



## I. تمهيد

يعيش العالم اليوم عصر الإدارة الحديثة بأبعادها ومفاهيمها، فلم يعد هناك مجال لنجاح أي مؤسسة إلا إذا كانت إدارتها على أسس الإدارة العلمية الحديثة وهذا الأمر يتطلب الاهتمام أكثر بالموارد البشرية، حيث تعتبر من أهم العناصر الداعمة والفعالة لنجاح المؤسسات الاقتصادية على وجه العموم والمؤسسات العمومية على وجه الخاص، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، وأصبح الاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها لحماية العاملين بدنيا ومعنويا، حيث يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو غيرها، لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك المتغيرات، حيث اهتمت العديد من الدراسات البحثية في الآونة الأخيرة بمقياس جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة لمالها من دور كبير في الارتقاء بأداء الموارد البشرية من خلال الوفاء بمتطلبات ورغبات العنصر البشري وتوفير بيئة عمل صحية، ومتكاملة من حيث الأمن والاستقرار الوظيفي والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، والتي تنعكس على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان الاستمرارية في بيئة الأعمال، وعلى ضوء ما سبق فإن العنصر البشري في المؤسسات هو الثروة النابضة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما وكيفا، وبالشكل الذي يزيد من أداؤها وفعاليتها، لذا ستقوم هذه الدراسة بالتعرف على جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF وذلك من أجل الارتقاء بمنظومة العمل في هذه المؤسسة الرائدة وضمان قدر من الاستقرار والتوطن الوظيفي.

## الإشكالية

لقد تزايد الاهتمام في المؤسسات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لماله من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية والتميز، ويعد أهم وأعلى ما تملكه المؤسسة لأنه المحرك الرئيسي لعجلة الإنتاج والأرباح، لهذا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمصطلح حديث ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كون أن المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، وهذا ما أدى إلى التركيز والاهتمام نحو تبني مداخل جودة الحياة الوظيفية كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفعالية أفضل في الأداء، بحيث يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المؤسسة وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير بيئة عمل آمنة، ومشاركهم في اتخاذ القرارات، وتوفير متطلبات الأمن، والاستقرار الوظيفي. وبناء على ما ورد سيكون هدف هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF ؟

وتقودنا هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماذا نعني بجودة الحياة الوظيفية؟
  - ما هي أهم أبعادها ومؤشرات قياسها؟
  - ما المقصود بأداء الموارد البشرية وما هي مؤشرات قياسها؟
  - ما هو واقع تطبيق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة CERTAF؟
  - ما مدى العلاقة الموجودة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية؟
- فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجمعة [الأمن والصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، نظام التعويضات، الأمان والاستقرار الوظيفي، نظام الترقية، التمكين] وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

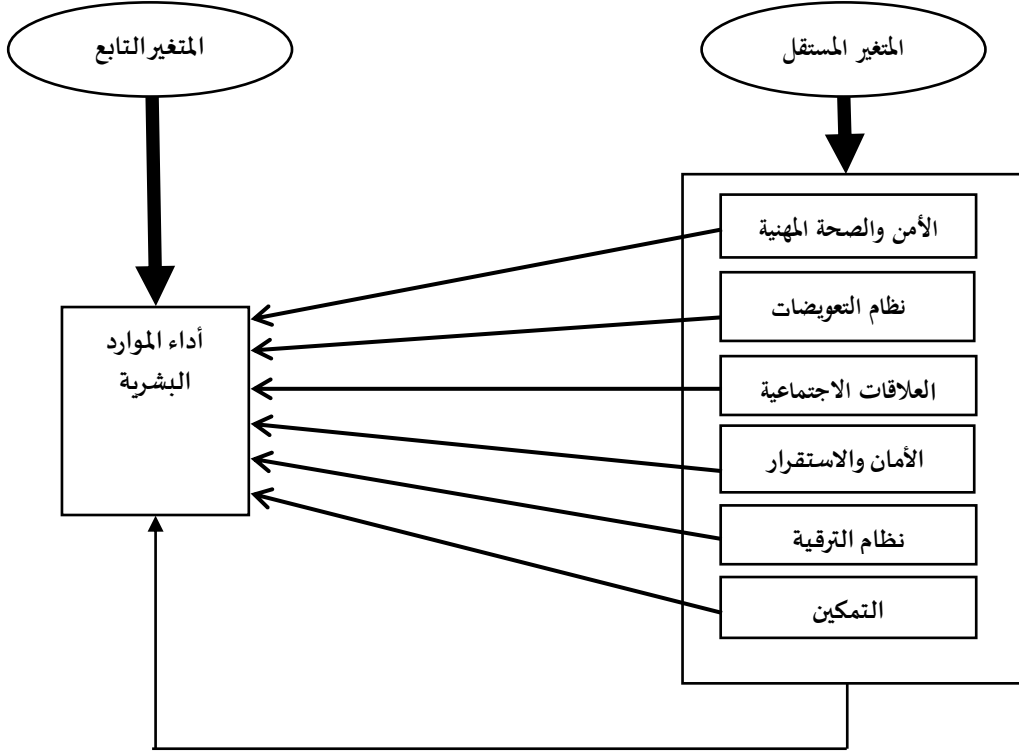
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن والصحة المهنية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمان والاستقرار الوظيفي وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الترقية وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وأداء الموارد البشرية في مؤسسة CERTAF.

