

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

إشراف الدكتور:

د. طير عبد الحق

إعداد الطالبات:

- دنيا فادعي
- فاطمة الزهرة عماري
- منية فتيتي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/07

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:		
رئيسا	جامعة حمه لخضر الوادي	الشاهد عبد الحكيم
مشرفا ومقررا	جامعة حمه لخضر الوادي	طير عبد الحق
مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي	عيشوش عواطف

السنة الجامعية: 2023/2022

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان

دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

إشراف الدكتور:

د. طير عبد الحق

إعداد الطالبات:

- دنيا فادعي
- فاطمة الزهرة عماري
- منية فتيتي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2023/06/07.

أمام لجنة المناقشة المكونة من:		
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	الشاهد عبد الحكيم
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	طير عبد الحق
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عيشوش عواطف

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

إلى من كَلَّه الله بالهيبية والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل اقتخار أبي العزيز
إلى الينبوع الذي لا يمل إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر
نجاحي أُمي الغالية

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد من بوجودهم اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى
الحياة أخواتي مريحانة، مروة، عبد الجيب، قصي

وإلى الكتاكيت الصغار عبد المحسب، تيم الله

إلى عائلتي الكريمة جدي وجدتي أطال الله في عمركم إلى أعمامي وعماتي إلى أخوالي وخالاتي إلى ابنة
خالتي العزيزة مريدة أسأل الله العظيم أن يشفيك .

إلى صديقاتي مريمصاء، فاطمة الزهرة، أميرة، سارة، فراح، لمياء، نزهة، نرمان، سلسبيل، نريتب،

إلى صديقاتي في السكن الجامعي عائشة، آمال، فطيمة، هاجر، بثينة، شاهينان، فطيمة، هدى، خديجة،

فتيحة، مروة، سارة، سهيلة

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى:

إلى من سهرت الليالي وتعبت من أجلي وروتني من نبع حنانها وسقتني عطفها أُمي

العزیزة أطل الله في عمرها

إلى الغالي الذي تعب وضحي من أجلي أبي العزیز أطل الله في عمره

إلى الذين جمعتني معهم ظلمة الرحم: إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم وأطل في عمرهم

إلى كل الأهل والأقارب كبيراً أو صغيراً

إلى رفیقات الدرب دنیا فادعي، مریصاء جودي، مرانیا قادری، عشي منال

إلى الأستاذ المشرف طیر عبد الحق حفظه الله

إلى كل من عرقته من قريب أو من بعيد وشاركني الحياة حلوها ومرها

إلى كل عزیز لم يذكر اسمه من خلال هذا الأهداء، فاسمه متقوس في القلب

لا يحتاج إلى النقش بقلم قد ينزل حبره بطول الوقت

فاطمة الزهراء

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد والشكر

بعد الرضى ولك الحمد والشكر إذا مرضيت، اهدي تخرجي الى من غابت

ولم تغب احلامها وأنا اليوم احقق أحد تلك الاحلام شكرا

أمي رحمها الله واسكنها فسيح جناته

وأهدي نجاحي إلى أمي الثانية وسندي خالتي الغالية فائزة

والى اخواتي الأعزاء ادامكم الله نعمة في حياتي

وأهدي نجاحي إلى احباب قلبي محمد، مرام، فرج، جنى

الشكر وتقدير

الحمد والشكر أولاً وقبل شيء لله عز وجل الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعانا

على إتمام هذا العمل

نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ "طير عبد الحق" لإشرافه على هذه الدراسة التي أغناها

بملاحظاته القيمة وتوجيهاته، وكان لنا عوناً ومرجعاً فجزاه الله عنا خيراً وأعطاه من الخير

ما يرجو ونزيادة

كما لا ننسى الأستاذة الفاضلة "عائشة قاسمي" لما قدمت لنا من عون

وخالص الشكر لأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والشكر الموصول لأستاذة لجنة المناقشة دتمت في خدمة العلم

وأخيراً أسدي عبارات الشكر والعرفان إلى كل شخص مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد

لإنجاز هذه المذكرة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) في تحفيز العاملين، وقد أجريت الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، حيث تم توزيعها على عينة متكونة من 100 أستاذ وإداري، واسترجعت منها 89 استمارة، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبناءً على تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على تحفيز العاملين.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، تحفيز العاملين، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

Abstract:

The study aims to highlight the role of the quality of work life with its dimension (wages and rewards, advancement and work progression, physical conditions, the balance between both the employment and the personal life) in motivating workers. It has conducted at University elchahid Hamma Lakhdar in El oued, and the questionnaire has used as a tool to collect the data, where they have devrded to a consisted sample of 100 professors and Administrative, 89 forms were retrieved. The spss programe has used to analyse data and examine the study's hypothesis. According to the analysed findings, the study has achieved to the presence of a positive and moral effect for each of the wages and rewards, advancement and work progression, physical conditions and the balance between both the employment and the personal life on motivating workers

Keywords: the quality of work life, Motivating workers, Performance of employees, University elchahid Hamma Lakhdar in El oued.

قائمة المحتويات

الإهداء	
الشكر وتقدير	
الملخص:	
I قائمة المحتويات	
III قائمة الجداول	
IV قائمة الأشكال	
V قائمة الملاحق	
أ مقدمة	
5 الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
6 تمهيد	
7 المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين	
7 المطلب الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية	
20 المطلب الثاني: إطار مفاهيمي حول تحفيز العاملين	
37 المطلب الثالث: علاقة جودة الحياة الوظيفية بتحفيز العاملين	
43 المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
43 المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	
62 المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية	
66 خلاصة الفصل	
67 الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
68 تمهيد	
69 المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	
69 المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	
75 المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية	

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان	78
المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.	78
المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان	84
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.	94
المطلب الرابع: مناقشة النتائج.	98
خلاصة الفصل	101
خاتمة	103
قائمة المصادر والمراجع	107
الملاحق	104

قائمة الجداول

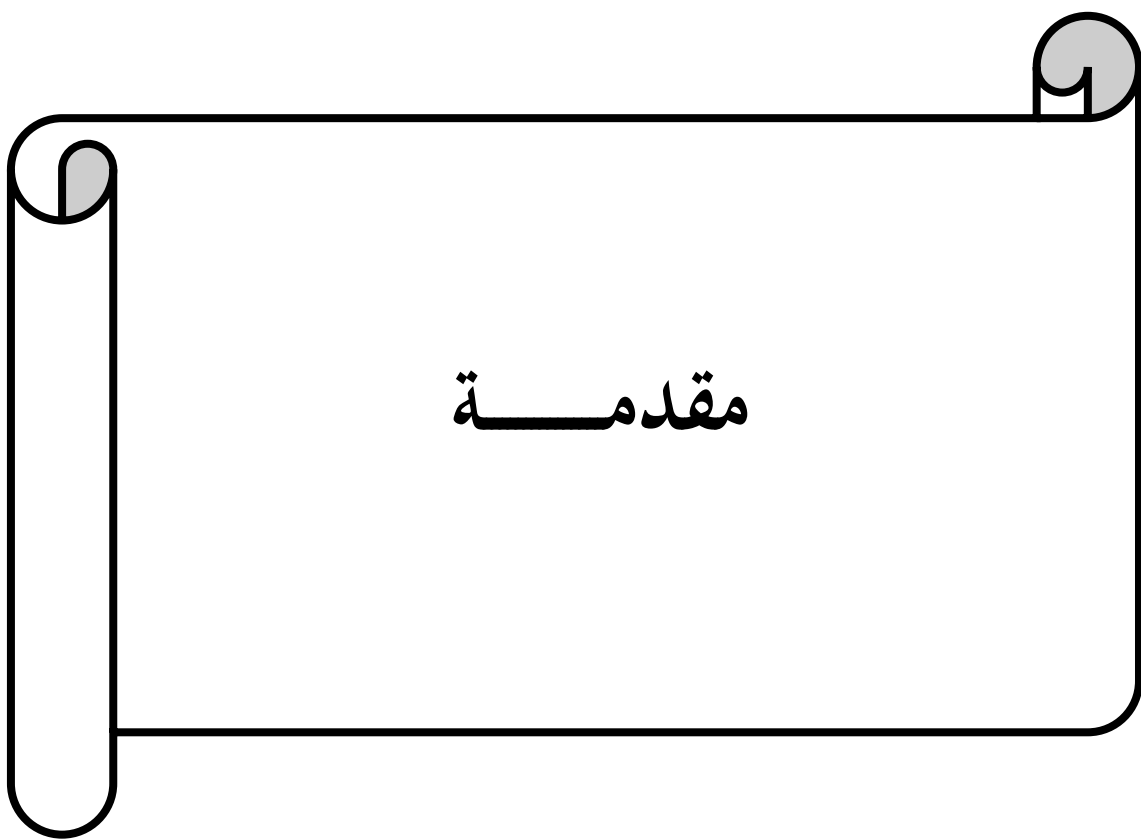
الجدول (1.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما تناولها بعض الباحثين والكتاب	12
الجدول (2.1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	65
الجدول رقم (1.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة	73
الجدول رقم (2.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	78
الجدول رقم (3.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس	79
الجدول (4.2): توزيع العينة حسب متغير العمر	80
الجدول رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	81
الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة	82
الجدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية	83
الجدول رقم (8.2) أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي	84
الجدول رقم (9.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	85
الجدول رقم (10.2) عرض البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية	86
الجدول رقم (11.2) عرض البيانات المتعلقة بتحفيز العاملين	91
الجدول رقم (12.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين	95
الجدول رقم (13.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس	97
الجدول رقم (14.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر	97
الجدول رقم (15.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي	97
الجدول رقم (16.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير سنوات العمل بالمؤسسة	97
الجدول رقم (17.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الوظيفة الحالية	98

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية..... 19
- الشكل رقم (2.1): أنواع الحوافز 23
- الشكل رقم (3.1): هرم ماسلو للاحتياجات 29
- الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 72
- الشكل (2.2): النتائج الإحصائية لاستمارات الاستبيان الموزعة 74
- الشكل رقم (3.2): متغيرات الدراسة 75
- الشكل (4.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس 80
- الشكل رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير العمر 81
- الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي 82
- الشكل (7.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة 83
- الشكل رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية 84

قائمة الملاحق

118	الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين
120	الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان
124	الملحق رقم 03: مخرجات SPSS V.25



مقدمة

عرفت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات السريعة والمستمرة في جميع المجالات، وهذه التغيرات كان لها تأثير واضح في مختلف المجالات نتيجة التطور والتقدم الذي شهدته التكنولوجيا والتحول نحو اقتصاد السوق واشتداد المنافسة، مما أوجب على المؤسسات التكيف مع هذه التغيرات بالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ومواكبة مختلف التطورات في بيئة عملها و الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية على مستواها، كون أن العاملين هم حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة نجاحاتها وهو المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها ومصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمؤسسة.

اهتمت المنظمات في الآونة الأخيرة بالموظف الذي اعتبرته من أعلى الموارد التي تملكها، ومصدرا مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها، فهو لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى بل وأصبح هو العنصر الرئيسي في استمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة، لذا وجب علينا الاهتمام بالموارد البشرية من أجل تحقيق أداء فعال و سليم، يصل إلى غايات المنظمة وهذا لا يتم إلى من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام، لأن كل ذلك سيدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء ال يتجزأ من أهداف الفرد.

ولا يمكن ان يتحقق كل هذا الا من خلال جودة الحياة الوظيفية، فهي بيئة العمل التي تتوفر فيها جميع العوامل المادية المعنوية التي تنعكس على الموظف ليشعره بالأمان الوظيفي فيقوم ببذل أقصى جهده في المنظمة وهي كذلك مجموعة من المكونات والاساليب والامكانيات المتوفرة للفرد التي تجعله في رضا تام على العمل مع توفر شروط التدريب وإتاحة مجال للترقية والتقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، سياسة الاجور، الظروف الفيزيائية، طبيعة القائد، الامان والاستقرار والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية الخ

حيث يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملء نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

أولا: الإشكالية الرئيسية

بناء على ما سبق، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟

تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
2. هل الترقية والتقدم الوظيفي لها دور في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
3. هل تلعب الظروف الفيزيائية دور في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
4. هل التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يساهم في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي؟
5. هل توجد فروق حول مستوى جودة الحياة الوظيفية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تعزى لمتغيرات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل علمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. لا تساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
2. يوجد دور للترقية والتقدم الوظيفي في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
3. لا يوجد دور للظروف الفيزيائية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
4. التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يساهم في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
5. توجد فروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل علمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية)؟

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

1. ارتباط الموضوع بميدان إدارة أعمال ومجال البحث.
2. القيمة العلمية المضافة من دراسة الموضوع بالنسبة ل: الباحث، المؤسسة، المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
3. تزايد أهمية موضوع جودة الحياة الوظيفية بالنسبة لتنافسية المؤسسات واستدامتها.
4. قلة الدراسات التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في إبراز دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي إضافة إلى الأهداف التالية:

1. تشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية وتقدير مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
2. قياس مستوى تحفيز العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
3. تحليل الابعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، وكيفية تهيئتها حتى يكون لها دور فعال في إشارة رغبة الافراد في العمل.
4. معرفة طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين لدى موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر.

خامسا: أهمية الدراسة

1. محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين (جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين) يعمل على تحقيق الاستفادة لبيئة الأعمال التي ما زالت تحتاج إلى مثل هكذا دراسات.
2. الحاجة الماسة للمزيد من دراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين في الجزائر وذلك لحدثة موضوع خاصة ما تعلق بجودة الحياة الوظيفية.
3. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، لتناولهم مفهومي مهمين وهما جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

سادسا: حدود الدراسة

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من الدراسة قمنا بوضع الحدود الموضوعية والحدود المكانية والحدود الزمنية والبشرية كالآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على إبراز دور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (نظام الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) في تحفيز العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر.
2. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
3. **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في شهر أفريل سنة 2023
4. **الحدود البشرية:** اختصرت الدراسة على أساتذة وإداريين جامعة الشهيد حمه لخضر والتي شملتها الدراسة.

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة وبيوض خصائصها، وذلك لتوظيف متغيرات الدراسة والوقوف عن دلالاتها، وتفسير العلاقة والترابط بين المفاهيم المتعلقة جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وإبراز دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي محل الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم الاعتماد على طريقة IMRAD قصد إيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها وللتأكد من صحة الفرضيات قسمنا الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الدراسة النظرية لدور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين وقسمناه لمبحثين: المبحث الأول يخص الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، في المطلب الأول الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية بمفهومها وأبعادها وطرق قياسها، وفي المطلب الثاني الإطار النظري لتحفيز العاملين من حيث مفهومه وأنواعه ونظريات وأسس منح الحوافز، وأداء العاملين، وفي المطلب الثالث علاقة جودة الحياة الوظيفية بتحفيز العاملين من عدة نواحي، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإنتاجية، علاقة جودة الحياة الوظيفية بتحفيز العاملين.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الدراسة الميدانية لدور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي محل الدراسة لإسقاط الجانب النظري على هاته المؤسسة حيث تم تقسيم هذا الفصل على مبحثين تناولنا في المبحث الأول: اختيار مجتمع الدراسة وأدوات جمع وتحليل المعطيات أما المبحث الثاني تعرضنا فيه لنتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصولاً لقبول أو رفض الفرضيات وبالتالي حل للإشكالية الرئيسية وصولاً للخاتمة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية والدراسات
السابقة

تمهيد

بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينات وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول هذا الموضوع، والتي ركزت على دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أدائهم وأداء المنظمة بشكل عام، وكذا يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فالمنظمة التي ترغب في الاحتفاظ بمواردها البشرية عليها أن تعمل على تطوير مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والتحفيز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل. واعتماداً على ما سبق، ولغرض الإلمام بجوانب الموضوع، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير من طرف الباحثين، أين انطلق الاهتمام به من مسلمة مفادها حاجة الأفراد في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية لجودة الحياة الوظيفية

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم عامة لجودة الحياة الوظيفية بعرض مختلف أبعادها وكذلك طرق قياسها.

أولاً: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

يمكن تقسيم المراحل الزمنية التي مرت بها جودة الحياة الوظيفية منذ نشأتها في الولايات المتحدة الأمريكية حتى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

1. مرحلة نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات:

إن مصطلح جودة الحياة الوظيفية ذكر في نهاية الستينات من القرن العشرين للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، وكان التركيز الأساسي على هذا المفهوم خلال الفترة الممتدة من 1969-1974 في الولايات المتحدة الأمريكية ينصب حول أثر التوظيف على صحة العامل والتعرف على الطرق التي تجود من أداء الفرد أثناء العمل.

وقد قامت جامعة ميتشجان بين عامي 1969-1973 بعمل مسح لاتجاهات العاملين، ولفتت الانتباه إلى ما يسمى بجودة التوظيف، فقد أوضح تقرير قسم الصحة والتربية والرفاهية الاجتماعية في الجامعة في المجلد الخاص به عن العمل في الولايات المتحدة الأمريكية، أن التغييرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع الأمريكي، تتم بمعدلات أسرع من التغيير التنظيمي، كما أصبح المجتمع الأمريكي يدرك بصورة جدية أهمية وفاعلية إبداعات وابتكارات العمل في أوروبا، خاصة مجموعات العمل المستقلة أو التي تدار ذاتياً، وأيضاً أسلوب اتخاذ القرارات بطريقة ديمقراطية، ولذلك يركز التقرير على خبرة الأفراد في مكان العمل والتي لها آثار مباشرة على الجوانب الصحية والنفسية لهم، وأيضاً لها نفس الآثار على الإنتاجية الكلية للمنظمة التي يعملون بها.

ويضيف (Anderson) أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية في نهاية الستينات وبداية السبعينات كان نتيجة لزيادة السلوكيات السلبية في بيئات العمل الأمريكية مثل زيادة معدلات الغياب، التخريب المتعمد لآلات، زيادة الكراهية التي يشعر بها العاملون اتجاه مشرفيهم والإضرابات المتكررة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.¹

وكانت نتيجة كل هذا الزخم العمالي، الإداري، القانوني والفكري هو ظهور مصطلح جودة الحياة الوظيفية لأول مرة سنة 1972 في مؤتمر علاقات العمل الدولي الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نال هذا المصطلح اهتماما كبيرا بعدما بادرت شركة جنرال موتورز الأمريكية بأحد مصانعها بمدينة تاري بتقديم هذا البرنامج بهدف إصلاح العمل بمصانعها، وكان بذلك أولى بدايات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، حيث يتم تطبيق هذه البرامج فيما بعد من طرف باقي فروعها 18 الباقية.

