

دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة -

The Role Of Human Resource Management Practices In Improving The Quality Of Work Life In Organizations-The Cas Of The Regional Agricultural Cooperation Fund In Khemismiliana

د. بوسوسة نعيمة

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

Boussoussa.naima@univ-alger3.dz

ط. د. بن جداه عثمان*

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

Bendjeddah.otmane@univ-alger3.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2024/09/30	تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسات حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة وتعتمد هذه الدراسة على جمع معلومات بالاعتماد على الاستبانة الموزعة على 50 عامل بحيث حلت البيانات الإحصائية بالاعتماد على برنامج (Spss V25) ولاختبار الصدق والثبات استخدم معامل الفا كرونباخ ولاختبار الفرضيات استخدمت نتائج الانحدار الخطي البسيط ولتحليل النتائج اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي. بعد التحليل توصلنا إلى وجود تاثير لممارسات ادارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل بابعادها.
تاريخ القبول: 2025/01/12	
الكلمات المفتاحية: ✓ ممارسات ادارة الموارد البشرية; ✓ جودة حياة العمل;	
Article info	Abstract:
Received 30/09/2024	The study aims to identify the role of human resources management practices in improving the quality of work life in organizations cas of the Regional Fund for Agricultural Cooperation in KhemisMiliana. This study relies on collecting information based on a questionnaire distributed to 50 workers. The statistical data was analyzed using the program (Spss V25), and to test validity and reliability, the alpha coefficient was used. To test the hypotheses, the results of simple linear regression, and to analyze the results, we followed the descriptive analytical approach. After the analysis, we concluded that there is an impact of human resources management practices on the quality of work life in its dimensions.
Accepted 12/01/2025	
Keywords: ✓ human resources ✓ management practices ✓ quality of work life	

1. مقدمة:

تحتاج المنظمات إلى استخدام جميع مواردها بالطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية على كل المستويات وذلك من أجل الاستمرار وضمان تجسيد استراتيجياتها وأهدافها وتحقيق ذلك من المهم التركيز على مواردها البشرية التي تعتبر مصدر القوة والدعم بما تملكه من كفاءات ومهارات، ويتطلب ذلك الحرص على خلق بيئة عمل بخصائص نوعية تتوافق مع اهتماماتهم وحاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي يتأتى من تطبيق عدة مداخل إدارية معاصرة على غرار جودة حياة العمل باعتبارها أحد الأدوات الهامة التي يمكن من خلالها الإبقاء على أفضل الكفاءات، وجذب أكبر عدد منها فهي تمثل مدى قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل آمنة، نظم عادلة من المكافآت، الاهتمام بالنواحي النفسية والشخصية للموظفين، توفير فرص النمو، وهذا كله يؤدي إلى زيادة ولاء أفرادها وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها لذا؛ فإن تحسين نوعية حياة العمل، تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية، تتحملها المنظمة عامة وإدارة الموارد البشرية بمختلف ممارساتها خاصة بحيث تعتبر مورد تنظيمي بالغ الأهمية لما لها من دور في خلق ذلك المناخ الجيد، بحيث يسعى الكثير من الباحثين إلى تسليط الضوء على مفهوم جودة حياة العمل فهذا التوجه جاء كما يرى (عبد الفتاح المغربي، 2004) ليوأكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيض الخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيض معدلات أجورهم ضمن سياسات الانكماش التنظيمي التي تعد من الحلول الإستراتيجية للبقاء، وإلى جانب ذلك تحرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن ثم تعظيم أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة للمنظمات والتي ركزت على الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تجسيد ممارسات لإدارة الموارد البشرية.

ضمن هذا السياق تأتي هذه الورقة البحثية للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها والإجابة على الإشكالية التالية: ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؟ وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؟
- ما هو واقع جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؟
- هل لممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط، توظيف، نظام التعويضات، تدريب، تقييم الاداء والصحة والسلامة المهنية في تحسين جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؟

أهداف الدراسة

- هذا وترمي الدراسة للوصول إلى عدد من الأهداف المهمة من بينها.
- التعرف على واقع جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
 - التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، نظام التعويضات، تدريب، تقييم الاداء والصحة والسلامة المهنية) وبين جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

فرضيات الدراسة

ستحاول هذه الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

وينبثق من هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتخطيط على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوظيف على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لنظام التعويضات على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتدريب على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتقييم الأداء على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للصحة والسلامة المهنية على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي وذلك من أجل محاولة اكتشاف العلاقة التي تحكم التفاعلات بين متغيرات الدراسة، كما يساعد هذا المنهج الباحث على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وكذا على تصنيفها وتحليلها للوصول إلى قواعد ونتائج حول الظاهرة المدروسة. وتم الإستعانة بإستمارة الاستبيان في جمع البيانات ميدانيا من إحدى الإدارات المحلية ومحاولة فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة داخل هذه المؤسسة، وتحليلها بطريقة كمية وكيفية للوصول إلى استنتاجات بخصوص الظاهرة المدروسة.