أهمية الدراسة

- توضيح طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية.
- محاولة الإسهام في تطوير أداء الموارد البشرية من خلال الإسهام في تطوير جودة الحياة الوظيفية.
- البحث في العوامل والأسباب المساعدة في زيادة الجودة وكذا الوظيفية للأفراد داخل المؤسسات.
- البحث عن العوائق التي تحول دون الوصول إلى تطبيق جودة وظيفية مساعدة.

## نموذج الدراسة

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية والأداء

### 1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في منظمات الأعمال وفي مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تعود بدايته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين، ويرى أيمن حسن أن جودة الحياة الوظيفية نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة زيادة السلوكيات السالبة في بيئة العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب والشكاوى والتخريب المتعمد في العمل، وزيادة الشعور السالب من قبل العمال اتجاه المشرفين، وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها (ديوب، 2014، ص206).

هذا وقد تعدد آراء الكتاب والباحثين عن هذا المفهوم حيث يرى حمزة بودي ومجدوب بحوصي أن جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العمل وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني التي تسهم بجملتها في الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد ثم على مستوى المنظمة ككل

(بودي و مجدوب، 2018، ص11). ويرى أيضا كل من Pothigaimalai وآخرون على أنها بناء شامل يقيم علاقة الفرد بالرفاهية والمدى الذي تكون فيه خبرات العمل مجزية، وخالية من التوتر والعواقب (Pothigaimalai & et al, 2014, p42).

كما عرفها Ladislav Sojka على أنها الطريقة التي يتم من خلالها استخدام تقنيات وأساليب محددة لتحسين العمل (Sojka, 2014, p. 284). وعرفها أيضا كل من Madiha bakhouch وآخرون على أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبينتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (bakhouch & et al, 2018, p. 3).

## 2. أهداف جودة الحياة الوظيفية

يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تبني برنامج جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في:

- ◀ زيادة الإنتاجية الفردية والمساءلة والالتزام.
- ◀ تحسين العمل الجماعي والتواصل.
- ◀ تحسين معنويات الموظفين.
- ◀ تحسين العلاقات داخل وخارج الوظيفة.
- ◀ توفير برامج كافية لتنمية الموارد البشرية.
- ◀ مشاركة كل المستويات الادارية في تشكيل المنظمة (Srivastava & et al, 2014, p. 56).

## 3. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لقد اختلف العلماء والباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية وذلك حسب الأهداف المرجوة، حيث ذهب بعض الباحثين إلى تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في (التعويضات الكافية والعادلة، ظروف عمل آمنة وصحية، فرصة استخدام وتطوير القدرات البشرية، فرصة النمو الوظيفي والتكامل الاجتماعي في القوى العاملة، العمل والحياة الشخصية والصلة الاجتماعية للعمل (Pothigaimalai & et al, 2014, p. 43).

كما قام كل من Sharma وآخرون إلى حصر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تنمية الكفاءات الصحة والرفاهية، توازن الحياة مع العمل، الرضا الوظيفي الأمن الوظيفي (Sharma, 2016, p. 31). ومن خلال ما سبق تبين لنا أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية غير محصورة، وإنما تختلف حسب الأهداف المسطرة في بيئة العمل، لذا سنتناول الأبعاد الأكثر استخداما والتي تهم بيئة العمل في المؤسسة.

1.3 الأمن والصحة المهنية: حيث يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة وعلى أداءهم بصفة عامة، ويرى كل من Amponsah وآخرون الصحة المهنية يجب أن تهدف إلى تعزيز والحفاظ على أعلى درجة من الرفاه البدني والعقلي والاجتماعي للعاملين في جميع المهن، كما يجب وقاية العمال من كل ما هو مهدد للصحة بسبب ظروف عملهم، حمايتهم في عملهم من المخاطر الناتجة عن العوامل الضارة بالصحة، ووضع العمال والمحافظة عليهم في بيئة مهنية تتكيف مع قدراتهم الفسيولوجية والنفسية .  
(Amponsah & et al, 2011, p. 120)

2.3 العلاقات الاجتماعية: يشير معنى العلاقات الاجتماعية إلى أن حياة الإنسان بطبيعتها حياة اجتماعية كونه اجتماعي بالطبع ولا يمكنه العيش خارج الجماعة، يتفاعل مع أعضائها بحيث يعتمد كل منهم على الآخر، لأن العلاقات بين البشر هي أساس الحياة الاجتماعية، كما أن توفير الركائز المهمة لنجاح العمل يتطلب توفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام الموظف ويعطي قدره من الرعاية، وبتعمده بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمر مرغوبا، أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات، وتعرقل سير العمل، وتسبب كثرة الغياب والاستئذان أو التأخير على العمل، وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل في المنظمة وبالتالي فإن العلاقات الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينها، لذلك فإن المؤسسة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح (البربري، 2016، ص22).