كما أنه سنة 1973 تم تطبيق هذا المفهوم في مدينة جامس الصناعية غرب ولاية نيويورك عن طريق تشكيل لجنة مشتركة إنقاذها من الإفلاس بعد أن تدهورت الكثير من المصانع بها وأحيل الكثير من العاملين على البطالة، وهو نفس السياق الذي ذهبت إليه شركة إكزيروس بعد الأزمة التي ألمت بها أواخر الستينات بسبب انخفاض الإنتاج وصعوبة تنفيذ المهام من طرف العمال، وقد أدى ذلك بالشركة إلى تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية وقد تمثل ذلك في:²

- ✓ إتاحة أشكال لمشاركة العاملين من خلال ما يتفق مع مهاراتهم وقيمهم.
- ✓ إتاحة الفرصة لتدخل النقابة العمالية في عمليات المشاركة خاصة ما تعلق منها بالتغييرات التنظيمية.
- ✓ معالجة مشكل تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين

2. مرحلة نهاية السبعينات إلى بداية الثمانينات:

وجاءت هذه المرحلة لتشهد انخفاض الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانوية في تلك الفترة.³

¹ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، ط1، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008، ص14-

² سلمى بوروية، إدراك جودة حياة العمل لدى المرأة العاملة، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص17-18

³ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، القاهرة، 2018، ص11

3. مرحلة منتصف الثمانينات حتى الآن:

منذ منتصف الثمانينات حتى منتصف التسعينيات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج (QWL) في المؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة الموظفين والقوانين الفيدرالية في أمريكا، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية. ومع التسعينيات وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية.⁴

ثانياً: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعتبر جودة الحياة الوظيفية (Quality of Working life (QWL من بين المفاهيم التي تزايد الاهتمام بها حديثاً من قبل المنظمات وذلك في خطوة منها لتفادي جميع العراقيل التي تؤثر على أدائها، حيث أنه لإلمام بهذا المفهوم يقتضي الأمر التطرق إلى كل من الجودة وجودة الحياة.

الفرع الأول: تعريف الجودة

تعرف بأنها "المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة".²

تعرف هيئة المواصفات البريطانية (The British Standards Institution (BST الجودة بأنها " مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية".³

⁴ فاطمة قهيري، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 6 (2)، 2020، ص 31-32

² حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 49

الفرع الثاني: تعريف جودة الحياة

- يعرفها الدسوقي (1998) بأنها "تقييم الفرد لظروفه الحياتية بالمستوى الأمثل الذي يعتقد أنه مناسب لحياته".
- كما يعرفها "عبد الوهاب" (2007) بأنها "حالة داخلية يشعر بها الفرد وتظهر في سلوكه واستجابته، وتشير إلى ارتياحه وتقبله لجميع مظاهر الحياة من خلال تقبله لذاته ولأسرته وللآخرين وللبيئة المدركة وتفاعله مع خبراتها بصورة متوافقة".¹

الفرع الثالث: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

- عرف (Lau, Wong, Chan and Law 2001) بأنها "بيئة العمل المواتية التي تدعم وتعزز الرضا من خلال تزويد الموظفين بالمكافآت والأمن الوظيفي وفرص النمو الوظيفي".²
- أشار Lvnancevich (2001) إلى جودة الحياة الوظيفية "كخبرات وظيفية للعمال لمحتوى الوظيفة وسياق الوظيفة وكيف تلي هذه الخبرات أكبر عدد ممكن من احتياجات الموظفين".
- وأضاف (Gnanayudam and Dharmasiri 2007) أن جودة الحياة الوظيفية "هي الرضا العام للموظف عن الحياة العملية مما يؤدي إلى تطوير التوازن بين العمل والحياة".³
- يرى (Kast & Rosenzweig, 1985 and Schuler, 1995:9) جودة الحياة الوظيفية تعني "المقدرة على جعل العاملين يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح".⁴
- كما يعرفها جاد الرب بأنها "مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها".⁵

¹ أحمد بلول، علة عيشة، أبعاد جودة الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية لدى عينة من الطلبة جامعة الجلفة، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 2، ص 172

² Afsar, S. T, **Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol-3, N (4), 2014, p. 127

³ Maynard Rival Bagtasos, **Quality Of Work Life : A Rerview of Literature**, DLSU Business & Economic Review, De La Salle University Philippines, Vol-20, N (2), 2011, P.3-4

⁴ سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص38-39

⁵ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 9

- ◀ عرف (Razak, et al, 2015, 521) جودة الحياة الوظيفية بأنها "حالة الانسجام مع بيئة العمل التي تعطي التركيز للعاملين مع الاستجابة لمتطلبات العمل والتوازن بين أداء العمل والحياة العائلية".¹
- ◀ وتعرف جودة الحياة الوظيفية "بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل".²
- ◀ وعرفت 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 من حيث المكافآت الاقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية، والتي لها أهمية كبيرة في حياة الأشخاص".³
- ◀ جودة الحياة الوظيفية هي "توقعات الموظفين اتجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات ووجود بيئة آمنة وصحية وتنمية القدرات البشرية ووجود الاستقرار والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل".⁴
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن جودة الحياة الوظيفية هي توفر بيئة عمل مناسبة التي تشعر الموظف بالرضا الوظيفي والتوافق بين حياته المهنية (الوظيفية) وحياته الشخصية، وكذلك إشباع حاجاته الاجتماعية والصحية والنفسية.

ثالثاً: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

يعد موضوع جودة الحياة الوظيفية الأكثر اهتماماً داخل المؤسسة ولذلك قد يتفق الباحثين حول هذا الموضوع إلا أن الاختلاف يقع عند التحدث عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية فقد اختلف الباحثين حول جودة الحياة الوظيفية وذلك حسب طبيعة كل دراسة فكل يرى الأبعاد من وجهة نظره.

¹ ياسمين بشار قاسم الحياي، دور أبعاد التكنولوجيا الخضراء في تحسين جودة حياة العمل، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2022، ص73

² خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص277

³ سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص12

⁴ محروق سمر، بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، مذكرة ماستر في تفسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020، ص 13

الجدول (1.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما تناولها بعض الباحثين والكتاب

المؤلف والسنة	الأبعاد	المصدر
Walton 1973	عدالة الأجور والتعويضات ظروف عمل صحية وآمنة- الفرص المتاحة لتنمية القدرات البشرية- الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي- الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة- التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعامل- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة بيئة عمل جيدة- علاوات كافية ومكافآت عادلة.	ماضي 2014
جاد الرب 1994	بيئة عمل صحية وآمنة- المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات- العدالة الاجتماعية- الاستقرار والأمان الوظيفي- إعادة تصميم وإثراء الوظائف.	جاد الرب 2008
الشنطي 2016	1- العوامل الوظيفية والتنظيمية: المشاركة في اتخاذ القرار- القيادة- الالتزام الوظيفي- الاستقرار والأمان الوظيفي. 2- العوامل المادية والمعنوية بالمنظمة: ظروف العمل المادية- علاقات العمل- التوازن بين الحياة والعمل- الأجور والمكافآت.	الشنطي 2016
البربري 2016	1- بيئة العمل المادية والمعنوية: الأمن والصحة المهنية- العلاقات الاجتماعية- الأجور والرواتب. 2- بيئة العمل التنظيمية والوظيفية: الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة- الأمان والاستقرار الوظيفي- الترقية والتقدم الوظيفي	البربري 2016
البياري 2018	المشاركة الأجور والمكافآت- العدل والمساوات- إتاحة الفرص للتقدم والتقدم المهني- المشاركة في اتخاذ القرار- الأمان والاستقرار الوظيفي.	البياري 2018

المصدر: العقون عبد الرحمان، غمام جريدي الهادي، أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021، ص 40

وستتناول في هذه الدراسة أهم الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية

1. الأجور والمكافآت:

يحتل موضوع الأجور والمكافآت في بلادنا جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية ذات الطابع الإداري أو الصناعي منه على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية في تعويض

الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجاتهم من جهة وأحد العناصر المهمة المشكلة للتكلفة من المؤسسة من جهة ثانية.¹

يعرف حماد محمد شطا تعريفا للأجر بأنه " الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة، طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي".²

كما تم تعريف المكافآت الجوهرية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD "تمثل المدى الذي يجد فيه العاملون القيمة والغرض فيما يقومون به، كما يجدون عملهم مفيدا لعمالئهم أو للمجتمع، ويشعرون أنهم قادرون على تقديم أفضل أداء لديهم".³

2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

يقصد بالاستقرار والأمان الوظيفي بأنه " إحساس الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى استقراره في العمل، وعدم تعرضه للأمراض النفسية، أو الجسدية نتيجة الصراعات التنظيمية والشخصية، وضغوط العمل".⁴

إن توفير الأمن للمرؤوسين من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته، وحتى يشعر الفرد بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من ضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل من دون طرد أو الفصل، وكذلك حصول على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم التدخل الأهواء الشخصية والمجاملات في أسس التقييم.⁵

والشركة التي توفر للعاملين الالتزام بتحقيق الأمان الوظيفي من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام والولاء. فعلى سبيل المثال تقوم السياسة الناجحة لشركة لنكلن للأدوات الكهربائية على الحفاظ على عملتها في الأوقات العصيبة، وهي تضمن، للعاملين الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن توفير قدر كافي من العمل، ولأن الخوف من فقدان

¹ الحاج بيوض، دور الأجر والمكافآت في تفعيل أداء العمال، مذكرة ماستر في إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص21

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص46

³ محمد الباوي، وفاء بنين، تأثير جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول الأكثر تصنيعا في العالم، كتاب جماعي (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021، ص269

⁴ صباح ابراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد 7 (1)، 2016، ص634

⁵ محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص18

الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، لأن العامل الذي يعمل تحت التهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة ممكنة حفاظاً على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكامنة.¹

3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في صنع القرار هي إعطاء كافة أفراد التنظيمية فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.²

اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن الشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً. في مواجهته ما يتعرض له من مواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية.

ولقد أكدت البحوث والدراسات التي أجريت أنه كلما زادت مشاركة العاملين باقتراح وحدات التغيير قلت مقاومتهم لهذا التغيير. والعكس صحيح، بمعنى أنه كلما قلت المشاركة العاملين في اقتراح وحدات التغيير كلما زادت مقاومتهم لهذا التغيير.³

إن أحد مبادئ إدارة الجودة هو إشراك الأفراد داخل منظمته في جهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد، تقوم بوضع نظام اقتراحات الموظفين حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات الناجمة أثناء العمل، تقوم الإدارة بتقييم متبني الاقتراحات بعد دراستها. ومن الضروري لإنجاح هذا النظام أن يكون لدى الموظفين الالتزام القوي نحو المشاركة في جهود تحسين الجودة. ولا بد من وجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل منظمته مثل إيجاد الوسائل المناسبة لتقديم هذه الاقتراحات، وتشجيع الإدارة لهذا النظام، وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين الذين يتقدمون باقتراحات جيدة.⁴

4. الظروف الفيزيائية (بيئة العمل):

لا شك أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال إذا كانت سيئة. لا نستطيع أن ننكر أثر العوامل الفيزيائية الكلية. كما يشعر العمال أنهم يساهمون مساهمة فعالة في إنتاج المؤسسة،

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 118

² حنان زمر، دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، مذكره ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص 25

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 116

⁴ بهجة راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة مفهوم وفلسفة وتطبيقات، ط 1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 112-113

وأهم عنصر أساسي وهام في المؤسسة، فإنهم يتحمسون للعمل ويتجاهلون الظروف الفيزيائية المحيطة بهم إذا لم تكن مواتية.

ويقصد بالظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل درجة الحرارة والبرودة والرطوبة والإضاءة والتهوية والضوضاء والألوان والموسيقى، وينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وعلى قلة التعب أو الملل أو الإرهاق، وتخفيض من الاحتمالات تعرض لإصابة العمل.¹

5. برامج التدريب:

يعرف التدريب بأنه " عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.²

ويعرف أيضا بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل بناء.³

لكي تتم الأعمال على خير وجه يجب تدريب الأفراد على القيام بواجباتهم. هناك فرق بين التدريب والتعليم. التعليم معرفه عامة أما التدريب فمعرفة وخبره شخصية تقوم المؤسسة بتهيئتها لموظفيها. ويحدث التدريب في المشروع سواء كان هناك برامج تدريبية معتمدة أو لا يوجد. وقد يكون التدريب أثناء وظيفة ذاتها كما قد يكون التدريب في شكل محاضرات ومناقشات وأخيرا تدريب بالمراسلة. وهذا وقد يكون التدريب جماعيا أي يشمل عدد كبير من الأشخاص كما قد يكون التدريب فرديا ولا يشمل التدريب الموظفين فقط وإنما يشمل العمال أيضا وللتدريب فوائد كثيرة منها:⁴

- ✓ يزيد التدريب من الكفاية الإنتاجية.
- ✓ يقلل التدريب من الحوادث والأخطاء.
- ✓ يساعد التدريب على ثبات قوة العمل ومرنتها، وذلك بإمكان إحلال الموظفين محل بعضهم في حال غياب أحدهم أو بعضهم.
- ✓ يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين والعمال.

تظهر الحاجة إلى التنمية البشرية والتدريب والتأهيل المستمر، فجميع العاملين بحاجة إلى التدريب الذي يجعله في وضع مهاري ومعلومات أفضل، فيما يخص الإلمام بجميع العمليات، ومن هنا تنشأ الحاجة الماسة لتطوير

¹ عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص 45-67

² مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات معاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 243

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 189

⁴ عبد العزيز النجار، الإدارة اللكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 286

منظومة التدريب بالمنظمة، وينبغي أن يجتمع التدريب على دورات تنشيطية في إدارة الجودة الشاملة، والطرق والأساليب المتقدمة التي تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة والتصدي لمشكلات تتسم بمزيد من التحدي.

إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة وعليه فإن لتدريب تلك القوى بصورة مستمرة لاكتسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر ينطوي على جانب كبير من الأهمية.¹

وتركز الدورات تدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل، واتخاذ القرارات الجماعية، وأساليب التخطيط والميزانيات التقريرية، وجداول العمل، وبناء خطط للمتابعة والرقابة، وأساليب الرقابة والمتابعة وتنظيم العمل، وتبسيط الإجراءات، وتفويض السلطة، وتحليل دراسة العمل، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وغيرها ولنجاح عملية تدريب فإن الخطة التدريب لابد أن تشتمل على الخطوات التالية:²

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية.

✓ تصميم خطة التدريب.

✓ تقييم فعالية التدريب.

6. القيادة:

➤ يعرفها ستوجل (Stogdill) بأنها "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها".

➤ كما يعرفها روبنز (Robbins) أنها "القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف".

➤ بينما تيد (Tead) يرى أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه".

➤ أما القيادة عند كونتز وأودونيل (Koontz & Odonnel) فتعني: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني".

➤ وعند هولاند روجولين تعرف بأنها "العلاقة التأثيرية بين شخصين أو عادة أكثر، حيث يعتمدون على بعضهم بعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة في وضع تنظيم معين".

➤ فيما يرى فرنش (French) أن القيادة هي "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة".

¹ بمجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 101-103

² خالد درار، عبد الملك الدنان، العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسة المهنية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 226

◀ أما عند هيت (Hiit) وزملاؤه فهي تعني أنها " نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة ".¹

◀ ويعرف كنعان القيادة أنها " العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة ".²

إن العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقة الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، فمنها ما يرتبط بمركز القرار ودرجة التنظيم وحجم التنظيم وهيكل بناء الجماعات وفاعلية الاتصال بين القائد أو المشرف وجماعات العمل. كما وان تحقيق أهداف المؤسسة وسياساتها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل يجب أن تكون الاتصالات ما بين الأفراد والرؤساء واضحة ومحددة بعيدة عن التعسف والإهمال وإذا يجب إعطاء بعض المسؤوليات للعمالة المؤقتة حتى يشعرون بذاتهم وهذا يعتبر حافز معنوي لهم نحو العمل والانجاز والاهتمام والانتماء ويجب الاستماع لهم وسماع آرائهم وأفكارهم ومشاكلهم ومناقشتهم بشكل يسمح لهم بحرية التعبير عن الرأي.³

7. التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التوازن بين الحياة العملية والشخصية تبعا لأبعاد المفهوم.

◀ حيث عرف Clark الموازنة بين الحياة العملية والشخصية على أنها "عملية إشباع حاجات البيت وحاجات العمل بحسن انسياب في ظل أقل مستوى من الصراع بينهما".

◀ بينما أكد الباحثان Marchington & Speakman أن مفهوم الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تم نقده من العديد من الباحثين، وقد أشارا في دراستهما إلى أن مصطلح الموازنة بين الحياة العملية والخاصة يشير إلى عملية الفصل التامة بين العمل مدفوع الأجر وبين باقي التزامات ومجالات الحياة دون أي تداخل بين الحقلين.

◀ ويعرف كل من Holliday & Manfredi الموازنة بين الحياة العملية والخاصة على أنها "عملية ذات اتجاهين تأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظفين في بيئة العمل كما تأخذها في نفس الوقت للحياة الخاصة".

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 33-34

² نواف كنعان، القيادة الادارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006، ص 148

³ فايز محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، إسكندرية، 2011، ص58

◀ في حين يرى Rogers أن الموازنة بين الحياة العملية والخاصة تشير إلى الأسلوب الذي يجمع ما بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة مثل العناية بالأطفال والعلاقات الاجتماعية والرياضة وغير ذلك".¹ يمثل حالة التوازن بين أنشطة عمل العاملين وحياتهم الخاصة. ويشمل ترتيبات مكان العمل التي توفر إجازات رسمية (إجازة الأمومة، إجازة مرض الطفل، وما إلى ذلك)، وساعات عمل تساعد على الوفاء بالمسؤوليات الأسرية، ومتطلبات العمل الأسرية التي لا تؤثر على الحياة الشخصية في العمل.²

8. الترقية والتقدم الوظيفي:

يقصد بالترقية أنها "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة، ودرجة أعلى من درجتها".