وخدمة للبحث واجابة على الإشكالية نتطرق إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم وتطور دراسة جودة حياة العمل؛

- المحور الثاني: اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية؛

- المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة؛

2. مفهوم جودة حياة العمل وتاريخ دراستها

1.2 مفهوم جودة الحياة العمل:

لقد تعددت تعاريف جودة حياة العمل، والتي اختلفت أحيانا باختلاف زاوية نظر الباحثين في مجالات العمل والإدارة إلى هذا الموضوع وإن كان مضمونها يهدف إلى تحسين ظروف العمل، بيئة وحياة العمال وكذا محاولة تلبية إحتياجات المورد البشري.

فقد عرفها (Sherman) بأنها التغير التنظيمي التي تقوم به الإدارة الذي يهدف إلى تحسين الحياة الوظيفية بحيث تركز على البحث عن أفضل السبل التي تجعل بيئة العمل مفيدة وهذا كله سعيا من الإدارة لتخفيف الضغط والقلق عند العمال(الرب، 2008) كما أن شيرمان يرى بأن جودة الحياة الوظيفية هي العمل في بيئة فعالة ومفيدة تسعى لتقليل من حدة الضغط والقلق والبحث عن أفضل الأساليب التي تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل.

و عرف والتون (Walton) جودة الحياة الوظيفية بأنها تعبر عن توقع الموظف تجاه المنظمة من حيث الأجر المناسب والعدل، ظروف عمل آمنة وصحية، إتاحة الفرص لاستخدام القدرات البشرية وتنميتها، دسترة حقوق العمال، التكامل الاجتماعي في العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (Walton، 1973، الصفحات 11-16).

أما (المغربي، 2007) عرفها على أنها تمثل جهود المنظمة لتوفير ظروف عمل ملائمة وإشراف جيد ومرتببات ومزايا ومكافآت مناسبة وقدر من الإهتمام والتحدي بالوظيفة، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين، وهذا لإعطائهم فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على المنظمة ككل (المغربي، 2007، ص 240).

كما عرفها (الدمرداش، 2018) هي الإجراءات و/أو الظروف و/أو العمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية وتختلف باختلاف الافراد والمنظمات والتوقيتات. في ضوء ما سبق من تعاريف، يمكن القول أن جودة حياة العمل على أنها استجابة تنظيمية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل مجتمعة لتوفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية مما يزيد من دوافعهم المادية والمعنوية وزيادة الشعور الإيجابي بالعمل وتحقيق الرضا للحصول على مستويات أفضل للأداء وضمان تحقيق حالة من التوازن بين الحياة العملية والشخصية وزيادة رضاهم الوظيفي، والذي ينعكس بدوره إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية كما يساهم في تعزيز قيمة المنظمة.

2.2 أبعاد جودة حياة العمل

إن أغلب المهتمين بدراسة موضوع جودة حياة العمل وبالرغم من التوافق بينهم على ضرورة الاهتمام المؤسسة بها، إلا أن تحديد أبعادها هو نقطة الاختلاف بينهم، ومما سبق سنتناول أهم هذه الأبعاد حيث يمكن تقسيمها على النحو التالي:

- ظروف العمل: قد تم تعريفها من قبل الرابطة الدولية للصحة المهنية (IOHA) على أنها علم التنبؤ، والتقييم والسيطرة على مخاطر مكان العمل التي قد تهدد صحة العاملين ورفاهيتهم، وكذلك مراعاة الآثار المحتملة على البيئة (Molamohamadi, 2014, p 199)

- نظم الترقية والتقدم الوظيفي: إن المنظمة التي تتيح لأفرادها فرصة للترقية وفقاً لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة عالية لهم، حيث أن الأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء، ولا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم، وهذا ما أكد عليه (أبو شيخة) في أن نظام الترقيات والتقدم الوظيفي يقوم على أن مستوى أداء العامل يعتبر بمثابة الجسر الذي يوصل إلى الوظيفة الأعلى في السلطات والمسؤوليات والأجر، وهو أمر يتطلب أدائه في وظيفته، وكذلك تقويمه في الوظيفة المرقى إليها (أبو شيخة، 2010).