3.3 نظام التعويضات: ولا شك أن الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإداريين إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على استراتيجيات التعويضات، حيث عرفتها مديحة بخوش بأنها: "نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية للعمل (بخوش، 2013، ص150).

4.3 الأمان والاستقرار الوظيفي: يقصد بالاستقرار الوظيفي "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره من الخوف، وتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرته النقابية وأمنه الصناعي وترقيته" (عزاوي، 2018، ص81).

5.3 نظام الترقية: إن نظام الترقية من عوامل الرضا الوظيفي، فكلما كانت فرص الترقية أكبر من طموح الفرد زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح، لهذا نرى أن لنظام الترقية تأثير كبير على أداء الموارد البشرية في الرفع من معنوياتهم وأدائهم حيث عرفت هي رشيدة الترقية على أنها: "انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي، ويكون ذلك برتبة معينة، وتتميز هذه الأخيرة ارتباطها

بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات (رشيدة، 2019، ص147).

**6.3 التمكين:** يعد تمكين العاملين أحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، باعتبار أن التمكين يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة في أداء أعمالهم وتحقيق أفضل النتائج، هذا وقد تعددت تعريفات تمكين العاملين حيث عرفها حسن ديوب على أنها "العملية التي تمكن وتدعم الموارد البشرية في المؤسسة بحيث تستطيع صنع قرارات فعالة ذات كفاءة وجودة عالية"، كما عرفه أيضا بأنه "تقوية الأفراد أي منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية في حل مشكلات العمل وتحسن الإنتاجية" (ديوب، 2014، ص204).

#### 4. مؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية

حيث توجد عدة مؤشرات مقسمة إلى مجموعات والتي يمكن عرضها كالآتي:

**1.4 السلامة وأخلاقيات العمل:** يركز البعد المتعلق بالسلامة وأخلاقيات العمل على السلامة البدنية وظروف العمل، وعلى حقوق ومعاملة الشخص في العمل، والصحة والكرامة للعاملين، وبشكل هذا البعد عنصرا أساسيا لجودة التوظيف، حيث أن الرفاه المادي وتطبيق اتفاقيات حقوق الإنسان والعمل المقبولة دوليا ضرورتان لضمان الجودة الجيدة، والعمل الآمن الذي لا يهدد الحياة والصحة، وهو مطلب العمل الأساسي، وبالتالي فإن مؤشرات هذه المجموعة تتمثل: الاختلافات في معدل التوظيف، الحوادث في العمل، التعرض للمواقف المحرجة في العمل، التعرض لخطر الضوضاء.

**2.4 الدخل من التوظيف:** الدخل المتعلق بالعمالة هو أحد أهم المعايير في تقييم العمل من وجهة نظر الموظف، وهناك أيضا معايير أخرى ولكن يتم النظر فيها دائما فيما يتعلق بالأرباح، ولذلك فإن المجموعة الثانية من المؤشرات هي تلك المتعلقة بالدخل من العمالة، وتم التركيز بشكل خاص على الفروق في الأجور والمرتبات بين مختلف مجموعة التوظيف، متوسط الدخل الشهري، الموظفون المنخفضة أجورهم.

**3.4 وقت العمل وتوازن حياة العمل:** الحياة البشرية تنقسم في كثير من الأحيان إلى المهنية والخاصة (الأسرة)، حيث يتطلب الجمع بين الواجبات المهنية والحياة الخاصة، و تركز المجموعة الثالثة من مؤشرات جودة التوظيف على وقت العمل نفسه(مدة العمل، العمل في الوقت المخصص عادة للراحة ) والتنقل، ويتم إيلاء اهتمام خاص لمجموعتين من الأشخاص ، من ناحية أولئك الذين يرغبون في العمل لفترة أطول، ومن ناحية أخرى الأشخاص الذين يعملون أكثر من غيرهم، متوسط عدد ساعات العمل، ساعات العمل الطويلة، العمل عادة في الليل، تحول الموظفين، التعرض للعمل تحت ضغط الوقت، أصحاب الوظائف المتعددة.

**4.4 أمن العمالة:** إن التطوير الدائم يقصد به أن الوظيفة يجب أن تستمر طالما أن الموظف يريد ذلك شريطة أن يسمح الوضع الاقتصادي بذلك، ومن العناصر المهمة جدا في جودة التوظيف الثقة في الاحتفاظ بالعمل نتيجة الضمانات الرسمية بشكل أو آخر، حيث من الأفضل أن يكون للموظف عقد عمل رسمي يمنح له معظم الحقوق، ومع ذلك فإن عدم وجود عقد زمني غير محدد ليس ظاهرة سلبية بحد ذاتها، حيث يتوقع بعض الموظفين الحصول على عقود قصيرة الأجل، ومن أهم المؤشرات: الموظفون الذين لديهم عقود لمدة غير محددة، الموظفون بعقود محددة المدة، الأشخاص الذين يعملون من قبل وكالات العمل المؤقتة، حيازة الوظيفة، التعرض لإمكانية فقدان الوظيفة.