وهي عبارة عن تقدم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى أي انتقال الفرد من العمل ذي مسؤوليات أقل إلى عمل ذي مستويات ومكانة وموضع أفضل يتطلب مهارات أعلى قد تتبعها زيادة في الرواتب والأجور المدفوعة".³

إن الأمل في الترقية هو من أهم المغريات للعمل. والبقاء في التنظيم. وبعد مرور فترة من التعيين سنجد جميع العاملين طموحين للترقية للوصول إلى المراكز الرئيسية في التنظيم.

لذلك يمكن القول إن سياسة الترقية لها تأثير كبير على كيفية العاملين الإنتاجية وعلى الحالة المعنوية السائدة. لذلك يجب إعداد سياسة الترقية بكل روية وحكمة والاستثناء يكون في أضيق الحدود أن تعلن الأسباب التي من أجلها تم اختيار بعض الموظفين للترقية دون غيرهم.

في جميع الأحوال يجب أن تعتمد انظمته الترقية على الأداء الناجح للموظف لمهام وظيفته وعلى فرض انه مستعد لتقبل العمل في المستوى الأعلى.⁴

¹ خالد بن خليفة، لطفي عاشور ومعراج شريف، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية،

ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2022، ص15

² محمد الباوي، وفاء بنين، مرجع سابق، ص 269

³ عبد الغفور مرازة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، ط1، دار الأمة للنشر والتوزيع، 2017، ص

254-255

⁴ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص477-478

الشكل رقم (1.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبات

رابعاً: قياس جودة الحياة الوظيفية

أكد (سيد محمد جاد الرب) أن المقاييس لا تخص جودة حياة العمل فقط بل يمكن التأكد على أن وجود مستويات عالية لها يقلل من معايير غير مرغوب فيها ويعزز من الجوانب الإيجابية، حيث اشتملت هذه المعايير لقياس جودة حياة العمل على ما يلي:

معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال: ¹

- ✓ معدل العائد على رأس المال المستثمر ومعدل العائد على الأصول وحقوق الملكية.
- ✓ معدل نمو المبيعات والسعر السوقي للسهم.
- ✓ معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
- ✓ المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
- ✓ قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي بدون معوقات.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 29-30

من خلال ما سبق يمكن الوقوف عند أربع مجموعات من مقاييس جودة حياة العمل تتمثل في: ¹

1. **مقياس الإنتاجية:** يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة الحياة الوظيفية التي تعتمد على بيانات مستخرجة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز بأنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كمياً بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية ورغم تمتعها بهذه المزايا إلا أنها تواجه مشكلة الاختلاف في التعريف والمدخلات وطريقة القياس نفسها.
2. **قياس درجة الرضا:** تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة، بها أسئلة محددة، يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس درجة الرضا العام عن العمل أو عن مكونات أو عن إدارة أو أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية ولكن يعيب هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.
3. **مقاييس حركة وتدفق العمالة:** تشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض، ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.
4. **المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:** ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي حول تحفيز العاملين

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، وإلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.²

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها ثم يتخذ الفرد سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة إذ يعرف

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 23-24

² يوسف حجيح الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 89

- بأنه " مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".¹
- الحوافز هي "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، أي أنها العوائد التي من خلالها تتم استشارة الدوافع وتحريكها".
- وتعرف أيضا بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة والتي يتمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع إلى سلوك معين وأنشطة محددة بالشكل الذي يشبع حاجات الفرد وتطلعاته".²
- الحوافز هي " مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".³
- كما يعرف بأنه "مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا".⁴
- الحوافز هي مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.⁵
- الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتحفزه لأداء الأعمال التي وكلت إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.⁶
- من التعاريف السابقة فيمكن تعريف التحفيز بأنه " هو استخدام المنظمة لمجموعة من الوسائل من شأنها أن تقوم بتحفيز العاملين بغرض الوصول إلى إرضائهم بشكل أو بآخر وذلك من أجل دفعهم لبذل جهد إضافي. فهو يعتبر المولد الأساسي للفاعلية، فتقوم باختيار أفضل الوسائل وأسرعها تحفيزيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي هي زيادة الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي وإرضاء العاملين... إلخ فتعتبر الحوافز بالنسبة للفرد هي الدافع الأساسي من أجل التميز والتفوق في العمل".

¹ دمان أميرة، بوعفار هاجر، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص 12

² رافدة الحري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 86

³ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 82

⁴ وفيق نخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 69-70

⁵ مصطفى يوسف كاني، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 183

⁶ سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، كلية الرافدين الجامعة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13(43)، 2018، ص 218

الفرع الأول: الفرق بين الدوافع والخواف

ويمكن التفرقة بين الدوافع والخواف فالدوافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الانسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. أما الخواف فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.¹

ثانيا: أنواع التحفيز

هناك من صنف التحفيز إلى:

1. **حافز البقاء الأساسي:** يقول أبراهام ماسلو: "إن أهم حافز يحرك البشر هو حافز البقاء" وهذا النوع من التحفيز يغطي كل الحاجات الأولية مثل: الغذاء، الماء والهواء، وإذا فقدت أي من هذه الحاجات فسيكون دافعا أساسيا يتشكل داخل المرء، فيتحفز لفعل كل ما يطلبها المرء لإشباع هذه الحاجة.
 2. **التحفيز الخارجي:** هذا النوع من التحفيز يأتي من المحيط الخارجي، مثال: الأصدقاء والأسرة أو المقالة في مجلة أو من خلال وسيلة إعلامية أو من الرئيس في العمل، ومشكلة المحفزات الخارجية أنه عادة لا يستمر أثرها فترة طويلة، فتخبو قوة دفعها بعد فترة قصيرة، لذلك على المرء أن يسعى لما يكمن في ذاته لا لما يكمن في ذات الآخرين.²
 3. **التحفيز الداخلي:** إذا كنا نميل أكثر نحو التحفيز الداخلي، فسوف نتخذ قرارات بناء على ما نشعر به من داخلنا انه الصحيح. بالتأكيد نحن نقرا الكتب، ونسأل الخبراء، ونتصل بالأصدقاء. وقد تتفق مع نظام أخلاقي معين أو معيار ثقافي ما أو معتقد ديني، ونهتم بما يعتقده الناس بنفس قدر اهتمام الجميع، لكن عندما تتأزم الأمور وتبلغ ذروتها، تكون بمثابة الحكم النهائي، ونفتش داخلنا عن الصواب ونقوم به، وكلما زاد نزوع الشخص نحو التحفيز الداخلي، زادت فرديته في تصرفاته.³
- وهناك من صنف الخواف التي يمكن تقديمها للعاملين من أجل اشباع حاجيتهم ومقابلة دوافعهم على نحو التالي:

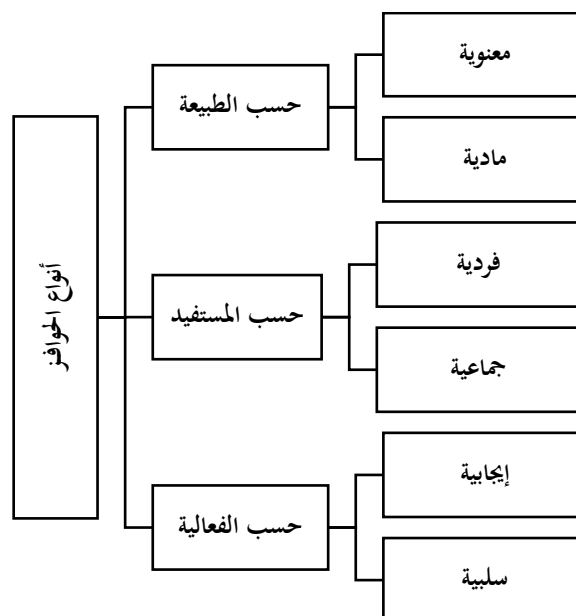
¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، 2015، ص183

² عبد الجليل بن غزالة، دور العلاقات العامة في تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، كلية في العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 38-39

³ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 44

الشكل رقم (2.1): أنواع الخوافز



المصدر: من إعداد الطالبات

الفرع الأول: حسب الطبيعة

1. **الخوافز المعنوية:** قصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إشارة العاملين بل تعتمد على بعض النواحي الشعورية وهي أن تشعر العاملين في المنظمة بأنهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة، تختلف تمام عن بقية عناصر بدوهم لا تستطيع المنظمة البقاء ولا التطور. ومن هنا لا بد من إشراك العاملين في العمل بأفكارهم وليس بقواهم البدنية.¹
- وتشمل خطابات الشكر، المشاركة في القرارات الإدارية، الثناء والمدح، شهادات التفوق والتميز وغيرها.²
2. **الخوافز المادية:** وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعها في شكل نقدي، وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية ... إلخ، ويمكن تقسيم الخوافز المادية إلى خوافز مادية مباشرة، وتعني، الأجر وخوافز مادية غير مباشرة، مثل وجبات التغذية والسكن... إلخ.³

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 306

² أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص 281

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 167

الفرع الثاني: حسب المستفيد

1. **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي يتم توجيهها للفرد وليس الجماعة، وتهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج والأداء بشكل عام، تؤدي إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد بغية الحصول على هذه الحوافز، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية كمنح مكافأة مادية أو خصم 10% من الأجر الشهري للعامل. وغالبا ما يتحدد الحافز الفردي حسب الجهد الذي يبذله الفرد.¹

2. **الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، مما قد يلحق أضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها تخصيص جائزة أفضل قسم أو جماعة عمل.

تزداد أهمية هذا النوع من الحوافز في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي، ومثال ذلك عندما يتم تكوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد أو فتح أسواق جديدة أو مواجهة منافسة شديدة في السوق.²

الفرع الثالث: حسب الفعالية

1. **الحوافز الإيجابية:** وهي الوسائل التي تعمل على اغراء الموظفين على زيادة انتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي اذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي الى السرور والرضا، فالموظفين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.³ مثل الترقية وزيادة الأجور، والمشاركة في اتخاذ القرارات.⁴

2. **الحوافز السلبية:** يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية السابقة لا بد للإدارة من اتباع أسلوب نظام الحوافز المادية والمعنوية السلبية. وهي تعني معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا أو معنويا. ويرى هؤلاء العلماء أن البشر مختلفون في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي، فهناك من يمكن حفزه وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية وهناك من لا يمكن حفزه عن ذلك الطريق، بل

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 79

² سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، الهيئة العامة للثقافة، ليبيا، 2020، ص 169-170

³ رفيقة ثنية الريح، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022، ص 9

⁴ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص 302

يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أسلوب الحوافز السلبية، كأن يخصم من راتبه أو كأن يتم توجيه لفت نظر أو إنذار إليه، إلا أن استخدام مثل هذه النوع من أساليب الحفز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات هي:¹

✓ أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.

✓ لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.

✓ أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه.

ثالثاً: نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

الفرع الأول: النظرية الكلاسيكية لـ "فريدريك تايلور"

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها:

✓ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل. ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال.²

¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 121-122

² جمال زيار، أميمة يوب، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022، ص 13-14

لذلك قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، وذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة، ثم تقدير الزمن اللازم لذلك بواسطة الكرونومتر، فالتأليف بين الحركات الأولية الضرورية في عمله، وقد عرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة والزمن.

تشكل الفرضيات التي بنيت عليها آراء تايلور أبتاعه ما يسمى بنظرية الرجل الاقتصادي ومفاده هذه النظرية ما يلي:

- ✓ أن الفرد شخص أناني يسعى دائما إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة.
- ✓ أن الفرد كسول بطبيعته يجب مراقبته بدقة وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية.
- ✓ الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية، لذا ركزت نظرية الرجل الاقتصادي على زيادة الإنتاجية في العامل، وتحفيزه دوما ماديا دون اعتبار للإنسانيته.
- والمتمعن في دراسة "تايلور" يكشف أنها مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأن الدافع الوحيد للعمل هو العامل المادي، لأن الدراسة تقوم على فرضية مفادها أن الفرد رجل اقتصادي، ففي فلسفة الإدارة العلمية فالفرد ليس بآلة ولكنه يعمل مثل الآلة.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- ✓ نظرتم إلى العنصر البشري وخاصة العامل، حيث تعتبر العنصر البشري آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.
- ✓ إهمال النواحي الإنسانية بالنسبة للعنصر البشري، واستغلاله عن طريق الحوافز المادية.
- ✓ تجاهل تايلور تماما وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، واعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الأجر مادام العامل "مخلوقا اقتصاديا" تنحصر حاجاته في الأشياء المادية.
- ✓ كان اهتمام قادة الإدارة العلمية متجها نحو الإنتاج أو الأداء، مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى سميت بحركة العلاقات الإنسانية، وتعتبر تجارب "هاوتون" في مصانع "وستيرن الكترين" بشيكاغو بدايتها، إذ لفت الانتباه إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وقد أجرى هذه التجارب عدد كبير من العلماء من بينهم "روتليزجر" و"وليام ديكسون" و"ولورد هندرسون"، وأشرف على هذه التجارب عالم الاجتماع "التون مايو" من جامعة هارفارد.¹

¹ محمد نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 106-108

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو"

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغبتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية التون مايو وزملائه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتها من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها " رنسيس ليكرت " وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤولياتها الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الثالث: نظرية سلم الحاجات للحاجات الإنسانية لـ "ماسلو"

تم تطوير التسلسل الهرمي للاحتياجات لـ ماسلو من قبل أبراهام ماسلو في عام 1943. وهي واحدة من أقدم نظرية التحفيز وأكثرها انتشارًا. لا تركز نظرية ماسلو بشكل صريح على بيئة العمل، ومع ذلك فقد استنزف المعلومات منها خاصة في بداية تطوير النظرية. ووفقا لتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، فإن الأشخاص مدفوعون باحتياجاتهم، والتي يتم تصنيفها إلى خمس فئات.

1. **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات وهي الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء، كما تشمل المحافظة على الجنس للمحافظة على بقاء النوع، والوسيلة الرئيسية التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت. وسيكون الإنسان الذي تنقصه الضروريات الأساسية للحياة مدفوعا بالحاجات الفسيولوجية بصفة أساسية، ويبدى اهتماما قليلا بالحاجات الأخرى، وستتجه أفكاره وجهوده لإشباع حاجات البقاء.

وطبقا لنظرية "ماسلو" فإن الحاجات الفسيولوجية تأخذ مكان القمة في إلهامها على الفرد حتى يصل إشباعها إلى درجة مناسبة. ولهذا تعتبر هذه الحاجات دافعا قويا للعمل، وعندما تصل الحاجات الفسيولوجية إلى درجة معقولة من الإشباع، تأخذ في الهبوط من حيث أهميتها، وترتفع حاجة أخرى لتحتل مكان الصدارة

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، 1997، ص 106

لدى الفرد لإشباعها، ومن ثم تأخذ الحاجة إلى الأمان والطمأنينة بالارتفاع من حيث الأهمية، وتأخذ المكانة الأولى نحو الإشباع وهكذا.

2. **حاجات الأمان والسلامة:** يمكن التعبير عن حاجات الأمان والسلامة في صورة الرغبة في الحماية من الأخطاء التي يتعرض لها الإنسان، مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد والحرمان من الأمن الاقتصادي. فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة وما إلى ذلك تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمان الاقتصادية، وثمة نوع آخر من حاجات الأمان، وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد للحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة وأفراد الأسرة الذين يعولهم، وحاجته إلى التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والتأمين على الحياة وتأمين الشيخوخة. وبمجرد أن تشبع الحاجات الأساسية الفسيولوجية تصبح حاجات الأمان هي المسيطرة، وتتركز جهود الإنسان هنا على أن يكون آمناً.

3. **حاجات اجتماعية:** عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمان تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة، وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له، أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه. إن القنفاذ تقترب من بعضها لتشعر بالدفء فهي لا تشعر بالراحة إلا إذا اشتد التصاقها. نحن مثلها، وهي تعيش في ابتعاد بعضها عن بعضها الآخر.

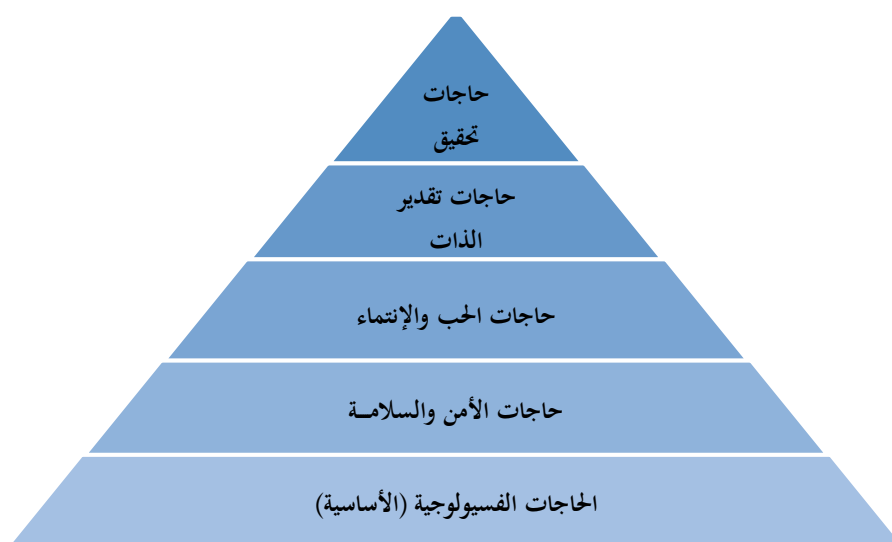
وتتبع حاجات الإنسان إلى الانتماء إلى تميزه من طبيعته وكونه كائناً اجتماعياً، لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه. ويكون إشباع هذه الحاجات عن طريق شعوره بأنه عضو في جماعة له علاقات طيبة بأفرادها، ويسهم في تحقيق أهدافها.

4. **حاجات التقدير والاحترام:** وهذه الحاجات لها شقان: يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس، ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال، ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم. ويتعلق الآخر بحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به.. وليس من شك، أن الحاجات المرتبطة بالشق الأول ليست كافية إذا لم يتم تدعيمها بحاجات الشق الآخر. فاعتداد الفرد بنفسه ليس كافياً إذا لم يتم تدعيمه بإظهار الآخرين له أنه مهم فعلاً. لقد استهان اليابانيون في الحروب التي خاضوها بالموت لاعتقادهم بأن آبائهم وأجدادهم ينظرون إليهم من السماء.

5. تحقيق الذات: بعد أن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجة يسعى إلى إشباعها وهي حاجات تحقيق الذات، ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع له بنو الإنسان. وبالتالي، يمكن التعبير عن هذه الحاجات بالحاجات الخلاقة أو الحاجة إلى الشعور بالإنجاز.