- المزايا والتعويضات: هي جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف بشكل غير مباشر ليستمر في عمله، وهي تمثل إجراء أو مكوناً مهماً في تعويضات أي موظف، وتتضمن تلك المزايا أشياء مثل أجور الإجازات مدفوعة الأجر، والتأمين على الصحة والحياة والمعاشات ومساعدات رعاية (القرشي، 2018، الصفحة 121).

- جماعات العمل: تساهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها وهي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي لكل من يخالفها بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها. (بوقفة، 2022، الصفحة 24).

- أسلوب القيادة والإشراف: إن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه تعتبر من خصائص بيئة العمل المهمة والتي يكون لها تأثير في رضا العاملين وفي إستعدادهم للعمل بتوجيهات وأوامر الرئيس وتنفيذ القرارات التي يتخذها على أحسن وجه، إن طبيعة العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه هي

في الواقع علاقة تبادلية فكلما كانت تصرفات وسلوك الرئيس تجاه مرؤوسيه مصدرا لرضاهم عن أعمالهم كان لذلك تأثير مباشر على أداء المرؤوس وبالتالي على إنتاجيته. (العبيدي، 2013، ص 262)

-المشاركة في القرارات: تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفا في اتخاذ القرارات التي كانت حكرًا على المسيرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل (قربوز، 2020، الصفحات 403-412)

3. ممارسات إدارة الموارد البشرية

بمرور الزمن عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من وظائفها التقليدية القائمة على التوظيف، وتحديد نظام الأجور الخاص بهم، إلى شكل متطور استراتيجي يشمل مجالات ووظائف وأنشطة كثيرة مهمة للمؤسسات، لذا أصبح لإدارة الموارد البشرية عدة ممارسات إدارية وتنفيذية وتخصيصية تعمل على الحصول على الموارد البشرية، والقيام بتحسينها وتطويرها، وتسعى إلى المحافظة عليها.

1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك تعريف عديدة لإدارة الموارد البشرية يتمثل أهمها في أنها تعبر عن الأنشطة المعنية بالحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم، والتركيز على التخطيط والتنظيم والقيادة والتأكيد على التوافق بين المؤسسة والموظف أو العامل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (عبد الباقي م.، 2004، صفحة 16).

يقصد بإدارة الموارد البشرية كل البرامج والأنشطة التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد وظائف واتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة (المهيني، 2005، صفحة 31).

وتعرف كذلك بتلك النشاطات التي تتضمن الحصول على الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بشكل يتلائم مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها (صالح، 2004، صفحة 21).

كما أنها عبارة عن مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، تطويرهم، تحفيزهم، المحافظة عليهم بطرق تساعد المنظمة على تحقيق كل أهدافها (السالم، 2009، صفحة 25).

إن إدارة الموارد البشرية يقع على عاتقها العديد من الوظائف الإدارية التالية: التخطيط التنظيم، القيادة، التوجيه، الرقابة، وكذلك أنشطة ومهام تخصصية متمثلة في الاستقطاب والتوظيف والتحفيز والتعويض والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وغيرها من المهام.

لذا أصبح نشاطها أكثر استراتيجية من أجل تحقيق أعلى إنتاجية، إضافة إلى الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة الموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

2.3 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عرف Dessler ممارسات إدارة الموارد البشرية السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل (Dessler, 2009).

كما يمكن تعريفها على أنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإفادة القصوى من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (بلمهدي، 2016، ص 96)

مما سبق يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموع أنشطة إدارية ووظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتضمن التخطيط المستقبلي للموارد البشرية، التوظيف، التدريب وتنمية المورد البشري، تقييم الأداء، التعويض والتحفيز، بحيث تعمل هذه الممارسات بشكل

مترابط ومتعاقب في أي مؤسسة مهما كان حجمها على تحقيق أهدافها، ويتأتى ذلك من خلال ربط هذه الممارسات بعضها ببعض، من أجل أن يكون هناك تداخل وتكامل بين كل عناصر المؤسسة، وعليه سنركز على:

1.2.3 تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية العنصر الأول في عملية حصول المنظمة على الموارد البشرية، وهو يهدف إلى ضمان توافر المهارات والتخصصات عند الحاجة إليها، وفي جميع الاوقات (Thoha, Bickley, & Whiteley, 2006, pp. 1-15).