**5.4 تطوير المهارات:** تتمثل الميزة المرغوبة في تحسين جودة التوظيف في إمكانية تحسين المهارات وتطوير الموظفين، وهناك مجموعة أخرى من المؤشرات تتضمن المعلومات حول المشاركة في مختلف أشكال التعليم والتدريب من وجهة نظر الموظفين أنفسهم مثل المؤشرات التي تتعلق بحقيقة المشاركة، وكذا تقييم التعليم، المشاركة في التدريب (التعليم الرسمي، التعليم غير الرسمي، التدريب غير الرسمي) التدريب لأغراض مهنية، المشاركة في التدريب من أجل التطوير المهني (هاملي و مصطفى، 2018، ص 7).

ثانيا: الإطار النظري والمفاهيمي لأداء الموارد البشرية

#### 1 . مفهوم أداء الموارد البشرية

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم أداء الموارد البشرية حيث عرف كل من بوحنيك وبوعيشة على أنها وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل، وجديته وفقا لطريقة محددة والتعرف على هذا الأداء والتأكد من إنجازه يتطلب عملية تقييم له تتم في ضوء المعيار المحدد (بوحنيك و بوعيشة، 2015، ص 49).

و يعرفها J.Martin على أنها فرع من فروع الإدارة تهتم بعلاقات الناس كأفراد أو جماعات داخل التنظيم، وإيجاد السبل التي تمكنهم من المساهمة في كفاءة التنظيم (J.Martin, 1977, p. 5).

و يعرفها Dale Yoder، على أنها تلك المرحلة التي تتضمن رقابة القوى العاملة لاستغلالها بطريقة متميزة ومثلى عن باقي القوى الأخرى (Yoder, 1972, p. 8).

أما Edwin Flippo فعرفها على أنها: الإدارة التي تسند إليها مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتطوير والتعويض وتسيير وظائف الموارد البشرية بالشكل الذي يخدم مصلحة وأهداف الفرد والمنشأة والمجتمع (Flippo, 1981, p. 5).

## 2. مؤشرات أداء الموارد البشرية الرئيسية

تعتبر مؤشرات قياس الأداء من العمليات الصعبة وذلك لتنوع الأنشطة واختلاف الأهداف والهيكل التنظيمية في المنظمات وكذلك صعوبة تحديد ووضع وحدات قياس موحدة لكل الأجهزة ومن جملة المؤشرات التي يمكن التطرق إليها هي:

1.2 نسبة السعادة الوظيفية: يقيس هذا المؤشر نسبة سعادة الموظفين في بيئة العمل عبر دراسة كمية من خلال استبيان (استبيان السعادة والإيجابية في بيئة العمل) يتم إعداده سنويا. وهي عملية مستمرة ومرنة تشمل مختلف المناصب والوظائف في إطار يحدد كيف يمكنهم العمل معا لتحقيق أفضل النتائج على أساس مبدأ الإدارة عن طريق العقد والاتفاق بدلا من الإدارة عن طريق القيادة، فهو يعتمد على الإجماع والتعاون بدلا من السيطرة أو الإكراه (Armstrong, 2006, p. 4).

2.2 نسبة الإيجابية في بيئة العمل: يقيس هذا المؤشر مدى إيجابية الموظفين وتوافر بيئة عمل إيجابية داعمة بالإضافة إلى تركيز الثقافة المؤسسية على ركائز القوة في الموظفين بدلا من نقاط الضعف. وتشغيل اتصالات فعالة من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، بما يضمن التداول الكبير للمعلومات التنظيمية والاستراتيجية (Parmenter, 2007, p. 21).

3.2 نسبة التناغم الوظيفي: يقيس هذا المؤشر نسبة تناغم الموظفين واهتمامهم بعملهم وانخراطهم به وبمكان العمل كما يقيس مدى ارتباط الموظفين بوظيفتهم وعلاقتهم مع الزملاء والمسؤولين في بيئة العمل. بتوفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن (حسن، 2001، ص 211).

4.2 معدل الساعات التدريبية لكل موظف: يقيس هذا المؤشر مشاركة الموارد البشرية في البرامج التدريبية والعمل على تدريب وتطوير الموظفين بالقدر اللازم لضمان أنه يمكن الالتزام بمسؤولياتهم (كشواي، 2006، ص 99).

5.2 نسبة الدوران الوظيفي: يقيس نسبة الدوران الوظيفي جهود المنظمة في المحافظة على الموظفين بحيث يعكس رضاهم عنها ومعدل ترك الوظيفة وتسرب الكفاءات سواء كان إنهاء الخدمة اختيارية كالاتقالية أو إجبارية كالإقالة أو النقل (المغربي، 2009، ص 193).

6.2 التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: يقيس هذا المؤشر نسبة المنظمة لالتزامها بتطبيق خطة القوى العاملة بناء على نظام تخطيط القوى العاملة المعد مسبقا ومدى ترابط هذا التخطيط بنظام الرواتب، ويعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة (شاويش، 2004، ص 87).