إن رغبة الإنسان في إثبات جدارته ترتبط أيضاً بحاجات تحقيق الذات، فالأفراد يرغبون في إثبات الجدارة لأنها تعطي لهم نوعاً من السيطرة والتحكم في بيئتهم، والأفراد الأذكى يضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة، ولكنها عادة ما تكون في إطار ما يمكنهم تحقيقه، وبهذا يتحقق لهم تأكيد الذات.¹

الشكل رقم (3.1): هرم ماسلو للاحتياجات



المصدر: محمد أحمد الرفوع، الدافعية نماذج وتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص120

تتدرج الحاجات من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم. وكلما تم إشباع الحاجات في مستوى معين كلما قل ضغطها والحاحها، فإذا تم إشباع حاجة فسيولوجية معينة تبرز حاجة فسيولوجية أخرى تود الإشباع بالإضافة إلى إمكان بروز حاجات أخرى في المستويين الثاني والثالث تود الإشباع، وهكذا حتى المستوى الأخير من هرم الحاجات المشار إليها في هرم ماسلو.

وطبقاً لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجة التي لم تشبع بعد. فالحاجات غير المشبعة هي الدافع للسلوك البشري. وعلى ذلك فالحاجة التي أشبعت لا تصلح لأن تكون حافزاً. فالموظف ذو الأجر المحدود يتم تحفيزه من خلال الحوافز المادية كمنحة علاوة تشجيعية أو مكافأة أو غيرها من المزايا المادية التي تكفل له

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 140-143

زيادة دخله ومن ثم تكفل له فرصة تحقيق إشباع أكبر الحاجات فسيولوجية. بينما المديرون قد تحفزهم حاجات الانتماء أو الاحترام أو الحب أو تحقيق الذات، باعتبار أن الحاجات الفسيولوجية لديهم قد تم إشباعها.¹

الفرع الرابع: نظرية العاملين لـ "فريدريك هرزبرج"

نتجت هذه النظرية وتطورت عن دراسة قام "فريدريك هرزبرج" ونشرها في كتابه عام 1959 وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب. وجد "هرزبرج" أن تعاسة الفرد وعدم رضائه في معظم الأحيان إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة. ومن ناحية أخرى، عندما يشعر الفرد بالرضى عن عمله فإن هذا الرضى إنما يعود إلى العمل ذاته. وبالتالي فقد رأى "هرزبرج" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين من العوامل هما:

1. **العوامل الوقائية:** يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة عدم الرضى، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضى، ويشير "هرزبرج" إلى أن المديرين يميلون إلى تحفيز العاملين بـ الكيتا "KITA" مشيراً إلى الضرب كوسيلة تدفع العاملين نحو العمل، و"الكيتا" إما أن تكون سالبة حسية تعتمد الضرب أسلوباً، أو سالبة نفسية تعتمد التوبيخ والتجاهل. وأما أن تكون موجبة تعتمد على أسلوب العطاء أو المنح لقاء إنجاز العمل. ويؤكد "هرزبرج" على أن كلا النوعين من "الكيتا" عوامل تحفيز، وهي وقائية لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها عوامل لا إشباعية.

تتمثل العوامل الوقائية في الآتي:

- ✓ سياسات الشركة وإدارتها.
- ✓ نمط الإشراف
- ✓ العلاقات بين الأفراد.
- ✓ ظروف العمل المادية.
- ✓ الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

2. **العوامل الحافزة:** ثمة عوامل مرتبطة بالعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضى والحفز عند الأفراد وقد أطلق "هرزبرج" على هذه العوامل "العوامل الحافزة" أو "الإشباعية"، وهي:

- ✓ الشعور بالإنجاز في العمل
- ✓ الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.
- ✓ طبيعة الوظيفة ومحتواها.

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 318

✓ المسؤولية.

✓ فرص التقدم والتنمية.

✓ نمو الشخصية وتطورها.

إن العوامل الوقائية في رأي "هرزبرغ" تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها، في حين أن العوامل الحافزة تؤدي إلى الحفز والرضى عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توافرها.

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية "هرزبرغ" تركز على محتوى العمل job content، بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته ذلك العمل. في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل job context.¹

الفرع الخامس: نظرية الإنجاز لـ "دافيد ماكلاوند"

اقترح ماكلاوند أربع خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد هي:²

✓ أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.

✓ أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم العالية.

✓ أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

يرى ماكلاوند أن لدى الفرد ثلاثة حاجات رئيسية هي الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء. حيث يفسر تلك الحاجات على النحو التالي:³

1. الحاجة إلى القوة: الأفراد الذين يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص للمركز والسلطة لذلك فإنهم يندفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك.

2. الحاجة إلى الإنجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص لحل المشكلات والتحديات.

3. الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة. حيث يتدفقون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 149-150

² حكيم قلاقي، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020، ص 23

³ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 156

الفرع السادس: نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم"

إن هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ (فيكتور فروم) وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين، وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى، وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- ✓ يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ✓ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة منهم.
- ✓ يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- ✓ تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد؛ بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم، بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً.¹

الفرع السابع: نظرية X و Y لـ "دوجلاس ماكجروجر"

وضع دوجلاس ماكجروجر Douglas McGregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (Y Theory & X Theory) حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون أن الموظف العادي:

- ✓ خامل ولا يحب العمل.
- ✓ يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
- ✓ يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
- ✓ ليس لديه طموح.
- ✓ كل ما يهيمه الأمان.
- ✓ لا يتم حفزه إلا بالمال.

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص32-33

✓ يجب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
 ✓ الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
 ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية Y تشير إلى أن المديرين يرون:

✓ أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل: اللعب أو الراحة.
 ✓ سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.
 ✓ الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.
 ✓ الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
 ✓ إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر «الإدارة بالمشاركة» Management Participative حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات..

✓ النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
 ✓ الحوافز الإيجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.
 نستخلص مما سبق أن نظرية X تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية Y.¹

رابعاً: أسس منح الحوافز

1. الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.
 ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.²

2. المهارة والمجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة. أوقد يمكن الأخذ في الحسبان

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 127-

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99-100

ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3. **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ، الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إنجازات، أو دورات تدريبية. وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا، لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.¹

خامسا: أداء العاملين

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء موردها البشري، وعليه نجد أن الأداء يعتبر محور رئيسي ينصب حوله جهود المديرين، ولمعرفة مدى الكفاءة تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه.

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

➤ عرف الأداء بأنه " درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، وفي إطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقا من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة ".

➤ فقد عرف كل من Zahra & Pearce الأداء على أنه " النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".

➤ كما عرف أيضا كل من Miller & Bromiley الأداء على أنه " محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 238

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 18

- ◀ ويعرف بأنه "هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".¹
- ◀ الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعمال وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفقا للعمل المفروض أدائه من الموظف المدرب، أو قيام الموظف بواجباته الوظيفية على وجه المقبول والمحدد للوظيفة التي يشغلها، كما يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين، ويمكن اعتبار الأداء سلوكا باعتباره الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، وهناك من يرى أن الأداء ناتج عن مقارنة حجم مستوى ما قام به العامل في عمله مع المنتظر القيام به كما وكيفا، ومنه فهو يجسد مدى كفاءة الافراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة كمية الجهد المبذول ومدى مطابقتها مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج.²
- ◀ تعرف رواية الحسن أداء العاملين على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة".³
- ◀ يعرف بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الافراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم، ويرى Langdon أن اصطلاح الأداء مأخوذ من حقل المالية ويعني "تقديم نموذج محكم" بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.⁴
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء العاملين بأنه "هو الجهد المبذول للعامل في المؤسسة من أجل أداء المهام والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة، ومن خلاله يمكن قياس مدى فعالية الفرد في إنجاز عمله، كما يمكن قياس مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ بتيل خديجة، سليمان فاطمة الزهراء، إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2016، ص57

² رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك مواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، 2015، ص222

³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص209

⁴ عقل محمد المبيضين، أسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42

الفرع الثاني: مؤشرات أداء العاملين

وتتمثل في:

1. **دوران العمل:** يعتبر دوران العمل من أهم المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكانا بارزا بين موضوعات الدراسة السوسولوجية في مجال الصناعة، فمصطلح، دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلات المهنية داخل المنظمة وخارجها، حيث عرفه " جيمس بريس " بقوله: " دوران العمل هو درجة حركة الافراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".

فالعامل الذي يشغل في مركز عمله تسود فيه ظروف فيزيقية سيئة كقلة الإضاءة والتهوية وارتفاع درجة الحرارة، هذه الظروف تجعل العامل يفكر في استخدام كل الطرق المتاحة ليغادر هذا الموقع نفس الشيء بالنسبة للعامل الذي يشتغل مع مشرف لا يقدر مشاعر العمال ولا يقبل أن يشاركوا في اتخاذ القرار ولا يتعامل معهم بالظروف الإنسانية كل هذه الظروف من شأنها أن تكون عاملا حاسما في زيادة معدل دوران العمل.

كما أن استقرار العامل في مكان ما على مدى ما يحققه له ذلك المكان من إشباع لحاجاته المختلفة لهذا فإن استقرار العامل في مكان معين مرتبط بمدى ما يحققه من إشباع لحاجاته الأساسية من خلال بقائه في هذا العمل، ومما لا شك فيه أن الانسان يعمل بهدف إشباع حاجاته من الطعام والشراب وغيرها من الدوافع الإنسانية لضمان استمرارية النوع.

2. **التغيب:** تعتبر مشكلة تغيب العمال عن العمل من المشاكل الهامة ذات التأثير المباشر على الإنتاج والإنتاجية، إذ يعرف بأنه عدم حضور العامل للعمل، أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيب.

قد اتضح من بعض الدراسات أن العوامل الإدارية لها دور واضح في تحديد ظاهرة التغيب العمالي، فقد تأكد أن أسلوب الاشراف له دور هام ومؤثر في مدى تكيف العامل في عمله وانعكاس ذلك على ظاهرة التغيب عند العمال بصفة عامة، كما الصراع دورا كبيرا في تغيب العامل، فعند اغتيال قدرة الأعضاء على العمل معا بسبب الصراع يؤدي إلى زيادة معدلات التغيب الإداري.

3. **الانضباط:** الانضباط في العمل يعد الشغل الشاغل لقادة و مسيري المؤسسات و هو العنصر الأكثر أهمية في العمل، حيث أن عدم الانضباط في المؤسسة يعد مشكل من المشاكل الخطيرة إذ لا يمكن تجاهله فغالبا ما تنفشي آفات عديدة داخل المؤسسة كالتمارض الذي يؤدي إلى التغيب غير المنظم و الفوضوي و حوادث العمل المعتمدة و الإهمال و اللامبالاة و الغش وغيرها من الأمور السلبية التي تعتبر من مخلفات غياب الانضباط سواء لدى العاملين في الإدارة أو الأدنى منهم، ومما يسبب عدم الانضباط في العمل غياب

أخلاقيات العمل كذلك غياب مبدأ الجداريات عند الترقية هذا ما يؤدي إلى عدم الثقة بين العمال الإداريين و العمال العاديين فينشأ الصراع و الخلاف وهذا ما يؤثر سلبا علا الأداء داخل المؤسسة، وقد كشفت الدراسات و الشواهد أن وجود الانضباط يعتبر أكثر من ضروري داخل المؤسسة.¹

المطلب الثالث: علاقة جودة الحياة الوظيفية بتحفيز العاملين

إن الحديث عن جودة الحياة الوظيفية يؤدي بنا دائما الى التطرق لمجموعة من الأبعاد تم ذكرها سالفاً، من خلالها يتم تحديد متطلبات احتياجات الفرد فهي أبعاد تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، فعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي مرتبطة بمدى التحفيز الممنوح للعنصر البشري ودوره في التشجيع على التقدم والإبداع، كل هذا من شأنه أن يخلق علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية بما أن نجاح اي منظمه يقاس بمدى مردوديتها ففي النهاية عليها أن تكون قادرة على المنافسة ومواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.

أولاً: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

1. **علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي:** تمثل مدى تأثير ظروف العمل على الأداء، كون توفير وتهيئة ظروف عمل مناسبة تعد جد ضرورية لتحقيق أداء فعال ومميز فتحقق الصحة والسلامة المهنية تعد مطلب ضروري لكسب رضا العامل واستغلال كل طاقاته وكفاءاته للارتقاء بالأداء.
2. **علاقة الخوافز بالأداء الوظيفي:** تعتبر الخوافز والمكافآت عوامل هامة وضرورية لنجاح المنظمة باعتبارها وسيلة فاعلة لإشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة، فقد تتبنى سياسة تحفيز تعبر للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن فيكون الارتباط بما يقدمه العامل من أداء متميز وعلى ضوئه يتم مكافأته، ومن أجل ذلك يجب على الإدارة التصريح بهذه السياسات والبرامج وتوضيحها للعمال، فقد يختلف تطبيق هذه السياسات من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل والإنتاج، كما أن نظام الأجر حسب الإنتاج يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه .
3. **علاقة التدريب بالأداء الوظيفي:** تعتبر برامج التدريب والتعلم من العوامل الأساسية والمفاهيم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات والإدارات الموارد البشرية فيها للتميز والمنافسة، فقد وجد ماكليانند بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وأنه من الممكن تعلم هذا الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة لإثارة دافع الاستعداد للأداء.

¹ لعيشي أم الخير، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص 5-6

4. **المنصب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي:** تظهر العلاقة في مدى تقبل الفرد العامل لمنصبه الوظيفي وانعكاس ذلك على أدائه ورضاه، فالمنصب يمثل محصلة الجهود والكفاءات والشهادات العلمية ولكل مؤهل علمي منصب خاص به حسب الدرجات وميزات أخرى، فهو مرآة طموح الفرد، فإذا كان المنصب الوظيفي يلاءم قدرات وكفاءات الفرد، شعر الفرد بالرضا والقبول بهذا المنصب وبالتالي يساعده في إخراج كل طاقاته وابتكاراته ومنه تحقيق الفعالية في الأداء.¹

ثانياً: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالإنتاجية

مما لا شك فيه ان العلاقة بين الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية علاقة تبادلية، يمكن القول بأنه كلما زادت الإنتاجية زاد المنفق على أبعاد جودة الحياة الوظيفية وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فهي علاقة دائرية التأثير متكاملة التبادل.

يمكن القول ان الموارد البشرية هي العنصر الحاكم نحو تحقيق التميز والتحسين المستمر في الإنتاجية، ولذلك تسع منظمات الأعمال إلى إرضاء العاملين وتحسين مستوياتهم الحياتية داخل بيئة العمل وخارجها.

يرى أحد الباحثين انه منذ بداية الثورة الصناعية والممارسين والباحثين وصناع القرار يحاولون تعريف وتقييم الممارسات التي تتم في بيئة العمل، وذلك بهدف تعظيم ونمو الإنتاجية وتحقيق التميز والقدرة على التنافسية، ومن المبادرات التي تمت في ذلك ممارسات الأداء المتميز والعالي الجودة - دمج ومشاركه العاملين - تنظيم العمل حول فرق العمل والجودة - تطبيق نظم العمل المرنة.²

إن جوده حياة العمل تعبر عن منهج إداري تناوله العلم الإداري الحديث في أدبيات إدارة الأعمال، لقد تم اعتماده مؤخراً من قبل المؤسسات العالمية الرائدة كهدف رئيسي وكاستراتيجية لرفع أداء العاملين وتحسين الإنتاج فيها، وهو مفهوم شامل لجميع جوانب المتعلقة بالموارد البشرية والتي تؤثر على نفسيتهم وصحتهم.

يمكننا أن نقول بأن برامج جودة الحياة الوظيفية لها دور كبير في تحسين بيئة العمل، وتوفير البيئة المفصلة التي يحظى برضا العامل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فعندما يستمتع العاملون بوظائفهم ويشعرون بالسعادة إلى أقصى حد ممكن من الصحة النفسية الجيدة والتي بدورها تترجم على بيئة العمل.

¹ خالد الوافي، جوهرة أقطي، عادل بوجمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 81 (2)، 2018، ص 130-131

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 135-140

فكلما كانت بيئة العمل تهتم بحاجات ورغبات الموظفين بموازاة اهتمامها بالعمل نفسه، كلما كان ذلك له تأثير إيجابي على الإنتاج وتحقيق أهداف مؤسسة.¹

ثالثاً: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالتحفيز

تعتبر جودة الحياة الوظيفية مدخل مهم في تحفيز العاملين ولتأكيد الجانب التحفيزي في جودة الحياة الوظيفية ارتأينا إظهار الصفة التحفيزية في كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، فأبعاد جودة الحياة الوظيفية تعد حوافز معنوية وحوافز مادية تحرك العاملين نحو أداء أعمالهم على أكمل وجه.

1. الأجور والمكافآت:

تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهيه نفسه. كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.²

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.³

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية التي يمكن استخدامها لتحريك سلوك العمال، وهو يتكون من مختلف أنواع المكافآت الممنوحة بالإضافة إلى طرق توزيعها، وقد تكون المكافآت داخلية أو خارجية، بحيث تعتبر المكافآت الداخلية هي التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة ومهام معينة كالرضا عن العمل والشعور بالإنجاز، أما المكافآت الخارجية فهي التي تسيطر عليها المنظمة وعلى طريقة توزيعها مثل المنافع والمزايا التي يحصل عليها العامل نتيجة أدائه الجيد.⁴

¹ نوال بوضياف، جودة الحياة الوظيفية وماذا إسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والانتاجية في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد التاسع، 2020، ص 104-105

² إسلام سويكي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 10

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015، ص 309

⁴ حدة لحر، مريم بوعثمان، دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015، ص 74-75

2. الاستقرار والأمان الوظيفي:

نقصد بضمان واستقرار العمل بقاء العامل في عمله والحفاظ عليه، وتنبع أهمية هذا العنصر كحافز باعتبار العمل المصدر الوحيد للأجر بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا انقطع الفرد عن عمله فإن الدخل ينعدم لذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة وعدم الخوف من فقد العمل.