كما عرف على أنه هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطّة، بحيث ينحصر تخطيط الموارد البشرية في: عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل وكيفية توفير ذلك في السوق وكذا تخطيط هذه القوى الموجودة أو المستهدفة بوضع برامج للأفراد (الطائي، 2015)

2.2.3 التوظيف: ويشمل كل من:

أ- الاستقطاب: هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بالبحث وجذب الأفراد بالعدد والنوعية المطلوبة من أجل شغل الوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، وتعمل كذلك على تحقيق رغبات وحاجات واهتمامات الأفراد المرشحة للعمل (حمداوي، 2004، صفحة 88). وتتم عملية الاستقطاب وفق مصدرين هما:

-المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة المتمثلة في النقل والتحويل، والترقية، والإعلان الداخلي، والاستعانة بالموظفين السابقين، وقاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة (ماهر، 2004، صفحة 148).

-المصادر الخارجية: وهي المصادر المتواجدة في المجتمع والمحيط والبيئة الخارجية للمنظمة أهمها: الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، الإعلان في الوسائط الإلكترونية، مكاتب ووكالات التشغيل، طالبي العمل، المعاهد والكليات والجامعات، مراكز التكوين، وغيرها من المصادر الخارجية (ماهر، 2004، صفحة 149).

ب-الاختيار: انتقاء والكشف عن الأفضل من بين المرشحين لشغل الوظائف، بحيث تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف المتوفرة، باستخدام طرق وأساليب علمية من أجل التأكد من الحصول على الفرد المناسب في المكان المناسب (عبد الباقي، 2001، صفحة 141).

ج- التعيين: وضع الفرد المناسب بمؤهلات وكفاءات ومهارات محددة في الوظيفة التي تتوافق مع مؤهلات وكفاءات الفرد المختار. وهي العملية التي يتم من خلالها وضع الفرد بطريقة تتناسب مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها (حمداوي، 2004، الصفحات 95-96).

3.2.3 نظام التعويضات

إن هذه الوظيفة تهتم بتحديد الأهمية والقيمة النسبية للوظائف كافة، وتحديد أجرها وتحديد الرتب الأجرية للوظائف، كما تعرف الأجور بأنها قيمة ما يدفع أو يكافأ به الفرد مقابل قيامه بعمل ما طلب منه بالساعة أو اليوم أو الشهر، إذ إن جميع المنظمات تشترك في نظام دفع الأجور إلا أنها تختلف في كيفية تطبيق وحساب نظام الحوافز، وتعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم، ويتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية (أبو شيخة، 2010، صفحة 111).

4.2.3 التدريب

هو نشاط مبرمج ومخطط يسعى إلى إحداث تغييرات مخطط لها مسبقا في الموارد البشرية والعاملين بغية تزويدهم بالمعلومات اللازمة والخبرات وتطوير المهارات والممارسات والسلوكيات المطلوبة.

وهو أيضا تجديد للمهارات والقدرات الكامنة في العاملين لتحسين مستوى الاداء بطريقة تحقق الكفاءة الانتاجية المثالية (الهمشري، 2013، صفحة 387).

5.2.3 تقييم الأداء:

وهي العملية التي تقوم على قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة، ومعرفة قدرة الأفراد وكفاءتهم وقدرتهم على تحقيق متطلبات الوظيفة، وقدرتهم على إنجاز المهام وتحمل أعباء الوظيفة المسندة إليهم، وقدرتهم على تحمل مسؤوليات أعلى المناصب وظيفية مستقبلا (ماهر، 2004، صفحة 150).

6.2.3 لصحة والسلامة المهنية:

وهي العملية القائمة على الحفاظ وحماية الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والمستويات، وكذلك الحفاظ عليهم جسديا وعقليا ونفسيا من خلال توفير بيئة تضمن السلامة المهنية للفرد (صالح، 2004، صفحة 88).

وتعرف كذلك بتوفير بيئة عمل تتوفر على الشروط الضرورية الآمنة والصحية من أجل حماية العاملين جسديا ونفسيا وعقليا، وتوفير الظروف اللازمة لسلامة وصحة العاملين وحمايتهم من التعرض لمختلف الحوادث (الطيب، 1995، صفحة 10).

4. الجانب التطبيقي للدراسة:

لمعرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على جميع عمال المؤسسة وعددهم 50 عامل.

1.4 ثبات أداة القياس: هنا يتم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" وهذا قصد اختبار أداة القياس والتي أفضت إلى النتائج التالية:

الجدول 1: معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

المحور	عدد عبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للمحور
ممارسات إدارة الموارد البشرية	18	0.959
ابعاد جودة حياة العمل	18	0.986
إجمالي عبارات الاستبيان	36	0.985

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss 26

من خلال الجدول 1 نلاحظ أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بلغ 0.959، 0.986، 0.985 لكل من: محور ممارسات إدارة الموارد البشرية، محور ابعاد جودة حياة العمل، بالإضافة إلى إجمالي عبارات الاستبيان البالغة (36) عبارة على التوالي، الأمر الذي يجعلنا نقول أن جل معاملات ثبات أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومقبولة لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات .

