و اهتمام الهيئة الطبية الدولية بهذا البعد من خلال الزيادات الدورية و العلاوات التي تضاف على الرواتب و كفاية الأجور التي يحصلون عليها مقابل عملهم

بالإضافة إلى تقديم العيديات في المناسبات و غيرها، كل هذا يشعر العاملين بالرضا و الراحة من الناحية المالية و هذا يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي

- فيما يتعلق ببعء المشاركة في اتخاذ القرارات فغن الإدارة تشجع العاملين للتعبير عن رأيهم في تقديم حلول و تشجع أساليب المناقشة الجماعية للمشكلات التي تواجه العمل كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض المسؤول جزء من صلاحياته للموظفين مما يؤدي إلى دعمهم نفسياً و يجعلهم مؤهلين لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي.
- أما بالنسبة لظروف العمل المادية فإن إجابة الأفراد عليها تميل نحو الموافقة في أجزاء منها و ذلك لأنه في إطار العمل العامل ينقل تفكيره و تركيزه إلى عوامل أخرى غير العوامل المادية قد تكون أهم بالنسبة له كالموازنة بين الحياة الشخصية و العمل.
- أما فيما يخص باقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية فلا يوجد لهم أي تأثير ذو دلالة معنوية على الأداء الوظيفي و ذلك حسب مكان و عينة الدراسة، و لكن يجب على المنظمة الانتباه إليها و ذلك لمنع وصولها إلى مرحلة التأثير السلبي و انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

النتائج:

- 1- مستوى جودة الحياة الوظيفية في الهيئة الطبية الدولية متوسطة و تميل للحياد.
- 2- مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية عالي
- 3- يوجد تأثير لبعء ظروف العمل المادية على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التوازن بين الحياة والعمل على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية.
- 5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الأجور والمكافآت على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية.
- 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى الأداء الوظيفي في الهيئة الطبية الدولية.

التوصيات :

- 1- يوصى بتعزيز الموازنة بين الحياة والعمل والحياة الشخصية و الالتزامات العائلية للعاملين، لتجنب شعور العاملين بالإحباط والإرهاق وعدم الإنجاز.
- 2- يوصى بتعزيز التحسين الدائم لنظام الأجور والعلاوات والمكافآت وعدالة توزيعها وذلك لضمان استمرارية العاملين في بذل أقصى جهد ممكن في العمل كما يرفع رضاهم وولائهم.
- 3- كما نوصي للهيئة الطبية الدولية بتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والتي تمس عملهم داخل المنظمة وتشجيعهم على ذلك لضمان تنفيذها بشكل جيد كونهم شاركوا في وضع خطة العمل، وإشعارهم بالمسؤولية تجاه تنفيذ القرارات.
- 4- أما بالنسبة للعوامل التي لم تؤثر (العدالة والمساواة_ إتاحة فرص الترقى والتقدم المهني_ المشاركة في اتخاذ القرار) نوصي إدارة المنظمة للانتباه و إجراء دراسات عليها للمحافظة عليها من أن تتحول من متغيرات لا تؤثر إلى متغيرات تؤثر بطريقة سلبية وتؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار الصفاء للنشر و التوزيع- عمان. 2010.
- البلبيسي، أسامة زيد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين. 2012.
- البياري، سمر سعيد، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل و التنمية الاجتماعية في قطاع غزة" رسالة ماجستير في كلية لاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- الحريري، محمد سرور، إدارة الموارد البشرية عمان، دار البلدية للنشر و التوزيع. 2012.
- الدحدوح، حسني، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة و علاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر، 2009.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين، 2016.
- الطراونة، عمر، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع، 2010.
- العزاوي، نجم، جواد، عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- العطوي، صالح، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني التدريب المهني في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن، 2017.