لكن ينبغي ألا تبالغ الإدارة في توفير استقرار الموارد البشرية حتى لا يفقد أهميته، فإذا أصبح غير مرتبط بكفاءة العامل فقد أثره كحافز.¹

3. المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعد هذا الحافز معنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة عن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم وأن الموظفين أقدر في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فيتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل من الموظف والمنظمة وبالتالي شعور الفرد بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والإنجاز يكون مرتفع بسبب تطبيق الأداء والقرارات التي تم إنقاذها ويكون حريص على أدائها بكل أمانة ودقة.²

4. الظروف الفيزيائية (بيئة العمل):

تعني ظروف العمل بصفة عامة " كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليها من إصابات.³

العمل مكان يقضي فيه الموظف جزءاً كبيراً من وقته، بل قد تنشأ علاقة بينه وبين المكان. فبيئة العمل الجيدة التي تتوفر فيها الإمكانيات المادية المريحة من تهوية وإضاءة ومناظر جميلة ومساحات للجلوس والاستراحة، والمكاتب المريحة والتجهيزات الحديثة تقنية وغيرها، مما يبعث في النفس الراحة والشعور بالرضا عن مكان العمل.

¹ إسلام عمورة، ميلود فرحول، دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلاني بونعامة، خميس مليانة، 2020، ص 9

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 163

³ حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 140

هذه المزايا والتسهيلات رغم تكلفتها العالية على المنظمة، إلا أن المنظمات الحديثة توليها عناية كبيرة وتصرف عليها بسخاء، لإدراكها مدى التأثير الإيجابي لها على نفسية وسلوك العاملين.¹

5. برامج التدريب:

تعتبر برامج التدريب من أهم الصور الهامة المحفزة باعتبارها أنها تسعى إلى تدريب العاملين لتحسين أداء وظائفهم عندما يؤدون بشكل أفضل فإنهم يشعرون بالاعتداد بالنفس وتحقيق الذات. ولذلك فالتدريب له تأثير قصير المدى في الفترة التي تفضي إلى التدريب، وأثناء التدريب، وإلى تأثير بعيد المدى بعد التدريب. لا يدوم هذا التأثير إلى مالا نهاية، إذ يجب أن يكون التدريب عملية مستمرة من أجل الحفاظ على التحفيز.

بالطبع يجب أن يكون الناس محفزين ليتعلموا خلال التدريب. ويجب أن ينالوا المهارات التي يوفرها التدريب كما يجب أن يقتنعوا بأهمية المهارات التي بإمكانهم اكتسابها باعتبارها أشياء جديدة بالاكتساب. تفرض الشركة التدريب، وتحقق عملية التعلم فقط بالمشاركة الهادفة والراغبة من العاملين.²

6. القيادة:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات. تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب.... إلخ.³

7. التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية:

يعمل التحفيز على الرفع من الأداء، تحقيق الانتظام، تخفيض النزاعات، زيادة الإنتاجية، ويؤدي التحفيز إلى تخفيض معدلات الغياب، ومعدل دوران العمل، فكلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزازه بوظيفته وانحماكه في تحقيق أهدافها، إن عدم الرضا يؤثر في صحة الفرد النفسية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا عدم الرضا

¹ محمد بن علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، ط 1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2016، 363

² جون آلان، كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 80-79

³ نسيمه قلال، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في تيسير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 14

الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي، الإهمال والتقصير بأداء بعض المهام، زيادة معدل الأخطاء في العمل، تدمير العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل.

توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب كلما زاد إقبال العامل على عمله، وكلما ساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح، كما أن التحفيز بمختلف أنواعه يخلق بذلك توازنا بين العمل والحياة الشخصية.¹

8. الترقية والتقدم الوظيفي:

تمثل الترقية أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه، كما تعتبر من الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل، حيث تسمح بالوصول إلى مكانة أرقى في العمل، والحصول على امتيازات مادية ومعنوية.²

¹ رابح أوكيل، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المجلة المغاربية لإدارة المنظمات، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، المجلد 3(1)، 2019، ص 133

² نور الدين بولشراس، مرجع سبق ذكره، ص 49

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة التي واجهت الدارسين وتجنبه الوقوع فيها وتجعل دراسته تتميز على الدراسات التي سبقتها، ومن خلال اطلاعنا على مجموعة من الدراسات والمراجع سواء باللغة العربية أو الأجنبية لم يتم العثور على دراسة تناولت دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، إلا أن هناك دراسات عاجلت الموضوع من زوايا مختلفة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أطروحات الدكتوراه والمقالات، سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة محمود عبده حسن محمد العيزي (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، واستهدف البحث جميع العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا (أكاديميين، وإداريين، وفنيين) والبالغ عددهم (640) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (270) فرداً، تمثلت أداة البحث في الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:¹

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع تجاه جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بـ (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، نمط القيادة والإشراف، بيئة العمل المادية، ومقياس جودة الحياة الوظيفية).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع تجاه جودة الحياة الوظيفية فيما يتعلق بتوازن الحياة الشخصية والوظيفية وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

✓ لا توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بـ (المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، نمط القيادة والإشراف، بيئة العمل المادية).

¹ محمود عبده حسن محمد العيزي، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10 (68)، 2023

- ✓ توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي (دكتوراه) حيث يوافقون وبشكل أعلى من بقية الفئات على (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي ومقياس جودة الحياة الوظيفية)، بينما فئة المؤهل العلمي (ماجستير) هي أقل الفئات موافقة على (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي ومقياس جودة الحياة الوظيفية).
- ✓ لا توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير طبيعة العمل فيما يتعلق بـ (الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، نمط القيادة والإشراف، بيئة العمل المادية ومقياس جودة الحياة الوظيفية).
- ✓ توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير طبيعة العمل فيما يتعلق بفرص الترقية والتقدم الوظيفي، لصالح فئة طبيعة العمل (أكاديمي) حيث يوافقون وبشكل أعلى من بقية الفئات على وجود فرص الترقية والتقدم الوظيفي، بينما فئة طبيعة العمل (إداري) هي أقل الفئات موافقة على وجود فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق ببيئة العمل المادية.
- ✓ توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي فيما يتعلق بـ (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، نمط القيادة والإشراف ومقياس جودة الحياة الوظيفية)، الفروقات كانت لصالح فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) حيث يوافقون وبشكل أعلى من بقية الفئات على (الاستقرار والأمان الوظيفي، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، نمط القيادة والإشراف ومقياس جودة الحياة الوظيفية)، ولصالح فئة المسمى الوظيفي (عميد أو نائبة) حيث يوافقون وبشكل أعلى من بقية الفئات على (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات)، بينما فئة المسمى الوظيفي (مختص) هي أقل الفئات موافقة على (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات ومقياس جودة الحياة الوظيفية) وفئة المسمى الوظيفي (عضو هيئة التدريس) هي أقل الفئات موافقة على (العلاقات الإنسانية والإجتماعية وتوازن الحياة الشخصية والوظيفية).

✓ لا توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بـ (الأجور والمكافآت، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية والإجتماعية، توازن الحياة الشخصية والوظيفية، نمط القيادة والإشراف، بيئة العمل المادية ومقياس جودة الحياة الوظيفية).

✓ توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة فيما يتعلق بفرص الترقية والتقدم الوظيفي، الفروق كانت لصالح فئة سنوات الخدمة (أقل من 05 سنوات) حيث يوافقون وبشكل أعلى من بقية الفئات على وجود فرص الترقية والتقدم الوظيفي، بينما فئة سنوات الخدمة (من 10 إلى 14 سنة) هي أقل الفئات موافقة على وجود فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

2. دراسة بوقندورة يمينة (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 218 موظف من أصل 248، واسترجع منها 193 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى: ¹

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية والروح المعنوية.

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة.

✓ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز والرضا الوظيفي.

3. دراسة حدة سلطاني (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم 340 استبانة وتوزيعها على العاملين في مؤسسة عمر بن عمر، وكان عدد الاستبانات المستردة 310 استبانة استبعدنا منها 19 استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، لتتوصل في الأخير على 291 استبانة صالحة للتحليل، وبعد معالجة بيانات هذه الاستبانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ²

¹ بوقندورة يمينة، استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022

² حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر بقلمة، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022

- ✓ تولى مؤسسة عمر بن عمر - قالمة- أهمية كبيرة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لديها، حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة المبحوثة موافقون بدرجة كبيرة على الاهتمام الذي توليه مؤسستهم بشأن تحسين جودة الحياة الوظيفية، فمنتجات مؤسسة عمر بن عمر أثبتت جودة عالية مقارنة مع ما تنتجه مثيلاتها في المجال الغذائي وهذا جاء نتيجة لامتلاكها ليد عاملة كفؤة تعمل المؤسسة على تكوينها وتدريبها بشكل دوري لمواكبة التطورات والتكنولوجيا الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة، ولا تتوقف عند هذا الحد بل تعمل على الاحتفاظ بعمالها وعدم خسارتهم لصالح المنافسين، وذلك من خلال توفير كل الوسائل التي تحقق الاستقرار والأمان للعمال وتضمن لهم التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية.
- ✓ يوجد أثر إيجابي بين جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن جودة الحياة الوظيفية تفسر ما مقداره 48.90 % من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والباقي يعزى لعوامل أخرى، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ تشير النتائج كذلك إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تولي اهتماما لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال موافقة أفراد العينة المكونة من عمال وإطارات المؤسسة على إبدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى أن الأجواء العامة السائدة بالمؤسسة تشجع على مثل هذه السلوكيات.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ لتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، بينما توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ في آراء عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، في حين توجد فروق في آراء ذات العينة تعزى لمتغير العمر.

4. دراسة بوطيبة مختارية (2022)

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وتأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحفيز أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، وتحديد شروط فعالية هذا النظام من حيث الدورية وتجنب أخطاء التعميم والمساواة، مما يساهم في موضوعية التقييم وعدالته. وتم استخدام منهج التحليل الوصفي والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها

عشوائيا على عينة مكونة من 650 مفردة، واسترجع الباحث منها 580 استبانة قابلة للتحليل الاحصائي ولمعالجة وتحليل البيانات تم استخدام SPSS و PLS، وخلصت الدراسة إلى: ¹

✓ يتوقف نجاح إدارة الموارد البشرية على مدى فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي الذي يمثل وظيفة محورية في هذه الإدارة وهو يتوسط بقية الوظائف مثل: سياسة الأجور، التكوين، الترقية.... إلخ، وتتبع أهمية النظام في كونه يزود متخذي القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول الأداء الفعلي لجميع الأساتذة، وهذا ما يجعل منه أداة تحفيزية بالنسبة لهم لأنه لا يمكنهم من تحقيق وتلبية احتياجاتهم على اختلاف مستوياتها؛

✓ إن فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي مرهونة بمدى تطبيق معايير أداء موضوعية بحثة، دقيقة وواضحة بالنسبة للأساتذة، بعيدة عن التحيز والمحابة الذاتية، مما يضمن سلامة النظام من المؤثرات الخارجية أو من أخطاء التعميم والمساواة، كان يقوم المشرف بتعميم التقييمات على جميع الأساتذة دون النظر في أدائهم الفعلي سواء بالتوسط، التساهل أو التشدد في التقييم، أو بإسقاط صفة أو محور من محاور التقييم على البقية، وهذا ما يعرف بتأثير الهالة، وله من الانعكاسات السلبية الشديدة على مصداقية وموضوعية نظام التقييم؛

✓ إن فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة مرهونة بمدى استخدام نتائج هذه العملية بطريقة عادلة في اتخاذ القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، بحيث تتكافأ فرص جميع الأساتذة في الترقية تبعا لتقييم أدائهم، والاستفادة من مستحقاتهم دون تأخير، وعدم التمييز بين الأساتذة في دورية التقييم بما يخدم مساهمهم المهني؛

✓ يتم إدراك الأساتذة لعدالة النظام من خلال المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته أو من خلال مقارنة نسبة المدخلات على المخرجات مع الآخرين ممن يشتركون معه في نفس التكوين أو التأهيل العلمي، الخبرة والوظيفة، سواء في نفس القطاع أو غيره. ينتج عن هذه العملية العقلية إدراك الأساتذة لعدالة تقييمه إذا تعادل الأداء المقدم من طرفه والمجهودات المبذولة لهذا الإنجاز مع المقابل المادي أو المعنوي لهذا الأداء والذي يكون من طرف المنظمة ويهدف إلى تلبية حاجات الأستاذ المتباعدة، وقد يتمثل في منحة أو علاوة تحسين الأداء التربوي، ترقية الأداء، تكليفه بمستويات أعلى، تثبيت الأستاذ المتربص في منصبه أو التقدير المستحق مقابل الأداء المتميز؛

¹ بوطيبة مختارية، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2022

- ✓ كما أن عملية التقييم تمكن الأستاذ من معرفة مواطن قوته وتعزيزها، وتحديد نقاط ضعفه ومعالجتها، فهي أيضا وسيلة لتحسين أدائه الوظيفي؛
- ✓ إدراك الأستاذ لأهمية تقييم أدائهم الوظيفي وهذا راجع إلى موضوعية العلمية ووضوح عناصرها ومحاورها والأغراض منها.

5. دراسة عماري سمير (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير جودة الحياة الوظيفية ببعض المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات لغرض جمع البيانات، وزع على عينة قصدية مكونة (75) عاملا من المستويات الإدارية العليا والوسطى بتلك المؤسسات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبيان. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- ✓ بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتكنولوجيا المعلومات المطبقة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان متوسطا، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير تكنولوجيا المعلومات (3.02)، وهو ما يمثل نسبة (60.40%)، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تتوفر على تكنولوجيا المعلومات اللازمة لممارسة نشاطها ولكن بمستوى متوسط.
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن المستوى العام لجودة الحياة الوظيفية المحققة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان متوسطا، إذا بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على متغير جودة الحياة الوظيفية (2.87)، وهو ما يمثل نسبة (57.40%)، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام متوسط ولكنه غير كاف من طرف المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة فيما يتعلق بتطوير جودة الحياة الوظيفية فيها.
- ✓ أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين مستوى تكنولوجيا المعلومات وأبعادها (أجهزة الحاسوب وبرمجياتها، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، الموارد البشرية) وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- ✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 (α) تبرز مساهمة تكنولوجيا المعلومات وأبعادها في تطوير جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، مما يؤكد صحة الفرضيات التي تم تبنيها في هذه الدراسة، وبالتالي يمكن القول إنه كلما

¹ عماري سمير، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، المجلد 16 (2)، 2022

زاد مستوى تكنولوجيا المعلومات، كلما زاد مستوى جودة الحياة الوظيفية المحققة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

6. دراسة بن طيب هديات خديجة، بن طيب رضية وسيرين صباح (2022)

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحفيز الموظفين وإيجاد العلاقة بينهما. كما شملت الدراسة عينة من الموظفين في مؤسسة " اتصالات الجزائر " بواسطة أداة الاستبيان، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تكونت من 62 إجابة عبر مختلف أقسام المؤسسة، قدرت نسبة الموظفين حوالي 60.3% وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي، وبعد جمعنا للبيانات قمنا بتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى:¹

- ✓ تطبيق المسؤولية الاجتماعية مع مراعاة الاهتمام بالموارد البشري يجعل المؤسسة تكتسب سمعة جيدة وميزة تنافسية قوية.
- ✓ تحفيز المورد البشري يعزز له الشعور بإشباع الحاجات والرضا في العمل وبالتالي تحسن الأداء وتحقيق الأرباح.
- ✓ مفهوم المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحسين نوعية حياة العاملين وأسراهم والمجتمع ككل والذي ينعكس بدوره على جناح المؤسسات.
- ✓ وجود علاقة وأثر لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحفيز الموارد البشرية وتعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة.

7. دراسة بوزيرين فيروز، يعلى فروق (2021)

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي في بعده التميز القيادي والتركيز في تقديم الخدمة. ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على عينة مكونة من 31 ممثل عن مؤسسة تنشط بالمنطقة الصناعية بمدينة سطيف، معتمدين على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى:²

- ✓ أن المؤسسات المدروسة تهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الأجور والمكافآت، برامج التدريب، الاستقرار والأمان الوظيفي، فرص التقدم والترقية، في حين لم توفق المؤسسات محل الدراسة في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعمال.

¹ بن طيب هديات خديجة، بن طيب رضية وسيرين صباح، دور المسؤولية الاجتماعية في تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلد 18 (2)، جامعة تلمسان، 2022

² بوزيرين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 16(4)، 2021

✓ وأن المؤسسات محل الدراسة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي، من خلالها تحقيقها للتميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة.

✓ وأن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجاباً وبدرجة قوية جداً على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

8. دراسة عبد الحق القيني، يونس قرواط (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، وهذا من خلال توظيف المنهج الوصفي تحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استمارة استبانة ووزعت على عينة حجمها 150 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم استخدام حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت العديد من النتائج أهمها:¹

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ لنظام الحوافز المقدم من طرف المؤسسة على أداء عمالها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للحوافز الإيجابية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للحوافز السلبية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للحوافز الفردية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للحوافز الجماعية التي تمنحها المؤسسة على أداء عمالها.

9. دراسة بوبكر نعرو، حياة قدة (2021)

هدفت الدراسة على معرفة أثر الحوافز المعنوية في أداء العاملين على المستوى المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد الفروق في مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة تبعا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والأقدمية شملت عينة الدراسة 31 عامل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:²

¹ عبد الحق القيني، يونس قرواط، انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12 (1)، الجزائر، 2021

² بوبكر نعرو، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11 (01)، الوادي (الجزائر)، 2021

- ✓ توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجد أثر بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لا توجد فروق حول واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعمر.
- ✓ لا توجد فروق حول واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق حول واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لنوع الوظيفة.
- ✓ لا توجد فروق حول واقع الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للأقدمية في الوظيفة.

10. دراسة بسام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد محمد (2020)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، وكذلك على الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" في ظل وجود الاستغراق الوظيفي كتغير وسيط، ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحثان بتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة، حيث تم توزيع 500 استمارة استقصاء، وتم استرداد 471 استمارة، وبلغت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 452 استمارة، بنسبة استجابة بلغت 90.4% كما تم استخدام ثلاث برامج إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض هم: IRTPRO V.41 و SAS V.21 و AMOS V.21. وقد توصلت الدراسة إلى:¹

- ✓ يتسم مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالارتفاع الواضح، بجانب توافر أبعاده الخمس بشكل كبير في هذه الشركات، كما تتميز هذه الشركات بالفاعلية التنظيمية، وقدرتها على مواكبة كافة التغيرات في بيئة العمل السياحي.
- ✓ هناك مستوى مرتفع من الاندماج الوظيفي للعاملين في شركات سياحية فئة "أ"، والذي ينعكس إيجابيا على زيادة مستويات أدائهم لوظائفهم.
- ✓ تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي على تحسين مستوى الاستغراق الوظيفي، ومستوى أداء العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية لشركات السياحة. كما يؤثر الاستغراق الوظيفي للعاملين إيجابيا على تحسين مستوى أداء العاملين، والفاعلية التنظيمية. بالإضافة إلى أن جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي يؤثران معا إيجابيا على تحسين أداء العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية في شركات السياحة.
- ✓ يلعب مستوى الاستغراق الوظيفي دورا بسيطا جزئيا في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى أداء العاملين في شركات السياحة فئة "أ" ولكن بدرجة أقل.