2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

تشمل عينة الدراسة جميع عمال المؤسسة البالغ عددهم 50 عامل وزع عليهم الإستبيانات بمختلف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمنصب.

الجدول 2: استجابة عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاختبار										العبارة
الترتيب	درجة التبي	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار ن مئوية	
التخطيط										
02	مرتفعة	0.141	4.02	1	49	0	0	0	ت	مصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتمتع برؤية واضحة ومحددة.
				2	98	0	0	0	%	
				6	94	0	0	0	%	
02	مرتفعة	0.141	4.02	1	49	0	0	0	ت	تخطيط الموارد البشرية يساعد في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصي.
				2	98	0	0	0	%	
				2	86	12	0	0	%	
03	مرتفعة	0.202	4.00	1	48	1	0	0	ت	تخطيط الموارد البشرية يساعد في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
				2	96	2	0	0	%	
التوظيف										
04	مرتفعة	0.314	3.94	1	45	4	0	0	ت	تتم عمليات التوظيف وفق ما تنص عليه الإجراءات واللوائح القانونية.
				2	90	8	0	0	%	
03	مرتفعة	0.283	3.96	1	46	3	0	0	ت	تم توجيهك بشكل جيد لفهم متطلبات الوظيفة وثقافة المؤسسة عند التوظيف.
				2	92	6	0	0	%	
02	مرتفعة	0.247	3.98	1	47	2	0	0	ت	يتم توفير التدريب والتطوير المناسب بما يتناسب واحتياجات الوظيفية.
				2	94	4	0	0	%	
نظام التعويضات										
01	مرتفعة	0.240	4.06	3	47	0	0	0	ت	نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة يعكس العمل الجاد والأداء المتميز.
				6	94	0	0	0	%	
03	مرتفعة	0.247	4.02	2	47	1	0	0	ت	هناك عدالة في توزيع الأجور والمكافآت بين الموظفين.
				4	94	2	0	0	%	
04	مرتفعة	0.286	4.00	2	46	2	0	0	ت	نظام الأجور والمكافآت يشجع على الابتكار والأداء الفعال في العمل.
				4	92	4	0	0	%	
التدريب										
01	مرتفعة	0.283	3.96	1	46	3	0	0	ت	تقوم المؤسسة بالعديد من البرامج التكوينية والتدريبية.
				2	92	6	0	0	%	
				2	80	18	0	0	%	
02	مرتفعة	0.364	3.90	1	43	6	0	0	ت	المؤسسة تهتم بتطوير مهاراتها الوظيفية من خلال البرامج التدريبية.
				2	86	12	0	0	%	
02	مرتفعة	0.364	3.90	1	43	6	0	0	ت	تتوفر لدى المؤسسة على معلومات حول مستوى الأداء الحالي للعمال.
				2	86	12	0	0	%	

تقييم الاداء										
03	مرتفعة	0.364	3.90	1	43	6	0	0	ت	تعتمد المؤسسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمال.
				2	86	12	0	0	%	
02	مرتفعة	0.340	3.92	1	44	5	0	0	ت	تم توضيح معايير تقييم الأداء بشكل واضح قبل بدء عملك.
				2	88	10	0	0	%	
03	مرتفعة	0.364	3.90	1	43	6	0	0	ت	تقوم المؤسسة بتزويد كل المصالح والافراد بنتائج تقييم الاداء.
				2	86	12	0	0	%	
الصحة والسلامة المهنية										
01	مرتفعة	0.431	4.24	12	38	0	0	0	ت	معايير الصحة والسلامة المهنية المعمول بها في المؤسسة موثقة ومطبقة بشكل كامل.
				24	76	0	0	0	%	
02	مرتفعة	0.328	4.12	6	44	0	0	0	ت	توجد أنظمة وقواعد ولوائح لتحديد المخاطر وطرق التعامل معها.
				12	88	0	0	0	%	
01	مرتفعة	0.431	4.24	12	38	0	0	0	ت	تعتبر الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة امرا في غاية الأهمية
				24	76	0	0	0	%	
مرتفعة		0.38	3.98	ممارسات إدارة الموارد البشرية						