### ثالثا: الدراسات السابقة

1. دراسة **Justice Mensah & Kwesi Amponsah (2014)**: الموسومة بعنوان ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية: الدور الوسيط لعلم النفس، حيث تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المترابط والتسلسل الهرمي على 290 من موظفي صندوق الضمان الاجتماعي والتأمين الوطني (SSNIT) في غانا، فأسفرت نتائج هذه الدراسة على أن ضغط العمل يتوسط جزئيا في جودة رأس المال النفسي لعلاقة حياة العمل، وكذا وجود ارتباط عكسي بين جودة الحياة الوظيفية وضغوط العمل ولكن بشكل ايجابي مع رأس المال النفسي (Mensah & Kwesi, 2014).
2. دراسة **Selda Tasdemir Afsar (2015)**: الموسومة بعنوان تأثير جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة على الأكاديميين العاملين في الدولة والمؤسسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتماده على دراسة استقصائية عبر الانترنت مست ثلاث كليات في جامعات تركيا، حيث كان إجمالي الاستبيانات التي تم جمعها هو 342 من الجامعات الحكومية، و228 من الجامعات المؤسسة، جاءت أهم النتائج على النحو التالي: كشفت الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على الالتزام العاطفي والمعياري للأكاديميين العاملين في جامعات الولايات والجامعات التأسيسية (Afsar, 2015).
3. دراسة محمد بن سعيد العمري (2017): الموسومة بعنوان أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام "دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على 2500 موظف، كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن العناصر الأكثر تأثيرا على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل والحوافز المادية والمعنوية وبيئة العمل (العمري، 2017).
4. دراسة بن لحرش لبنى، دولي سعاد (2018): الموسومة بعنوان دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء بشركة Samsung مصنع الرويبة الجزائر، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت استبانة وزعت على 100 موظف في شركة Samsung، فجاءت النتائج على الشكل التالي: وجود أثر لجودة شغل الوقت وإدارته بما فيها التنظيم والتخطيط والرقابة، وجودة الحياة الصحية بما فيها صحة العاملين والانفعالات النفسية، والعدالة الاجتماعية بما فيها عدالة نظام التعويضات، والتمكين بما فيه مشاركة العاملين في حل مشكلات العمل، والاستقرار والأمن الوظيفي ونظام الترقية على الأداء في شركة Samsung (بن لحرش و دولي، 2018).

## II. منهجية الدراسة وأساليب معالجتها واختبارها

### أولاً: منهج وحدود الدراسة الميدانية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة، فضلاً عن الدراسة المرجعية، وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية.

■ الحدود المكانية: لقد تم اختيار مؤسسة الخزف المنزلي تافنة CERTAF مغنية لغرض إجراء الجانب الميداني للدراسة.

■ الحدود الزمنية: تحددت مدة الدراسة من (2019/03/23) إلى (2019/04/16)، إذ كانت هذه المدة كافية لتصميم وتوزيع الاستبانة وجمعها بهدف تصنيف المعلومات وتبويبها وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

حددت الدراسة مجالها في أكبر المؤسسات الاقتصادية مستهدفة مؤسسة CERTAF، مركزة على عينة عشوائية شملت مختلف الفئات العمالية بمؤسسة CERTAF، إذ تم توزيع (195) استمارة وتم استعادة (145) استمارة منها (30) استمارة ملغاة و (115) استمارة صالحة للدراسة.

### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، (Statistical Package for Social Sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

### 1. اختبار أداة الدراسة

للتأكد من صدق الاستمارة وثباتها قمنا بتقدير ثبات الاستمارة بحساب معامل الاتساق باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج أكبر من 0.6 والتي تدل على ثبات الاستمارة، كما هو موضح في الجدول 1

الجدول 1: نتائج معاملات الثبات لتقدير ثبات أداة البحث بأبعادها المختلفة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الأمن والصحة المهنية	06	0.685
نظام التعويضات	06	0.647
العلاقات الاجتماعية	09	0.757
الأمان والاستقرار الوظيفي	07	0.717
نظام الترقية	05	0.637

0.870	08	التمكين
0.769	10	أداء الموارد البشرية
0.915	51	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي

حيث جاءت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 والذي قدر بـ 0.106 وهذا يدل على أن المتغيرين من نفس المجتمع وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## 3. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وذلك لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى القيمة للأبعاد من (5-1) لمجال (5-1) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين

الرقم	المتغيرات	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الرتبة
01	الأمن والصحة المهنية	3.0000	0.68789	متوسط	01
02	نظام التعويضات	2.1609	0.54787	ضعيف	06
03	العلاقات الاجتماعية	2.6860	0.64441	متوسط	03
04	الأمان والاستقرار	2.1627	0.56888	ضعيف	05
05	نظام الترقية	2.4713	0.70147	ضعيف	04
06	التمكين	1.9293	0.67093	ضعيف	07
07	أداء الموارد البشرية	2.7409	0.61728	متوسط	02

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول 2 أن بعد الأمن والصحة المهنية تحصل على أعلى درجة متوسط حسابي وهذا راجع للأهمية التي يكتسبها هذا البعد، كون أن طبيعة نشاط مؤسسة CERTAF يعتمد على صناعة منتج القرميد والذي يتولد من خلاله جملة من المخاطر الفيزيائية والصناعية، في حين جاء بعد التمكين في المرتبة الأخيرة بأقل درجة متوسط حسابي، وهذا ما يدل على عدم منح الإدارة للعمال حق المشاركة في رسم سياسات المؤسسة واستراتيجياتها من خلال عدم ربط التمكين بالموارد البشري الذي لا يعد من الركائز المهمة في المؤسسة.