¹ سام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة ميدانية شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4(1)، 2020

11. دراسة محمد بوطي، الأزهر ضيف (2020)

هدفت الدراسة إلى إبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 71 عامل وعاملة بالمؤسسة واسترجع منها 60 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي أي بمعدل 25.53% من مجتمع الدراسة الذي عدده 235 عامل. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج العامة التالية:¹

- ✓ أن المؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين.
 - ✓ التوصل إلى أن الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة.
 - ✓ أن العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة عند استفادتهم من الخدمات المقدمة.
 - ✓ أن إدارة هذه المؤسسة تولى اهتماما كبيرا بعملية تفويض بعض الصلاحيات للعاملين مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية.
 - ✓ شعور أغلب العمال بالاستقرار والأمن في المؤسسة.
 - ✓ شعور أغلب العمال بالتقدير والاحترام في هذه المؤسسة.
 - ✓ تتم مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ بعض القرارات.
 - ✓ هناك شعور بالارتباط بالمؤسسة لدى أغلب أفراد العينة.
- إذ أن النتائج العامة المتحصل عليها تدل على:

- ✓ تساهم الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) بشكل كبير وملحوظ في زيادة الفعالية التنظيمية.
- ✓ توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية كلها تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى.
- ✓ التأثير الإيجابي للحوافز على كل من معدلات النمو، تنمية الموارد البشرية، باعتبار أن هذين البعدين هما من المصادر والمؤشرات القوية لتحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

12. دراسة جمعة خير الدين، أحلام خان (2020)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) ببسكرة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبناء عليه تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة

¹ محمود بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 12 (4)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020

متكونة من 56 باحث، وتم استرجاع 36 استبانة صالحة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام حزمة SPSS، وتوصلت إلى النتائج التالية:¹

- ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى المتغيرين: جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.
- ✓ وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية في الالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة.
- ✓ عدم وجود أثر لباقي أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي.

13. دراسة عمار بن محمد العيد حمامة (2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمن الوظيفي، برامج التدريب والتنمية المهنية، الالتزام التنظيمي، التعاون بين الأداء والنقابات العمالية، الأمن والصحة المهنية في بيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، جماعات العمل، الأجور والمكافآت المالية، وفرص الترقى والتقدم الوظيفي) على الاستغراق الوظيفي لدى أساتذة جامعة حمه لخضر الوادي، كما هدفت أيضا إلى معرفة أثر كل من الجنس والرتبة الأكاديمية والأقدمية في العمل على جودة الحياة الوظيفية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستعينا بأسلوب المسح الشامل، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على مجتمع الدراسة 766 أستاذ وأستاذة واسترجع الباحث منها 351 استبانة قابلة للتحليل باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:²

- ✓ أن الأساتذة يرون بأن إدارة الجامعة لا تثمن إسهاماتهم ولا تعني برفاهيتهم.
- ✓ أن الأساتذة يشعرون بالراحة فيما يخص استقرارهم وأمانهم الوظيفي ولا يرغبون في البحث عن فرص عمل بديلة.
- ✓ يوجد حالة عدم رضا فيما يتعلق ببرامج التدريب والتعليم (التربصات) والجدوى منها.
- ✓ يقر الأساتذة ويعترفون بفضل النقابات في حصولهم على العديد من الحقوق والامتيازات، ويرون أن هناك تقصيرا من قبل إدارة الجامعة في التعامل مع هذه النقابات.
- ✓ توصلت نتائج البحث إلى أن الأساتذة لا يجدون أن هناك ربطا بين الأجور والمكافآت وكفاءة الأداء في العمل.

¹ جمعة خير الدين، أحلام خان، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8 (2)، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2020.

² عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الوادي، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

- ✓ يرى الأساتذة بأن الإدارة تربط بين الترقّيات والتقدم الوظيفي بالمؤهلات العلمية وعدد الأبحاث المنشورة فقط دون النظر إلى كفاءة الأداء في العمل.
- ✓ أن الأساتذة غير راضين بنسبة كبيرة عن الأجور والمكافآت المالية الممنوحة لهم.
- ✓ أن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تحتاج إلى تدعيم من قبل الإدارة على الترتيب هي الأبعاد المرتبطة بالجوانب التنظيمية تليها الأبعاد المرتبطة بجوانب التحفيز وتليها الأبعاد المرتبطة بعوامل بيئة العمل المادية والمعنوية.
- ✓ لا وجود للفروق في تقديرات الأساتذة لجودة الحياة الوظيفية إحصائياً، تبعاً لمتغيرات الجنس، أو مدة الخدمة أو الرتبة الأكاديمية، أو التفاعل بينها ثنائياً كان أو ثلاثياً.
- ✓ لا وجود للفروق في تقديرات الأساتذة لمستوى الاستغراق الوظيفي إحصائياً، تبعاً لمتغيرات الجنس، أو مدة الخدمة أو الرتبة الأكاديمية، أو التفاعل بينها ثنائياً كان أو ثلاثياً.

14. دراسة حدة بسكر (2019)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة اتجاهات العمال نحو الحوافز فهي تمثل المكون الأساسي لتسيير المؤسسة فهناك من يميل إلى الحافز المادي ويمثل إشباع احتياجاته فحين يرى أن الحوافز المعنوية هو أساس في حصول الرضى وإن غاب الحافز المادي ومن خلال هذا الطرح حاولنا تسليط الضوء عن اتجاهات العمال نحو الحوافز دراسة ميدانية بمستشفى رزيق البشير ولاية المسيلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها عينة عشوائية منتظمة قوامها 50 عاملاً موزعين على مستشفى رزيق البشير، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:¹

- ✓ أن هناك اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية تقوم على إشباع الحاجات الفردية المادية وكذا تحقيق التقدير الذات عن طريق المكافآت والترقية وشعور العامل بالاستقرار الوظيفي.
- ✓ يدل العامل الاتجاه السلبي للحوافز المعنوية يميل إلى مشاركة في اتخاذ القرار وهذا هو الحافز المعنوي الذي يميل إليه لأن التقدير الآخرين لا يهتم به

15. دراسة فاطنة قهيري (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية الكهرباء والغاز لولاية الجلفة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها عشوائياً على عينة مكونة من 210 مفردة، وتم استرداد 180 استبانته

¹ حدة بسكر، اتجاهات العمال نحو الحوافز: دراسة ميدانية بمستشفى رزيق البشير بولاية المسيلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2019

منها 30 غير صالحة للتحليل، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- ✓ يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.
- ✓ القيادة التحويلية كانت أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار التدريجي التراكمي، حيث فسرت ما قيمته 62.6% من التغير في جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، ثم تلتها القيادة التبادلية التي أضافت قيمة تفسيرية بلغت 2%، حيث فسرت مع القيادة التحويلية ما قيمته 64.6% من التغير في جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ لا يوجد أثر غير مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.
- ✓ يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية) تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.
- ✓ بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.

16. دراسة عبد الوهاب بن شباب بن شميلان (2019)

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من أفكار العاملين، وجعلهم أفراداً فاعلين في عمليات التغير. وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، والتعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة والتعرف على المتغيرات الشخصية المؤسسية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، كما هدفت إلى التعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستقصاء، حيث تم توزيعها على 482 مفردة من كل من (وزارة العدل وجامعة الملك فيصل و الهيئة الملكية

¹ فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توظيف العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019

بالجليل)، مستعينا بأسلوب العينة العشوائية، و استخدام برنامج SPSS لتحليل تلك البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ¹

- ✓ أنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل، تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين.
- ✓ كما توجد مشكلات خاصة بأداء الموظف، وحاجته إلى التدريب المستمر: سواء قبل التحاقه بالعمل. أو أثناء الخدمة.
- ✓ أن الرضا الوظيفي يعد أهم وأبرز العناصر والتي لها دورها في دفع المرؤوسين إلى التقدم والإنتاج وتقبل العمل والتنافس من أجل تقديم الأفضل.
- ✓ من النتائج التي أبرزتها الإحصاءات كذلك أهمية عملية التطوير المستمرة: وذلك لمسايرة أحدث ما وصل إليه العلم الحديث. ولا سيما ونحن في العصر المعلوماتية.
- ✓ تقل درجة رضا العاملين في القطاع الحكومي عما تقدمه الإدارة لهم، حيث جاءت النتائج التحليلية لإجابات عينة الدراسة بما يفيد ذلك.
- ✓ أن هناك قصور في جانب اهتمام الإدارات بخلق جو المنافسة الشريفة في مجال العمل بين الموظفين.

17. دراسة عمرو محمد عبد الغني (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها علي جودة حياة العمل كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية والتي تعد قاطرة التنمية القومية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصممت استمارة استقصاء ووزعت على عينة مكونة من 380 موظف تم اختيارها بأسلوب العينة المنتظمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي: ²

- ✓ تبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل فيما عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين حيث لا يؤثر هذا البعد مجتمعا مع باقي الأبعاد.
- ✓ لا يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل في القطاع محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل عدا بعد التوجه نحو المرؤوسين في قطاع الدخل – مصلحة الضرائب المصرية.
- ✓ يوجد تأثير جوهري لبعد التوجه نحو المرؤوسين منفرداً على جودة حياة العمل.

¹ عبد الوهاب بن شباب بن شيلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات حكومية سعودية (وزارة العدل وجامعة الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 (2)، 2019

² عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017

- ✓ يوجد تأثير جوهري لبعد العدالة على جودة حياة العمل في القطاع محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير جوهري لبعد توضيح الأدوار على جودة حياة العمل في القطاع محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير جوهري لبعد التوجيه الأخلاقي على جودة حياة العمل في القطاع محل الدراسة.
- ✓ يوجد تأثير جوهري لبعد النزاهة على جودة حياة العمل في القطاع محل الدراسة.

18. دراسة بن خالد عبد الكريم (2017)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال القطاع الصحي، التأثير المعنوي بينهما، البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة مكونة من 312 موظفاً في مجال القطاع الصحي في ولاية أدرار، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في البحث، واستعملنا الاستمارة كأداة لجمع المعطيات، أما المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة تمت باستخدام اختبار T Test لعينة واحدة، و T Test لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات، الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة قيمة تأثير أبعاد جودة الحياة في العمل على الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة، واختبار التباين الأحادي البسيط لمعرفة تباين عينة الدراسة اتجاه متغيرات جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية. توصلت هذه الدراسة إلى:¹

- ✓ لا يوجد تأثير معنوي لبيئة العمل المادية والمعنوية في الالتزام بالثقافة التنظيمية.
- ✓ يوجد تأثير إيجابي معنوي لخصائص الوظيفة، جماعة العمل والأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار في الالتزام بالثقافة التنظيمية.
- ✓ يوجد تأثير معنوي لجودة الحياة في العمل بصورة كلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة فقد تحقق 43.8 %.
- ✓ وجود فروق جزئية في مستوى جودة الحياة في العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية للعينة حسب (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، مكان العمل، الوظيفة) في المؤسسات الصحية قيد الدراسة.
- ✓ وجود فروق جزئية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية للعينة حسب (الجنس، السن، الأقدمية في العمل، مكان العمل، الوظيفة) في المؤسسات الصحية قيد الدراسة.

19. دراسة محمد الأمين أحمد فواتيح، بوحفص مباركي (2016)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة حياة العمل في المؤسسات، أجريت الدراسة الميدانية في مؤسستين عموميتين تابعتين للقطاع الاقتصادي الجزائري حاصلتين على شهادة

¹ بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017

الأيزو 2008:9001 (شركة هيبروك للنقل البحري، شركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور"، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 100 فرد، وقد توصلت الدراسة إلى:¹

- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات الصحة والأمان في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات الصحة والأمان.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاقتصادية والعائلية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الاقتصادية والعائلية. والعكس صحيح.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تقدير الذات في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات تقدير الذات. والعكس صحيح.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات تحقيق الذات في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع حاجات تحقيق الذات.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات المعرفية في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات المعرفية. والعكس صحيح.

¹ محمد الأمين فواتيح، بوحفص مباركي، جودة حياة العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مؤسساتين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 2008:9001 (شركة هيبروك للنقل البحري، شركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور")، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 2، 2016

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والحاجات الجمالية والإبداع في المؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى أن هناك علاقة ارتباطية طردية تدل على زيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى ارتفاع مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع. وكلما كان هناك خلل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى انخفاض مستوى إشباع الحاجات الجمالية والإبداع.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Adinna Astrianti, Mukhamad Najib, Dan Bagus Sartono (2020)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نوعية الحياة العملية (QWL) على نية دوران من خلال الالتزام التنظيمي لمسؤولي الحسابات في شركة التمويل الأصغر. تم إجراء هذا البحث باستخدام طريقة المسح. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات من 115 مسؤول حساب في شركة للتمويل الأصغر في جاوة الغربية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي و SEM-PLS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- ✓ جودة الحياة العملية لها تأثير كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.
- ✓ الالتزام التنظيمي له تأثير معنوي وسلي على نية الدوران.
- ✓ يمكن الاستنتاج أنه من خلال زيادة تطبيق QWL سيزيد من الالتزام التنظيمي للموظفين للبقاء في الشركة بحيث يقلل من نية الموظفين للانتقال أو ترك الشركة.

2. دراسة (Pouran Raeissi (2019

الهدف من هذه الدراسة هو وصف حالة جودة الحياة العملية واستكشاف تنبئها بين الممرضات في إيران، أجريت دراسة مقطعية على 2391 ممرضة في 85 مستشفى إيرانيًا عامًا (طهران، أردبيل، كردستان، كرج، كرمان، لورستان، إيلام، أرمية وتبريز)، تم اختيارهم من خلال أخذ العينات الملائمة وغير احتمالية. تم جمع البيانات باستخدام المعلومات الديموغرافية ونوعية استبيانات الحياة العملية. وتوصلت الدراسة إلى:²

- ✓ كان متوسط الدرجة للجودة الكلية للحياة العملية 2.58، مما يشير إلى انخفاض مستوى جودة الحياة العملية المبلغ عنها ذاتيًا، حيث كان 69.3٪ من الممرضات غير راضين عن حياتهم العملية.
- ✓ كانت العوامل المؤثرة الرئيسية هي الأجور غير الكافية وغير العادلة، وعدم حل مشاكل الموظفين حسب المنظمة، وسوء الدعم الإداري، وانعدام الأمن الوظيفي، والوظيفة العالية.

¹ Adinna Astrianti, Mukhamad Najib, Dan Bagus Sartono, **Quality of Work Life, Organizational Commitment and Turnover Intention in Account Officer of Micro Finance Company**, Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora, Vol 22(1), 2020

² Pouran Raeissi et al, **Quality of Work life and Factors Associated with it Among nurses in public hospitals**, Iran, Journal of the Egyptian Public Health Association, Iran, 2019

✓ الضغط وسياسات الترويج غير العادلة والمشاركة غير الكافية في صنع القرار. كانت المؤشرات المهمة في التحليل متعدد المتغيرات لنوعية الحياة العملية المتدنية هي ذكر الجنس، كونه أعزب، وكبار السن، ومستويات تعليمية أقل، والعمل في المستشفيات التعليمية.

3. دراسة (Jaka Budiatma & L. Suprman & Dwipb.Sakti (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص وتحليل أهمية تأثير جودة الحياة العملية بأبعادها (المشاركة في العمل، التقدم الوظيفي، حل النزاعات، الاتصال، الأمن الوظيفي، الصحة والسلامة المهنية، التعويضات، الولاء للمنظمة) على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لموظفي الجيل (Y) (جيل الألفية) في بنك PDBPR بمقاطعة لومبوك الوسطى، يمثل مجتمع الدراسة من 52 شخصا، اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة المسح الشامل للعينة، تقنيات تحليل البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي المربعات الصغرى الجزئية PLS بمساعدة برنامج SmartPLS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي:¹

✓ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنوعية الحياة العملية على الالتزام التنظيمي. هذا يعني أنه إذا قامت منظمة Lombok Tengah PDBPR بتحسين جودة الحياة العملية لموظفي الجيل Y، ثم سوف يزداد الالتزام التنظيمي للموظف Y أيضاً.

✓ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنوعية الحياة العملية على الرضا الوظيفي لموظف الجيل Y. هذا يعني أنه إذا كان تنظيم PDBPR في Central Lombok Regency يحسن نوعية الحياة العملية لموظف الجيل Y، لذا فإن الرضا الوظيفي لموظف الجيل Y سوف يزداد أيضاً.

✓ وجود تأثير إيجابي وهام للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي على الجيل Y من الموظفين. هذا يعني أنه إذا كان تنظيم PDBPR لوسط لومبوك ريجنسي يزداد من الالتزام التنظيمي لموظف الجيل Y، سيزداد الرضا الوظيفي للموظف الجيل Y.

✓ الرضا الوظيفي يتأثر بجودة الحياة العملية من خلال الالتزام التنظيمي. يوضح هذا أن QWL له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي ويظهر أيضاً دور الالتزام التنظيمي كوسيط بين المتغيرين.