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss. V26

من خلال الجدول 2 نلاحظ وجود درجة مرتفعة من التبنى لعينة الدراسة، والتفافها حول عبارات المحور وأبعاده، بحيث كان أدنى متوسط حسابي للأبعاد الستة هو: 3.74 وأعلىها 4.24، كما نجد أن كل المتوسطات الحسابية المرجحة للأبعاد الستة كانت: 3.96، 4.02، 3.86، 3.91، 4.15، وهي قيم مرتفعة، في مقابل انحرافات معيارية ضعيفة لا تزيد عن 0.431 كأعلى قيمة و0.141 كأدنى مقدار، التي تعكس درجة تشتت بها ضعيفة، الأمر الذي يجعلنا نقول أن هناك استجابة قوية من طرف العينة حيال عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودرايتها بهذا النوع من الممارسات = المورد البشري على علم بممارسات ادارة الموارد البشرية = في ظل متغيرات البيئة الراهنة والمستقبلية، من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتوظيف ذات الكفاءة والقدرة والمهارة اللازمة لشغل الوظائف، وتحديد نظام الأجور والمكافآت العادل الذي يعكس العمل الجاد والأداء المتميز للأفراد، واعتماد معايير الصحة والسلامة المهنية المؤسسة وتطبيقها بشكل كامل لتحسين اداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

الجدول 3: استجابة عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد جودة حياة العمل.

الاختبار										العبارة
الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تكرار متوحي	
ظروف العمل										
01	مرتفعة	0.512	4.06	8	37	5	0	0	ت	اعمل في بيئة عمل مناسبة من حيث الظروف المادية والمعنوية.
				16	74	10	0	0	%	
02	مرتفعة	0.473	4.02	6	39	5	0	0	ت	اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع اطرافه.
				12	78	10	0	0	%	
01	مرتفعة	0.470	4.06	7	39	4	0	0	ت	

				14	78	8	0	0	%	اشعر بالرضا عن الإنجاز الذي حققه في عملي.
الترقية والتقدم الوظيفي										
03	مرتفعة	0.385	3.88	1	42	7	0	0	ت	تعتقد ان نظام الترقية في المؤسسة عادل ومنصف.
				2	84	14	0	0	%	
03	مرتفعة	0.435	3.88	2	40	8	0	0	ت	المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية واضحة ومعلنة.
				4	80	16	0	0	%	
01	مرتفعة	0.444	3.92	3	40	7	0	0	ت	تشعر ان هناك فرصا كافية للتقدم الوظيفي في المؤسسة.
				6	80	14	0	0	%	
				2	86	2	0	0	%	
المزايا والتعويضات										
01	مرتفعة	0.314	3.94	1	45	4	0	0	ت	انا سعيد بما احصل عليه من دخل من عملي.
				2	90	8	0	0	%	
02	مرتفعة	0.340	3.92	1	44	5	0	0	ت	الاجر الذي اتقاضاه يناسب ما انجزه في العمل.
				2	88	10	0	0	%	
03	مرتفعة	0.364	3.90	1	43	6	0	0	ت	اجر عملي يتناسب مع أجور المؤسسات الحالية التي تعمل في نفس المجال للوظائف المشابهة.
				2	86	12	0	0	%	
				2	90	8	0	0	%	
جماعة العمل										
01	مرتفعة	0.566	4.08	10	34	60	0	0	ت	اشعر بانني جزء هام من جماعة عملي.
				20	68	12	0	0	%	
03	مرتفعة	0.463	3.90	3	39	8	0	0	ت	الجميع يشارك في العمل الجماعي بشكل متساو.
				6	78	16	0	0	%	
02	مرتفعة	0.488	3.92	4	38	8	0	0	ت	مستوى التواصل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق جيد.
				8	76	16	0	0	%	
أسلوب القيادة والاشراف										
01	مرتفعة	0.586	4.06	10	33	7	0	0	ت	انت راضي عن أسلوب القيادة في فريقك.
				20	66	14	0	0	%	
02	مرتفعة	0.571	4.00	8	34	8	0	0	ت	تشعر ان القادة يقدمون التوجيه اللازم لتحقيق اهدافك المهنية.
				16	68	16	0	0	%	
03	مرتفعة	0.512	3.94	5	37	8	0	0	ت	تشعر ان القادة يشجعون على تطوير مهاراتك المهنية.
				10	74	16	0	0	%	
المشاركة في القرارات										
01	مرتفعة	0.558	3.88	5	34	11	0	0	ت	تشعر انك مشارك بشكل كاف في عملية اتخاذ القرارات في مكان العمل.
				10	68	22	0	0	%	
01	مرتفعة	0.480	3.88	3	38	9	0	0	ت	ارائك ومقترحاتك تسمع وتحترم في عملية اتخاذ القرارات.
				6	76	18	0	0	%	
02	مرتفعة	0.452	3.86	2	39	9	0	0	ت	تشعر ان هناك شفافية كافية في عملية اتخاذ القرارات.
				4	78	18	0	0	%	
جودة حياة العمل										
		0.38	3.93							