## 4. اختبار الفرضيات

نقوم باختبارات فرضيات الدراسة، الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الستة من خلال استخدام معامل الارتباط ومخرجات جدول ANOVA وكذا جدول معاملات دالة الانحدار الخطي البسيط بهدف الكشف عن مدى درجة التأثير الموجودة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأمن والصحة المهنية، نظام

التعويضات، العلاقات الاجتماعية، الأمان والاستقرار الوظيفي، نظام الترقية، التمكين) على أداء الموارد البشرية.

الجدول 3: معاملات دالة الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة المعنوية	معادلة الانحدار الخطي
0.409	0.167	0.000	$Y = 1.640 + 0.367X_1 + E$
0.379	0.144	0.000	$Y = 1.817 + 0.427X_2 + E$
0.464	0.215	0.000	$Y = 1.547 + 0.444X_3 + E$
0.302	0.091	0.001	$Y = 2.031 + 0.328X_4 + E$
0.337	0.114	0.000	$Y = 2.008 + 0.297X_5 + E$
0.481	0.231	0.000	$Y = 1.888 + 0.442X_6 + E$
0.549	0.302	0.000	$Y = 0.975 + 0.735X + E$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى كانت  $R=0.409$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.167$  أي أن 16.7% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى الأمان والصحة المهنية، والباقي أي 83.3% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمان والصحة المهنية وأداء الموارد البشرية.

ونلاحظ أيضاً أن قيمة الارتباط الثنائي المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية هو  $R=0.379$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.144$  أي أن 14.4% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى نظام التعويضات والباقي أي 85.6% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات وأداء الموارد البشرية.

كما نلاحظ أيضاً أن قيمة الارتباط الثنائي المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة هو  $R=0.464$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.215$  أي أن 21.5% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى متغير العلاقات الاجتماعية، والباقي أي 78.5% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين العلاقات الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة الارتباط الثنائي المتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة هو  $R=0.302$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.091$  أي أن 9.1% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى متغير الأمان والاستقرار الوظيفي، والباقي أي 90.9% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.01 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمان والاستقرار الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي المتعلق بالفرضية الخامسة هو  $R=0.337$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.114$  أي أن 11.4% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى متغير نظام الترقية، والباقي أي 88.6% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترقية وأداء الموارد البشرية.

نلاحظ أن قيمة الارتباط الثنائي المتعلق بالفرضية السادسة هو  $R=0.481$ ، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.231$  أي أن 23.1% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى متغير التمكين، والباقي أي 76.9% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وأداء الموارد البشرية.

ونلاحظ فيما يخص الفرضية الرئيسية أن قيمة الارتباط الثنائي هو  $R=0.549$  كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.302$  أي أن 30.2% من التأثير في أداء الموارد البشرية يعود إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة والباقي أي 69.8% يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، في حين نجد أن مستوى المعنوية يساوي الصفر وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة وأداء الموارد البشرية.

### III. مناقشة النتائج

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة CERTAF التي كان الهدف منها التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، وبعد تفرغ بيانات الاستمارة تم تحليلها، وقد تبين من نتائج التحليل بيانات الميدانية للبحث ما يلي:

أوضحت النتائج إلى وجود أثر لبعده الصحة المهنية والأمن على أداء الموارد البشرية وهذا راجع لطبيعة النشاط الموجود في المؤسسة والمتمثل في صناعة القرميد، والذي يتولد من خلاله جملة من المخاطر الفيزيائية كالضجيج ونقص التهوية والحرارة الشديدة، مع العلم أن المؤسسة لا تسهر على توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر من خلال الحد من المخاطر الناجمة عن طبيعة النشاط مثل توفير ألبسة خاصة مضادة للحرارة