¹ Jaka Budiatma & L. Suprman & Dwipb.Sakti, **Effect of Quality of Work life to Organizational Commitment and job satisfaction: Study on generation (Y) Employees at Regional government rural bank (PDBPR), central lombork regency, hndonesia, International Journal of Economics Commerce and Management, Vol (4), N (8), Faculty of Economics and Business, University of Mataram, Indonesia, 2018.**

4. دراسة (Wahna Widhianingrum (2018)

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك تأثير لمنح حوافز لأداء الموظف. نوع البحث المستخدم كمي مع النهج الترابطي. تقنية جمع البيانات من خلال الملاحظة والاستبيانات والتوثيق. في حين أن تقنية تحليل البيانات المستخدمة هي انحدار خطي بسيط. أما بالنسبة لأنواع مصادر البيانات، فإن هذا البحث عبارة عن بيانات أولية، وهي بيانات تم الحصول عليها مباشرة من المصدر أو المكان الذي أجري فيه البحث. مجتمع هذا البحث هو جميع العاملين والمديرين في PT. BPR Ekadharma Magetan يبلغ عدد أفرادها 93 شخصًا. تحديد العينة هو أخذ عينات مشبعة. البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام SPSS21 (المنتجات الإحصائية وحلول الخدمة). تشير نتائج هذه الدراسة إلى:¹

✓ الحوافز لها تأثير كبير على أداء الموظف في PT. BPR Ekadharma Magetan

✓ الحوافز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف في PT. BPR Ekadharma Magetan

5. دراسة (Judith Chepkemai (2018)

هدفت الدراسة إلى تحقيق تأثير الحوافز على أداء الموظفين في خدمة الغابات الكينية Uasin Gishu County. استرشدت الدراسة بنظرية مجال القوة للتغيير ونظرية التطور لتشانج. اعتمدت تصميم البحث الوصفي المسحي. استهدفت جميع الموظفين في خدمة الغابات الكينية في مقاطعة Uasin Gishu التي تضم حاليًا 8 محطات غابات يبلغ إجمالي عدد سكانها 115 موظفًا. تم استخدام طريقة التعداد للحصول على حجم عينة من 115 مبحوث. تم استخدام الأسئلة في جمع البيانات. لاختبار صلاحية الأدوات، تم إعطاء الأداة للمشرفين وخبراء البحث. تم إجراء دراسة تجريبية في مقاطعة ناندي لاختبار الموثوقية. تم استخدام طريقة تقسيم النصف لاختبار الموثوقية. تم الحصول على كرونباخ ألفا من 0.72 مما أكد مصداقية أدوات البحث. تم استخدام الإحصاء الوصفي (النسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري) لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى:²

✓ أدت الحوافز إلى زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار

✓ أدت الحوافز إلى انخفاض معدل دوران الموظفين

✓ أكدت الحوافز على القيم الجديدة للعمل الجماعي والتعاون

✓ أدت الحوافز إلى زيادة الكفاءة وتحسين خدمة العملاء

✓ أدت الحوافز إلى إرضاء الموظفين

¹ Wahna Widhianingrum, **The Effect of Giving Incentives to Employee Performance PT.BPR Ekadharma Magetan**, International Journal of Economics, Business and Accounting, Vol 2 (4), Faculty of Economics Muhammadiyah Ponorogo University, 2018

² Judith Chepkemai, **Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), V20 (3), School of Business, Department of Development Studies, Moi University, Kenya, 2018

- ✓ أدت الحوافز إلى تحقيق الغايات والأهداف في خدمة الغابات في كينيا
- ✓ أدت الحوافز إلى تحسين صورة المنظمة

6. دراسة (Jufrizen, Delyana Rahmawany Pulungan (2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز والتطوير الوظيفي على الأداء مع التحفيز كمتغير متداخل، حيث أجريت الدراسة في جامعة المحمدية سومطرة أوتارا (UMSU)، تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 300 شخص للتحليل الاحصائي، والاعتماد على SPSS لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى:¹

- ✓ الحوافز لها تأثير إيجابي وهام على تحفيز وأداء المحاضرين في UMSU
- ✓ التطور الوظيفي ليس له تأثير كبير على دوافع وأداء المحاضرين الذين خدموا في UMSU
- ✓ دافع المحاضرين له تأثير كبير على تحسين أداء المحاضرين في UMSU، لذلك يُعرف الدافع بأنه متغير يتوسط العلاقة بين إعطاء الحوافز والأداء التنموي مع تحقيق أقصى أداء للمحاضر.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد عرض استعراض الدراسات السابقة التي تناولت كل من متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير التحفيز، والتي توصلت إلى العديد من النتائج التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية ولتحقيق أكبر قدر من الاستفادة قمنا بعرض أوجه التشابه وأوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (عمار بن محمد العيد حمامة) ودراسة (Adinna Astrianti, Mukhamad Najib, Dan Bagus) استخدمتا طريقة المسح الشامل ودراسة (Jaka Budiarta & L. Suprman & Dwipb.Sakti) استخدمت المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل، ودراسة (Wahna widhiningrum) استخدمت كمي مع نهج ترابطي، ودراسة (Judith chepkemoi) استخدمت دراسة تجريبية.

¹ Jufrizen, Delyana Rahmawany Pulungan, **Implementation of Incentive and Career Development of Performance With Motivation as an Intervening Variable**, Proceedings of the 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR) in conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELTICs), Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia, 2017

➤ اتفقت أغلب الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ماعدا (بسام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد محمد) ودراسة (عبد الوهاب بن شباب بن شميلان) ودراسة (عمرو محمد عبد الغني) استخدموا استمارة استقصاء، ودراسة (Pouran Raeissi) استخدم المعلومات الديمغرافية واستبيانات الحياة العلمية، ودراسة (Wahna widhiningrum) استخدم الملاحظة والاستبيان والتوثيق، ودراسة (Judith chepkemoi) استخدم الأسئلة في جمع البيانات.

➤ اتفقت معظم الدراسات السابقة على البرنامج الإحصائي spss لتحليل البيانات باستثناء دراسة (بوطيبة مختارية) استخدمت SPSS و PLS، ودراسة (بسام سمير الرميدي) فاعتمد برنامج SAS V.21 و IRTPO V.21 و Amos V.21، ودراسة (بن خالد عبد الكريم) استخدم T.TEST، ودراسة (Adinna Astrianti) اعتمد أسلوب الإحصاء الوصفي و SEM-PLS، ودراسة (Jaka Budiarta) اعتمدت برنامج SmartPLS بمساعدة PLS، ودراسة (Judith chepkemoi) استخدمت أسلوب الإحصاء الوصفي.

➤ اتفقت الدراسات السابقة من حيث استخدامها لجودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل باستثناء دراسة (عمرو محمد مؤمن عبد الغني) ودراسة (فاطمة قهيري) ودراسة (سمير عماري) استخدموا جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

ثانياً: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمان والمكان، العينة، والمتغيرات.

➤ من حيث الزمان والمكان:

أنجزت دراستنا في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية كانت في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بينما الدراسات السابقة تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2016 إلى 2023، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، اليمن، مصر، السعودية، إيران، إندونيسيا، كينيا.

➤ من حيث العينة:

تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 89 فرد بينما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكبر وأقل من الدراسة الحالية.

◀ من حيث أداة الدراسة:

اعتمدت دراستنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حتى ندعم الدراسة بينما استخدمت الدراسات السابقة الاستبيان وهناك دراسات اعتمدت استمارة الاستقصاء والمقابلة

◀ من حيث نوع القطاع:

تمت الدراسة الحالية في القطاع العام (القطاع التعليمي) بينما الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع فكانت بين القطاع العام والخاص والقطاع الحكومي

◀ من حيث المتغيرات والأبعاد:

حاولت هذه الدراسة التعرف على علاقة جودة الحياة الوظيفية بتحفيز العاملين لدى الأساتذة والموظفين بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بينما الدراسات السابقة تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغير آخر مثل (الاستغراق الوظيفي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية). وتناول المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية 04 أبعاد وتتمثل في (الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) بينما تناولت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمتغير المستقل.

الجدول (2.1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية في الفترة ما بين 2016 إلى 2023	تمت الدراسة بولاية الوادي سنة 2023 في جامعة الشهيد حمه لخضر	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من عينة الدراسة الحالية	تناولت الدراسة الحالية عينة مكونة من 89 فرد	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان إلا أن هناك دراسات استخدمت استمارة الاستقصاء الملاحظة والاستبيانات والتوثيق	استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات	من حيث أداة الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص والقطاع الحكومي	استهدفت دراستنا القطاع العام (التعليمي)	من حيث القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة، وهناك من اعتمد أبعاد أقل وأكثر	تناولت دراستنا على متغيرين معا ألا وهما: جودة الحياة الوظيفية والتحفيز واعتمدت 04 أبعاد لجودة الحياة الوظيفية	من حيث المتغيرات والأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبات

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

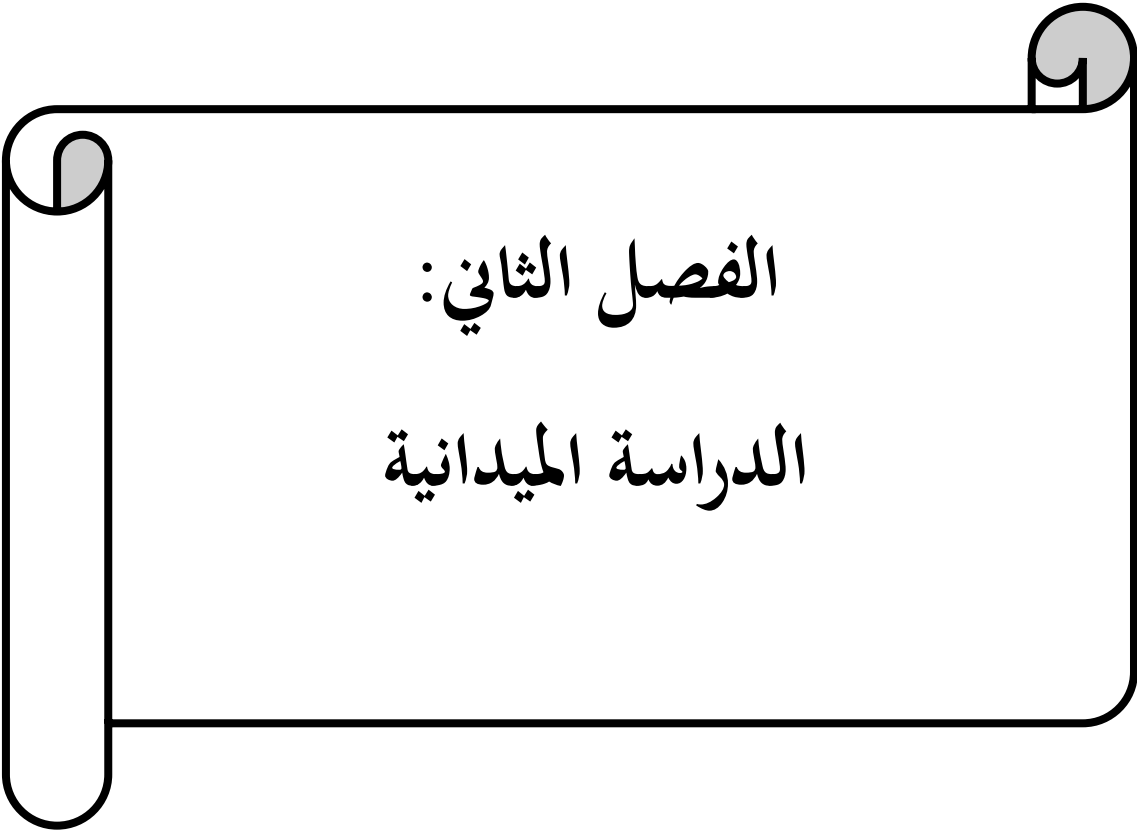
تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:

- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال معرفة المنهجية المستخدمة والطريقة والأدوات والأساليب الإحصائية.
- ✓ الوصول ومعرفة المصادر والمراجع والتي من خلالها تم وضع الأدبيات النظرية.
- ✓ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيرات الدراسة.
- ✓ ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله هذا الفصل هو أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يقوم على أبعاد كثيرة ومتنوعة تشمل كل ما كان متعلق بأداء العاملين أي أداء العنصر البشري في المنظمة ومن بين الأبعاد التي تم التوصل إليها من خلال عملية بحثنا هي سياسة الأجور التي تتناسب مع الوظيفة والمكافآت، توفير الاستقرار والأمان الوظيفي إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، الظروف الفيزيائية، برامج التدريب، القيادة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

إن كل ما سبق ذكره هو ما يحتاجه الفرد العامل ليصنع الفارق في عمله، ومن هنا نستطيع التوصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر الأسلوب الأنجع لتحفيز العاملين، فتحفيز هو استخدام مجموعة من الوسائل بغرض تحفيز العاملين للوصول إلى إرضائهم بشكل أو بآخر وذلك من أجل دفعهم لبذل جهد إضافي. فهو يعتبر المولد الأساسي للفاعلية، فتقوم باختيار أفضل الوسائل وأسرعها تحفيزاً، وتعتبر الحوافز بالنسبة للفرد هي الدافع الأساسي من أجل التميز والتفوق في العمل ودفعهم إلى بذل مجهودات إضافية في العمل، قد تصل به إلى درجة الكفاءة والإبداع، كل هذا يصب في نقطة واحدة وهي تحقيق أهداف المؤسسة التي هي زيادة الانتاج وتحقيق النمو الاقتصادي وإرضاء العاملين.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين.

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعيينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بغرض بلوغ أهداف البحث. حيث سنتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

- المبحث الأول: مجتمع وعينة الدراسة
- المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وأدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتقديم تعريف عام عن المؤسسات محل الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك التطرق إلى متغيرات النموذج، وذلك وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

أولا: تقديم عام للمؤسسة

جامعة حمه لخضر-الوادي جامعة حكومية في الجزائر. سميت على اسم محمد الأخضر عمارة المعروف ب (حمه لخضر) وهو أحد أشهر المناضلين ضد الاستعمار الفرنسي للجزائر

1. نبذة تاريخية عن جامعة الوادي:

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمس مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2022.

1.1. المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998

ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي: والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95 والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي كان مقرها بثنائية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي درس بها طلبة شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

✓ إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 98/97

✓ تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/99

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 96/95: 65 طالبا فقط.

1.2. المرحلة الثانية: من سنة 1998 إلى غاية 2001

الملحق الجامعي بالوادي تابع لجامعة محمد خيضر بسكرة: إضافة إلى ملحقة للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون -الجزائر- فقد استفادت ولاية الوادي من فتح فرع: العلوم القانونية والإدارية في الموسم 99/98 وفرع الأدب العربي في الموسم 2000/99 والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

1.3. المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012

المركز الجامعي بالوادي: أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم: 280/06 المؤرخ في 16 أوت 2006 والذي تحول بموجبه الملحق الجامعي والذي كان يضم العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي، إلى مركز جامعي يتكون من خمسة (05) معاهد وهي:

- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية
- ✓ معهد الآداب واللغات
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا
- ✓ معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

1.4. المرحلة الرابعة: من سنة 2012 إلى غاية سنة 2015

جامعة الوادي: أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم: 243/12 مؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكون من ست (06) كليات وهي:

- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة

1.5. المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015 إلى غاية سنة 2022

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 161/15 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 243/12 المؤرخ في 04 جوان 2012 والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات ومعهد:

- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية التكنولوجيا

- ✓ كلية العلوم الدقيقة
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة
- ✓ معهد العلوم الإسلامية

2. أهداف ومهام الجامعة كما وردت في النصوص التنظيمية:

طبقا للمرسوم تنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل بالمرسوم تنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، فإن جامعة الشهيد حمه لخضر وعلى غرار جامعات الوطن هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتتمثل المهام الأساسية لها في:

❖ مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكنولوجيا بالبحث وفي سبيل البحث
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر معمم العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

❖ مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ✓ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها

3. البنية التنظيمية للجامعة:

تتكوّن جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي من هيئات (مجلس إدارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة) ورئاسة الجامعة و07 كليات ومعهد للعلوم الإسلامية، كما تتضمن مصالحي إدارية وتقنية مشتركة وهيئات أخرى

4. موقع الجامعة:

ثانيا: مجتمع الدراسة

نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على أساتذة وإداريين جامعة الشهيد حمه لخضر، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

ثالثا: عينة الدراسة

سعيًا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية التي تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان. حيث قمنا بتوزيع 100 استمارة استبيان، واعتمدنا على الاستبيان الإلكتروني، كما اعتمدنا على الأساتذة بالمؤسسة في عملية التوزيع هذا ما مكنا من جمع استمارات الاستبيان في أقل وقت ممكن.

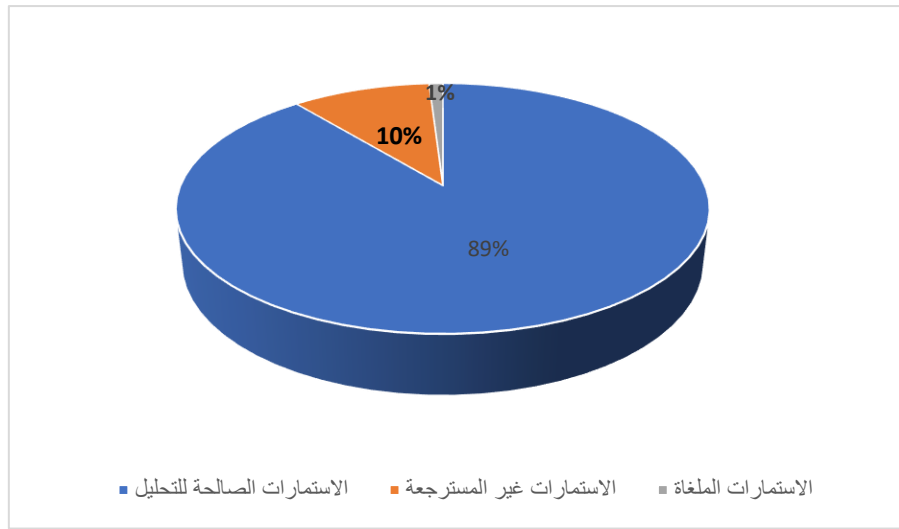
والجدول التالي يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كما يلي:
الجدول رقم (1.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة.

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	100	الاستمارات الموزعة
10%	10	الاستمارات غير مسترجعة
1%	1	الاستمارات الملغاة
89%	89	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ عددها 100 استمارة منها 90 استمارة اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 90%.