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss.V25

من خلال الجدول 3 نلاحظ وجود درجة مرتفعة من التبنى لعينة الدراسة، والتفافها حول عبارات المحور وأبعاده، بحيث كان أدنى متوسط حسابي للأبعاد الستة هو: 3.86 وأعلىها 4.08، كما نجد أن كل المتوسطات الحسابية المرجحة للأبعاد الستة كانت: 4.03، 3.89، 3.92، 3.93، 3.97، 3.87 بالترتيب وعلى التوالي، وهي قيم مرتفعة، في مقابل انحرافات معيارية ضعيفة لا تزيد عن 0.586 كأعلى قيمة و 0.314 كأدنى مقدار، التي تعكس درجة تشتت بها ضعيفة، الأمر الذي يجعلنا نقول أن هناك استجابة قوية من طرف العينة حيال عبارات جودة حياة العمل، والرضى الكبير الذي تبديه فيما يخص ملائمة الظروف المادية والمعنوية لأداء العمل، من خلال وجود فرصا كافية للتقدم الوظيفي في المؤسسة وكذا نظام الاجر المساعد على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية، والشعور بالانتماء للمؤسسة ولجماعة العمل مما يحفز على الاداء الجيد، وكل هذا مرتبط بأسلوب القيادة الجيد في المؤسسة وفريق العمل، وفتح المجال للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات في مكان العمل، مع أخذ الاراء والمقترحات بعين الاعتبار.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة سيتم الإعتماد على إختبار الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

إختبار الفرضيات الرئيسية والفرعي:

يوجد أثر موجب وعلاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعية أبعاده وجودة حياة العمل كل على حدى، بحيث أن معاملات التحديد R^2 ، أو درجة تفسير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاده على وجودة حياة العمل بلغت: (0.379، 0.708)، (0.417، 0.306، 0.728، 0.739، 0.130)، بالترتيب وعلى التوالي بنسب موجبة وطردية، كما بلغت معاملات الارتباط بينها: (0.842، 0.616، 0.646، 0.553، 0.853، 0.862، 0.360) والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية عند اختبار معنوية الانحدار "F" الذي يعتبر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، والتي هي أقل من مستوى المعنوية المعمول به ($\text{sig}<0.05$)، كما نجد أن معاملات الانحدار "B" للمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعية أبعاده (0.712، 1.357، 0.983، 0.917، 0.955، 0.969، 0.479) موجبة ومرتفعة، أي إذا تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعية أبعاده بدرجة واحدة سيتغير بالإيجاب جودة حياة العمل كل على حدى حسب معاملات الانحدار المذكورة سلفا، والذي هو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ ، والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\text{sig}<0.05$) عند اختبار "t"، كما على هذا الأساس نرفض الفرضيات الصفرية ونقبل بالبديلة التي تنص على الآتي:

- يوجد تأثير دال إحصائيا لممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا للتخطيط على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا للتوظيف على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا لنظام التعويضات على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا للتدريب على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا لتقييم الأداء على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة؛
- H1- يوجد تأثير دال إحصائيا للصحة والسلامة المهنية على جودة حياة العمل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة.

5. خاتمة

في ضوء ما تطرقت إليه هذه الدراسة فإن إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارساتها تسعى إلى تحسين جودة حياة العمل من خلال توفير ظروف عمل مناسبة , إعطاء فرص كافية للتقدم في الوظيفة والترقية وغيرها من أبعاد التي لها الأثر الواضح في الرفع من مستوى جودة حياة العمل وسنوضح في ما يلي النتائج المتوصل إليها:

-ممارسات إدارة الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بخميس مليانة شفافة وواضحة لعمالها، ومطبقة بشكل تام وهذا لتحسين اداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة مما يخلق الرضا الوظيفي وكذا الشعور بالانتماء من طرف العمال اتجاه مؤسساتهم.

-توجد سياسة رشيدة لإدارة المؤسسة محل الدراسة مما يفسر المناخ الملائم والسائد في العمل وذلك من خلال ما تنتهجه إدارة الموارد البشرية بداية من وظيفة التوظيف بمراحلها الى مخلف الوظائف الأخرى.