- العمري، محمد سعيد، اليافي، رندة سلامة، "أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام" دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2017.
- الغول/ فريد محمد موسى، جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية الأردنية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، 2015.
- المغربي، عبد الحميد، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية في مجلة الدراسات و البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.
- الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- تشلندا، تشوك، و كابرا، شلبا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخوارزمي، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
- جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، 2008.
- عارف، محمد، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تطبيق معايير الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية ببور سعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2010..
- عامر، سامح عبد المطلب، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة في الفلسفة في جامعة قناة السويس، 2014.
- محمد العزب، هاني السيد، جودة الحياة الوظيفية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية رياض الأطفال، جامعة المينا، 2018.
- نوري، منير، كورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

المراجع الأجنبية:

- Andy Danford, and Richardson, M. and Stewart, P. and Tailby, S.' **Partnership, high performance work systems and quality of working life. New Technology, Work and Employment**", 23 (3). (2008) pp. 151–166.
- Beth A. Brooks" **Quality of Nursing Worklife**Conceptual Clarity for the Future"Nursing Administration Quarterly2April/June Volume 31 2007 pp 152– 157.
- Hamid Zare . Zolfa Haghgooyan, Zahra Karimi Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty member
- Hanita Sarah Saad, Ainon Jauhariah Abu Samah , Nurita Juhdi **Employees' Perception on Quality Work Life and Job Satisfaction in a Private Higher Learning Institution** , International Review of Business Research Papers Vol. 4 No.3 June 2008 Pp.23–34.
- Kazan, Halim, **Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application**). International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue 2, 2013.
- Naharuddin, Nina Munira and Sadegi, Mohammad, **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia** .International Journal of Independent Research and Studies, 2(2), 66–78, April 2013.
- Olorunsola E.O **Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West of administrative staff job**

performance in South West Nigerian Universities Journal of
International Education Research Vol 8, No1. 2012 PP49–54.

الملاحق:

أداة البحث: الاستبيان

(دراسة حالة في منظمة الهيئة الطبية الدولية - دمشق)

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) للعاملين في الهيئة الطبية الدولية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لك

1 - الجنس	
☐ أنثى	☐ ذكر
2 - العمر	
☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى 39 سنة
☐ من 40 إلى 49 سنة	☐ 50 سنة فأكثر
3 - المؤهل العلمي	
☐ ثانوي/ معهد	☐ إجازة جامعية
☐ دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	
4 - المسمى الوظيفي	
☐ أعمال ذات طابع فني	☐ أعمال ذات طابع إداري
5 - عدد سنوات الخدمة	
☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 ل 9 سنوات
☐ من 10 ل 14 سنة	

القسم الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفي:

فيما يلي مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة X أمام الإجابة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: ظروف العمل المادية						
1.	تهتم المنظمة بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة)					
2.	تحرص إدارة المنظمة على اتباع العاملين لإجراءات الوقاية والسلامة أثناء العمل					
3.	توفر المنظمة التجهيزات المكتبية و اللوجستية اللازمة لإنهاء العمل					
4.	تعمل المنظمة على توفير التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم مثل (وسائل تكنولوجية، مواصلات، وسائل اتصالات...الخ)					
5.	تتبنى المنظمة إجراءات فاعلة لتجنيب الموظفين لأضرار الصحة.					
6.	توفر المنظمة عناصر الأمن والحماية من أخطار المهنة في مكان العمل					
البعد الثاني: التوازن بين الحياة والعمل						
1.	أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الشخصية و الاجتماعية					
2.	تهتم المنظمة بميول الموظفين ورغباتهم من خلال توفير برامج ثقافية وتوعوية وتعليمية رياضية					
3.	تهتم المنظمة ببناء شبكة علاقات اجتماعية بين الموظفين من خلال الزيارات الاجتماعية و الرحلات الترفيهية					
4.	تقدم المنظمة التسهيلات و البرامج التدريبية المساعدة لدعم وتطوير العاملين					
5.	تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الظروف الشخصية للعاملين عند النظر لتقييم أدائهم.					
6.	توفر المنظمة جداول عمل مرنة لتأدية المهام المطلوبة					