ونقص التهيئة كما هو موجود في غالبية الدول المتقدمة وهذا التزاما بتطبيق المقاييس والمعايير الدولية في الأمن والسلامة المهنية والصناعية، ومع ذلك فإن المؤسسة لا تدخر أي جهد في الحفاظ على سلامة العمال وأرواحهم وهذا حسب الإمكانيات المتاحة. كما أوضحت النتائج أن نظام الأجور المعتمد في مؤسسة CERTAF لا يتم تحديده على حسب فهرس الكفاءات، وهذا ما يبين أن نظام التعويضات المعمول به في هذه المؤسسة يتبنى منهج الإدارة العلمية التيلورية، كما أن الإدارة لا تقوم بمنح مكافآت نتيجة زيادة الجهد ومستوى الأداء والتي تبين لنا من خلالها أن المؤسسة لا تهتم بالكفاءات مما يصعب عليها الاحتفاظ بأصحاب المهارات والقدرات العالية في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال واشتداد التنافس على استقطاب الكفاءات، كما أن نظام الأجور المعتمد في المؤسسة لا يسد الحاجات الضرورية للعمال، كون أن الراتب الشهري للعمال المنفذين يعادل الأجر القاعدي للوظيف العمومي، هذا ما يصعب على المؤسسة تحقيق العدالة الخارجية من خلال تخصيص نظام أجور ينافس المؤسسات الأخرى للوظيفة نفسها. كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقات اجتماعية داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، وبالتالي يجب على الإدارة الاهتمام أكثر بهذا البعد كونه يعد مصدرا رئيسيا لاستمرارية المؤسسة وكذا زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء، حيث أظهرت نتائج تجارب Hawthorne بقيادة Elton Mayo أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تحقق الكفاءة الإنتاجية، وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط كما تدعي المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، وإنما له احتياجات داخل العمل كفرص التفاعل والاتصال مع الآخرين، وتحقيق مبدأ العدالة والإنصاف مع العمال، والاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وأن الفرد ليس نموذج بسيط وإنما نموذج معقد يستحق الدراسة، لهذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا البعد من خلال العمل على تحقيق مختلف النقاط الخاصة به. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين غير مقتنعون عن وجود الأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على توفير مختلف الحوافز المهمة وذات العلاقة المباشرة بزيادة الرغبة في بقاء العامل في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن، بحيث يمكن أن يؤثر ذلك على أدائه وتحمله للمسؤولية لدرجة تصبح أهدافه مرتبطة بأهداف المؤسسة، كما أشار في ذلك Henri Fayol في مبادئ الإدارة على أن الضرورة تملئ على العامل معرفة المؤسسة وأهدافها وما له وما عليه في إطار تنظيمها، لهذا لا بد على الإدارة تحديد أهدافها الجوهرية والتي من شأنها أن تحقق الأمان والاستقرار الوظيفي والمتمثلة في وضع تحفيزات من أجل الإبقاء على أصحاب الكفاءات والخبرات المميزة، وكذا توفير بيئة عمل آمنة يشعر من خلالها العامل بالراحة النفسية والانتماء والطمأنينة، كما أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين غير مقتنعين بنظام الترقية المعمول به في المؤسسة، إذ يعتمد هذا النظام بالدرجة الأولى على الأقدمية، وهذا منافي

لنظام الترقية الجديد الذي يعتمد على وسائل تقييم الأداء الوظيفي بالتركيز على معايير الكفاءة والعطاء والتميز، وذلك من أجل الارتقاء بإنتاجية العمال، ورفع مستوى المنافسة بينهم للحصول على الترقية، الأمر الذي ينعكس بدوره على نوعية وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة من طرف العمال، مما يسهم ذلك أيضا في إمكانية استقطاب القوى العاملة ذات المهارات والقدرات العالية. كما أوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين غير مقتنعين بنظام التمكين في المؤسسة، وهذا لعدم اعتماد الإدارة على مشاركة العاملين في تحسين جودة العمل والأداء، وعدم أخذ أفكار العمال واقتراحاتهم بعين الاعتبار، وأيضا عدم منح العمال فرص لوضع استراتيجيات المؤسسة والمشاركة في عمليات التخطيط ومشاركة كل الطبقات العمالية في حل مشاكل الجودة من خلال تشكيل حلقات الجودة التي اخترعها العالم الياباني Kaoru Ishikawa، كما أن الإدارة لا تعمل على إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يعتبر منافي لما جاءت به نظرية الحاجات Abraham Maslow والتي اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتدوير العمل، ونظرية الشخصية البالغة Chris Argyris التي جاء في مضمونها أن العامل إنسان بالغ وناجح وعامل وبالتالي يمكنه أن يتحمل مسؤوليته من خلال توسيع نطاق صلاحياته ومنحه حق المشاركة في رسم سياسات المؤسسة واستراتيجياتها، لهذا يجب على المؤسسة إذا ما أرادت الاستمرار في بيئة الأعمال أن تربط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي.

#### IV. الخلاصة

بناء على ما سبق يمكننا القول أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها أصبح مرهون بمدى قدرة القائمين عليها في تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية في مختلف مجالات عملهم، وكذا إمكانية استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات المميزة، وذلك انطلاقا من تجسيدها مبدأ جودة الحياة الوظيفية باختلاف أبعادها في مختلف السياسات والاستراتيجيات والعمليات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تنمية مواردها، ولذا لا بد من أن تعي المؤسسات أهمية جودة الحياة الوظيفية في قدرتها على تطوير القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد العامل باعتبارها بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بالشكل الجيد مما ينعكس ذلك إيجابا على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي فيبدل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة.

تناولنا في هذه الدراسة تحليلا وعرضا تفصيليا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة CERTAF ويمكن إيجاز ذلك في أهم ما توصلت إليه الدراسة:

◀ عدم وجود وقاية خاصة بالعاملين من المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يزاولونها في ظل عدم توفر المؤسسة على بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر.