-يوجد رضا كبير يديه العمال بمختلف وظائفهم ومناصبهم وخبراتهم على جودة حياة العمل السائدة بالمؤسسة بمختلف أبعادها -يوجد أثر وعلاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بمعجم أبعاد جودة حياة العمل كل على حدى مما يبين الدور التي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة ولما لها من اثار على الاداء.

التوصيات:

في ضوء ما عرضناه من نتائج، يمكن تقديم بعض التوصيات:

أولاً: المواصلة على إيجاد نهج وأساليب متطورة لكي تساهم في توفير المناخ الخصب لتبني أفكار جودة حياة العمل والإصغاء لأفكار العاملين حول جوانب عملهم وتحسينها ، كما يجب على الإدارة العليا العمل على الرفع من شعور العمال بالانتماء والولاء الوظيفي وهذا بوضع سياسات جديدة لزيادة حوافز العاملين ماديا ومعنويا.

ثانياً: العمل على الإستمرار في إعداد برامج على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وذلك للتدرب على الطرق الفعالة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني أفكار فرق العمل وزيادة قدراتهم على إستخدامها بالشكل الجيد والفعال، وهذا لمتابعة تطور المؤسسات المنافسة.

ثالثاً: بالنظر للسياسة الجيدة والسلسلة التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فعليها مواصلة في هذا النهج في التعامل مع العمال والتقرب أكثر منهم من خلال مشاركتهم انشغالهم وانتقادهم مما يؤدي الى خلق روح العمل والانتماء

رابعا: قيام إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع القيادة على وضع سياسات جديدة لتلبية واشباع حاجيات العاملين بالمؤسسة لديها وهذا بالرفع من الأجور والمكافآت والمزايا المقدمة وهذا لما له من تأثير على الزيادة من شعور العاملين بالالتزام الوظيفي ومنه الرفع من إنتاجيته.

6. قائمة المراجع:

GuillesDUPUIS ,JeanPierreMARTEL,Hébert Bonneville NOEMIE (2009). La Qualité De Vie Au Travail, Bilan De Connaissances, L'inventaire Systémique De Qualité De Vie Au Travail,. Canada: Centre De Liaison Sur L'intervention Et La Prévention Psychosociales, Canada ;

Gary DESSLER, (2009). A framework for human resource management. Liverpool, United Kingdom: Pearson International Edition;

ZohrehMOLAMOHAMADI,Ismail NAPSIAH ,(2014). The relationship between occupational safety, health, and environment, and sustainable development: A review and critique. Dubai: International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 5 N°3 ,P199;

Nurianna THOHA, Maureen BICKLEY,Alma WHITELEY, (2006). HRM Transition in Indonesian Companies: Linear and Non-Linear Approaches. International Review of Business Research Papers. Vol. 2, No.1,pp1-15;

Richard WALTON, (1973). Quality of Working Life: What Is It? Sloan Management Review,15(1).

أبو شيخة نادر أحمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان؛

- أبو شيخة نادر أحمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان؛
- بوقفدة فطيمة، بوهالي رتيبة، (2022)، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل جائحة كورونا-دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة جيجل، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 5، العدد 02، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم؛
- الدمرداش أحمد محمد، (2018). جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر، القاهرة؛
- السالم مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن؛
- الطيب محمد رفيق، (1995)، مدخل التسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛
- العبيدي بشرى عبد العزيز، (2013)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36؛
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. كلية التجارة -جامعة المنصورة، القاهرة؛
- الهيبي خالد عبد الرحمن، (2005)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر عمان، الأردن؛
- الهمشري عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة طريق إلى التميز والريادة الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان؛
- الطائي يوسف حجي، العبادي هاشم فوزي، (2015)، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان؛
- القرشي سوزان محمد، القحطاني سامية مذكر، (2018)، أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة 2016-2017، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الخامس-المجلد الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث فلسطين؛
- بلمهدي عبد الوهاب، بوزورين فيروز، (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07، العدد الثاني، جامعة سطيف 2؛
- حمداوي وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية.قائمة: مديرية النشر الجامعة قلمة؛
- جاد الرب السيد محمد، (2004)، جودة الحياة الوظيفية QWL في المنظمات، الاسماعيلية كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر؛
- قربوز زهر الدين، علماوي أحمد، (2020)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية-دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنايب بغرداية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، رقم 1 مكرر، المدرسة العليا للتجارة الجزائر؛
- صالح محمد فاتح، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، الأردن، ص 21؛
- عبد الباقي محمد صلاح الدين، (2001)، الجواب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر؛
- عبد الباقي محمد صلاح الدين، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر؛
- ماهر أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، مصر؛