البعد الثالث: الأجور والمكافآت

1	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف للرواتب سنوياً				
2.	أشعر بكفاية الدخل الذي أحصل عليه من عملي أي لا يراودني أية تفكير في توفير دخل آخر مساعد له				
3.	تصرف الرواتب دائماً بانتظام وكاملة دون أية تأخير				
4.	أعتقد بأنه تتوفر الموارد المادية و الاقتصادية لدى المنظمة بشكل يمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاه رواتب الموظفين لديها				
5.	لدي ثقة وارتياح تام بأن راتبي مهما تأخر أو تجزء فإن حصولي عليه أمر مضمون حتماً.				
6.	تحرص المنظمة على تقديم الإعانات وكذلك الإكراميات و العيديات في المناسبات.				

البعد الرابع: العدالة والمساواة

1.	أشعر بعدالة الأجر بالنظر إلى ما يحصل له الآخرين من منظمات أخرى				
2.	يتم تحديد الأجر وفقاً للأداء				
3.	أرى أن هناك عدالة في توزيع واجبات العمل بين الموظفين				
4	تعمل الإدارة العليا في المنظمة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين				
5	أشعر بالعدالة في طريقة تقييم أداء الموظفين السنوية				
6	أشعر بأن مديري يسعى دوماً إلى إشاعة روح التعاون والمحبة بين الزملاء في العمل.				

البعد الخامس: إتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني

1.	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في المنظمة على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين.				
2.	تركز سياسة الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية توهم العاملين للتقدم في مساراتهم الوظيفية.				
3.	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وانصاف بين جميع الموظفين.				
4.	تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والمهنية في الأداء.				
5.	تطبق الإدارة العليا سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.				

6.	يوجد توافق إيجابي بين مؤهلي العلمي و قدراتي العملية ودرجتي الوظيفية.				
البعد السادس: المشاركة في اتخاذ القرار					
1.	تشجعتني المنظمة للتعبير عن رأيي بما يتعلق بحل مشكلات العمل				
2.	أشارك في اتخاذ القرارات التي تمس عملي في المنظمة				
3.	يفوض رئيسي المباشر جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين				
4.	يعطي رئيسي في العمل معلومات كاملة للمرؤوسين عن أهداف العمل و نتائجها				
5.	يتمتع رئيسي المباشر بقدرة عالية على تشجيع مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن				
6.	يشجع الرئيس المباشر المناقشة الجماعية لأساليب العمل				

البعد السابع: الأمان والاستقرار الوظيفي					
1.	أشعر بالاستقرار و الأمان الوظيفي ولا أعاني من هاجس الاستغناء عن خدماتي مستقبلاً				
2.	أتوقع مستقبلاً أفضل في الوظيفة				
3.	أشعر بالارتياح في عملي و لا تتوفر لدي رغبة مستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج المنظمة.				
4.	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة و الأمان المتبادل بين جميع الأطراف				
5.	تتبع إدارة المنظمة سياسة التدريب من باب الاستثمار في العاملين				
6.	تتبع إدارة المنظمة سياسة التحفيز للاحتفاظ بالمواطنين المهرة				

فقرات استبيان الأداء الوظيفي

لا أوافق	لا اوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	
					يخطط العاملون للأعمال المسندة إليهم قبل تنفيذها	1
					يلتزم العاملون بمواعيد العمل	2
					يتعاون العاملون في أقسام الإدارة المختلفة في المنظمة لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال	3
					يمتلك العاملون المهارات اللازمة لانجاز الاعمال الموكلة إليهم	4
					ينجز جميع العاملين متطلبات العمل في أوقاتها المحددة	5
					يلتزم العاملون بتعليمات وتوجيهات مدراءهم	6
					يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	7
					يهتم العاملون بنتائج تقييم أدائهم للعمل على تحسين أدائهم مستقبلاً	8