◀ وأيضا توصلت الدراسة إلى أن الراتب الشهري لا يشبع حاجات ورغبات العمال في ظل عدم وجود نظام تعويضات عادل، حيث إلتماسنا من خلال إجراء المقابلة الفجوة الكبيرة في نظام الأجور بين أعلى نقطة في الهرم الوظيفي وأدناها، وكذا عجز المؤسسة عن منح تحفيزات للعمال نتيجة الزيادة في الإنتاج والأرباح.

◀ كما أسفرت نتائج الدراسة على عدم قدرة الإدارة في الإبقاء على أصحاب الكفاءات، وهذا لعدم توفرها على نظام ترقيية مبني على فهرس الكفاءات، وكذا عدم القيام بعملية التقييم بصفة دورية من أجل الوقوف على المردودية الفردية لكل عامل.

◀ وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم إشراك العمال سواء في وضع عمليات التخطيط أو استراتيجيات المؤسسة أو حل مشاكل الجودة، ناهيك عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

◀ كما أسفرت نتائج الدراسة أيضا على عدم إدراك الإدارة لأهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية.

◀ وأخيرا أهم ما توصلت إليه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأداء الموارد البشرية.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

◀ ضرورة تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأبعاده المختلفة ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من أجل الرفع في الأداء مما ينعكس ذلك إيجابا على إنتاجية المؤسسة وأرباحها.

◀ ضرورة توفر وقاية خاصة بالعمال من المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يزاولونها.

◀ توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر من خلال العمل على التقليل من الضجيج وحل مشكلة نقص التهوية ودرجة الحرارة الشديدة الناتجة عن إنتاج القرميد.

◀ ضرورة سعي المؤسسة إلى تطبيق المقاييس والمعايير الدولية في الأمن والسلامة المهنية والصناعية.

#### قائمة المراجع:

- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implication. *SIOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 3. Ver. 1 (Mar. 2014).*, 16, 56-57.
- Amponsah, K., Tawia, & Dartey, B. (2011). Occupational Health and safetyM Key issues and concerns in Ghana. *International JOURNAL OF Business and Scoial Science*, 2(14), 120.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management*. 3. London.

- bakhouch, & bensaada. (2018). Quality of life measurements , The second axis: theoretical framing of quality of life, its fields and methods of measurement. *The sixth international conference about.* bachar.
- Flippo, E. ( 1981). Personal Management. 5 Edition, New York Mc aran Hill Book Company.
- J.Martin. (1977). Personal Managemen, Macdonald Kevans ltd, London. 5.
- Karminder Ghuman, Dinesh Kumar Sharma. (2016). (n.d.). Quality of Work Life & ITS Key Dimenions. 31.
- Parmenter, D. ( 2007). Key Performance, Indicators, John Wiley & Sons, Inc.
- Pothigaimalai, a., R.Buvanewari, , K.Sudha, & Mahalakshmi, v. (2014). Quality of Work life. *Internatioal Journal of Advancements in Research & Technology*, 3, 42.
- Sojka, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life. *Characteristics in the Slovak Economic Environment Sociologia*(3), 284.
- Yoder, D. ( 1972). Personal Management and Industrial Relation. New Deth, Prentice Hall Of India.
- Justice Mensah, Kwesi Amponsah. (2014). Work Stress and Quality of Work Life: the Psychological capital, *Research Jornal in Organizational Psychogy & Education*.
- Selda Tasdemir Afsar. (2015). Impact of the Quality of work Life on organizati Comparative Study on Academicians <sup>Working</sup> for Universities in Turkey, *International Journal of Social Science*.
- المغربي ر.ع. ا. (2009). بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط.1
- أيمن حسن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 (العدد الأول)*.
- حمزة بودي، و مجدوب بحوصي . (2018). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارات العمومية . *الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة ، 11*.
- حمزة عزاوي ، و الأزهر العقبي . (2018). تحفيز الاستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة).
- رواية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية – ط2-نشر وتوزيع الإسكندرية.
- عبد القادر هاملي ، و مصطفى حوحو. (2018). جودة الحياة الوظيفية ومؤشرات قياسها وعلاقتها بالرضي الوظيفي. *الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة، (الصفحات 7-8)*. بشار.

- كشواي، ب. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2.
- مديحة بخوش. (2013). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية. *مجلة الباحث* (12)، 150.
- مروان البربري. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير، جامعة غزة.
- مصطفى نجيب شاويش. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3.
- محمد بن سعيد العمري. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام (دراسة تطبيقية)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*-المجلد 13-العدد 1.
- بن لحرش لبنى، دولي سعاد. (2018). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء بشركة Samsung مصنع الرويبة الجزائر، الملتقى الدولي السادس نموذج التنمية الجديد وجودة الحياة جامعة بشار.
- هدى بوحنيك، و مبارك بوعشة. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية - دراسة حالة العلوم الاقتصادية لجامعة تبسة. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 49.
- هي رشيدة. (2019). موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية. *مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية*، 3(2).