الشكل (2.2): النتائج الإحصائية لاستمارات الاستبيان الموزعة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (1.2)

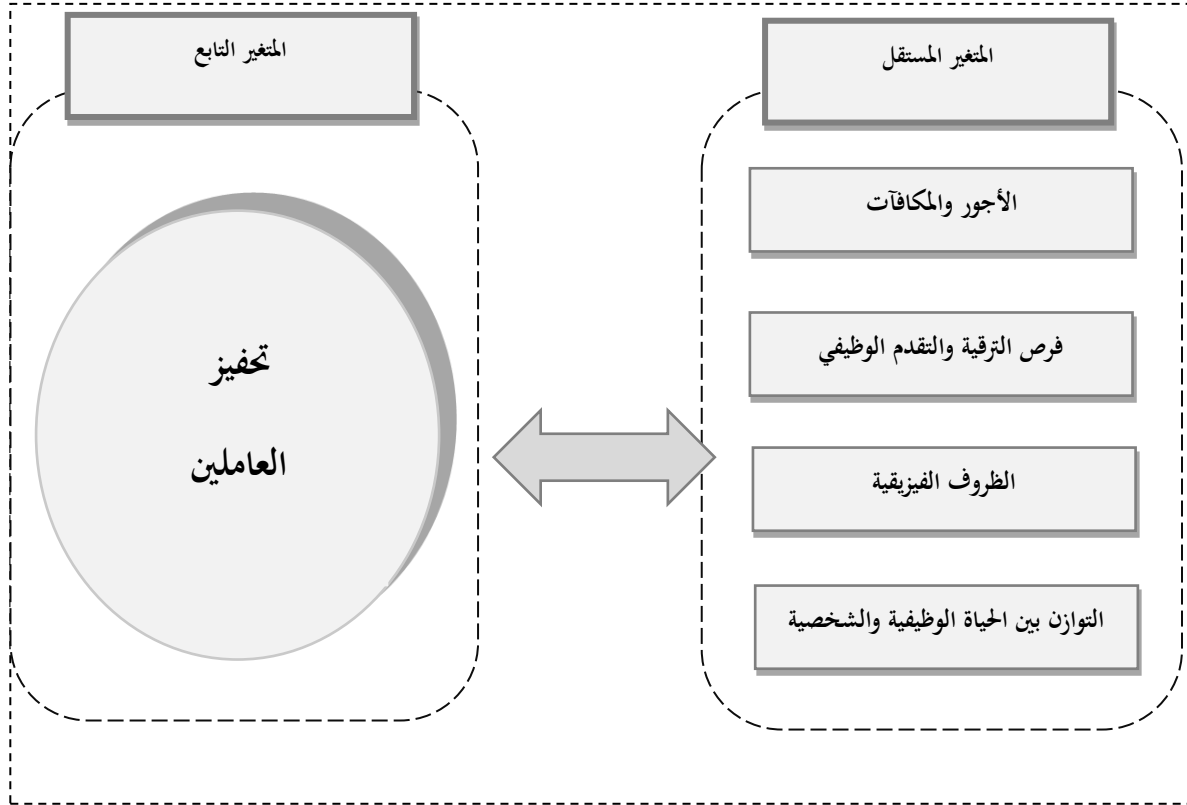
ثالثا: متغيرات الدراسة

بناء على أهداف الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم الاعتماد في نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في جودة الحياة الوظيفية وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي: الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية.

المتغير التابع: يتحدد المتغير التابع في تحفيز العاملين وقد تم تمثيله من خلال عشر عبارات تعكس مستوى التحفيز في المؤسسات محل الدراسة.

الشكل رقم (3.2): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنحاول تحديد منهج الدراسة المتبع والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات والأساليب الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات

أولاً: منهج الدراسة

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف عن الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظراً لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات التعليمية، وطبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، لذلك سنعتمد على المنهج الوصفي لتحليل النتائج، وقبل ذلك البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تحاول دراستنا في شقها التطبيقي إلى إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتماد الأدوات التالية:

❖ الاستبيان:

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛

✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛

✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.

ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

● **الجزء الأول:** يحتوي على خمسة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية).

● **الجزء الثاني:** يتكون من محورين وهي كما يلي:

✓ المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل والممثل في جودة الحياة الوظيفية؛

✓ المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع تحفيز العاملين؛

❖ الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- ✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- ✓ اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- ✓ قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى إيجابيات فرض العينة؛
- ✓ قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- ✓ قياس الانحدار الخطي في الاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

أولاً: اختبار صدق وثبات الاستبيان

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

1. الصدق الظاهري:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي تألفت من 3 أساتذة محكمين، وقد استجبنا لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

2. صدق وثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (2.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.737	0,544	16	المحور الأول
0.806	0,651	10	المحور الثاني
0.814	0,664	26	المعامل الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الخاص بجودة الحياة الوظيفية بلغ 0.544، بينما معامل الصدق يساوي 0.737. أما المحور الثاني الخاص بتحفيز العاملين بلغ 0.651 ومعامل الصدق يساوي 0.806.

فمعامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة لمحاور الدراسة وكذلك بالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.664 ومعامل الصدق قدر بـ 0.814 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

ثانيا: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة المدنية، مدة العمل وكانت النتائج كما يلي:

1. الجنس

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كما يلي:

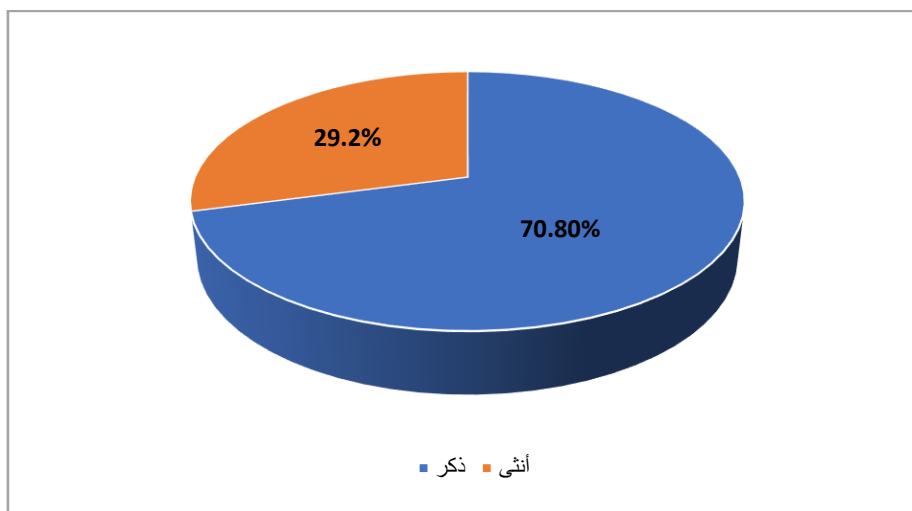
الجدول رقم (3.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	63	70.8%
أنثى	26	29.2%
المجموع	89	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 70.8% ونسبة الإناث بلغت 29.2% ويعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة وطبيعة العمل.

الشكل (4.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (3.2)

ثانيا: العمر

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

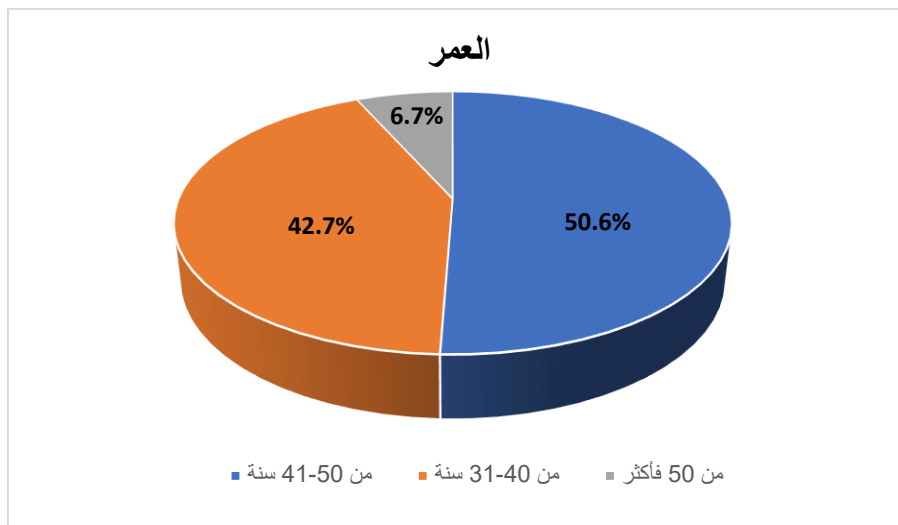
الجدول (4.2): توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	0	0%
من 31-40 سنة	38	42.7%
من 41-50 سنة	45	50.6%
من 50 فأكثر	6	6.7%
المجموع	89	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

يلاحظ من خلال الجدول النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كانت متقاربة حيث كان عدد الموظفين (الأساتذة والاداريين) بالمؤسسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة هو 45 موظف بنسبة 50.6% ويمثل أكبر نسبة، ثم يليه عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 31 و 40 سنة هو 38 موظف بنسبة 42.7%، بعده يأتي عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 50 فأكثر هو 6 موظفين بنسبة 6.7% وهي تمثل أقل نسبة مقارنة بالنسب السابقة، أما بالنسبة لعدد الموظفين الذين عمرهم 30 سنة فأقل منعدين

الشكل رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (4.2)

ثالثا: المؤهل العلمي

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 04 فئات تمثل المؤهل العلمي وتم تقسيم أفراد العينة وفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

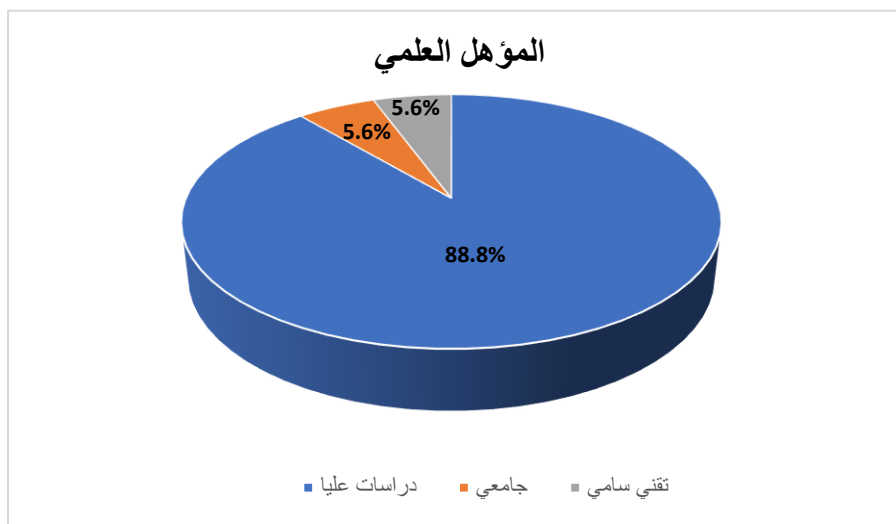
المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	0	%0
تقني سامي	5	%5.6
جامعي	5	%5.6
دراسات عليا	79	%88.8
المجموع	89	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، جاءت قريحة من العينة 88.8% في الفئة الرابعة المحددة للمستوى دراسات عليا، أما بالنسبة للفئة الثانية الخاصة بمستوى تقني سامي والفئة الثالثة المحددة للمستوى الجامعي فقد تكونت من 5 أفراد لكل منهما أي بما نسبته

5.6%، أي أن ما نسبته حوالي 18 بالمئة من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية وتكوين جامعي، أما بالنسبة للفئة الأولى للمستوى الثانوي فكانت منعدمة

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على الجدول رقم (5.2)

رابعاً: سنوات العمل بالمؤسسة

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع فئات تمثل سنوات العمل في المؤسسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة

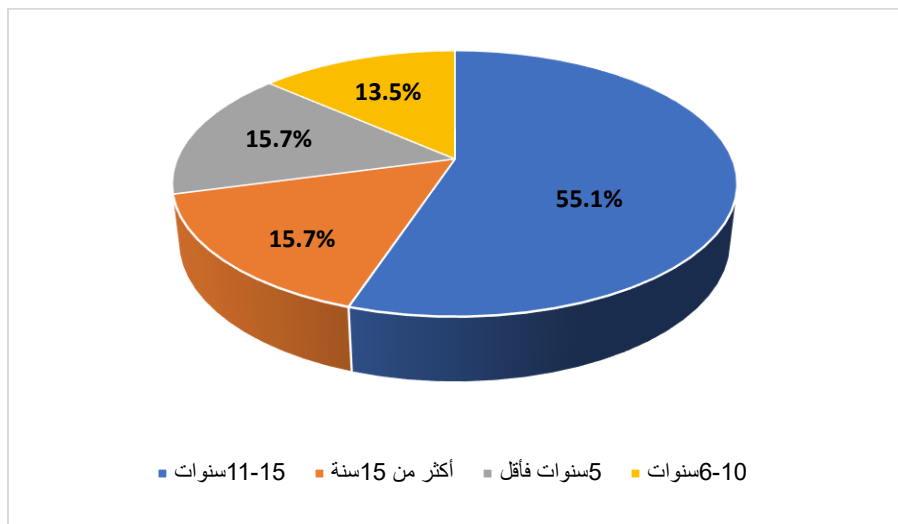
سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	14	15.7%
من 6-10 سنوات	12	13.5%
من 11-15 سنة	49	55.1%
أكثر من 15 سنة	14	15.7%
المجموع	89	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تكون خبرتهم من 11 إلى 15 سنة حيث قدرت بـ 55.1% وتكونت من 49 فرد وهي نسبة مهمة جداً إذ من الممكن أن تضيفي على

الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها من 05 سنوات فأقل وأكثر من 15 سنة بـ 14 فرد ونسبة 15.7%، في حين من 06 إلى 10 سنوات حيث قدرت النسبة بـ 13.5% و 12 فرد.

الشكل (7.2): توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (6.2)

خامسا: الوظيفة الحالية

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة الحالية كما يلي:

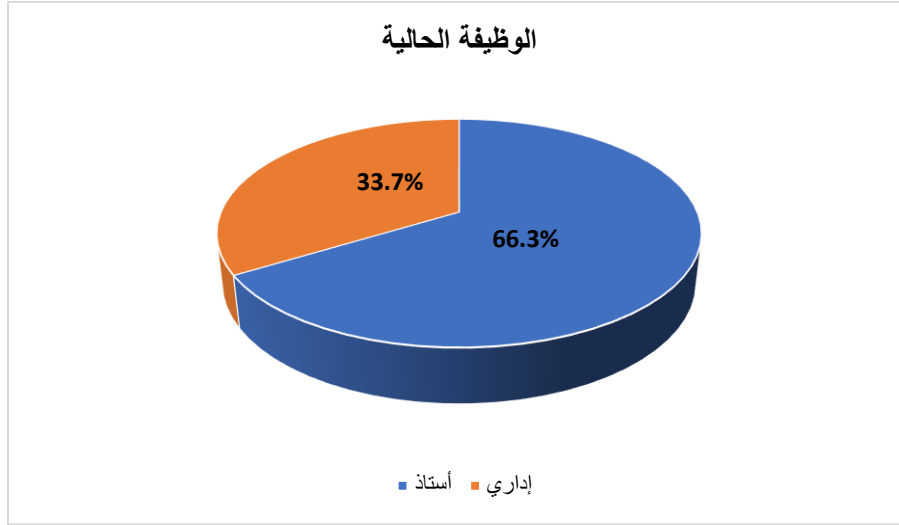
الجدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	59	66.3%
إداري	30	33.7%
المجموع	89	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأساتذة قدر بـ 59 أستاذ بنسبة 66.3% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإداريين قدر بـ 30 إداري أي ما نسبته 33.7%.

الشكل رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الجدول رقم (7.2)

المطلب الثاني: تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج محاور الاستبيان

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (8.2) أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=5-1$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80=4/5$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8=0.8+1$ وهكذا ...؛
- ❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات.

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

1. المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

بناء على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول من محاور الدراسة والمكون لعبارات الخاصة بمتغير جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10.2) عرض البيانات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية

البيانات	أرقام العبارات	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
			%	%	%	%	%				
الأجور والمكافآت	1	يعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسب وملائم	18	51	4	16	0	3,80	0,96	04	موافق
	2	يتناسب مستوى الأجر مع حجم العمل المكلف به	12	32	11	34	0	3,25	1,11	9	محايد
	3	دفع الأجور دائما بانتظام وكاملة دون تأخير	32	50	7	0	0	4,28	0,60	1	موافق بشدة
	4	الأجر الذي أتقاضاه لا يضطرني للعمل في وظيفة إضافية	8	30	15	29	7	3,03	1,16	10	محايد
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	5	تمنح الترقية للموظف على أساس الكفاءة والأداء	0	21	14	38	16	2,45	1,045	14	غير موافق
	6	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي	6	68	9	6	0	3,83	0,644	3	موافق
	7	تم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة	4	17	18	37	13	2,57	1,096	12	غير موافق
	8	شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي	8	58	10	13	0	3,69	0,834	05	موافق
الظروف الفيزيائية	9	تتمتع المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة	0	17	20	48	4	2,56	0,852	13	غير موافق
	10	توفر المؤسسة كافة التأمينات اللازمة للموظفين	9	42	19	17	2	3,44	0,988	08	موافق
	11	درجة الحرارة في المؤسسة ملائمة طوال السنة	2	38	12	30	7	2,98	1,087	11	محايد
	12	التهوية في مكان العمل مناسبة	2	65	10	12	0	3,64	0,742	07	موافق
التوازن بين	13	مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة	31	54	0	2	2	4,24	0,769	02	موافق
	14	الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة كافي للقيام بالواجبات الاجتماعية	12	58	0	17	2	3,69	1,007	05	موافق

موافق	06	0,963	3,67	4	12	0	66	7	15	تسمح إدارة المؤسسة بتغيير فترة مناوبتي إلى أحد الزملاء
				4,5	13,5	0	74,2	7,9		
غير موافق	15	1,172	2,30	25	37	3	23	1	16	تشارك المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية
				28,1	41,6	3,4	25,8	1,1		
محايد		0.940	3,34	جودة الحياة الوظيفية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

❖ العبارة رقم 01: يعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسب وملائم

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.80 وانحراف معياري 0.967، أي أنه يوجد 51 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 57.3%، و 18 موافق بشدة مثلت نسبة 20.2%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة مناسب وملائم. وما يؤكد ذلك هو احتلالها للترتبة 04 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 02: يتناسب مستوى الأجر مع حجم العمل المكلف به

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.25 وانحراف معياري 1.111، أي أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة، قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 12.4%، و 32 موافق مثلت نسبة 36.0% و 34 غير موافق مثلت 38.2%، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

❖ العبارة رقم 03: دفع الأجور دائما بانتظام وكاملة دون تأخير

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.28 وانحراف معياري 0.603، أي أنه يوجد 32 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 36.0%، و 50 أفراد موافق مثلت نسبة 56.2% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة ملتزمة بدفع الأجور كاملة ودون تأخير، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للترتبة 01 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 04: الأجر الذي أتقاضاه لا يضطريني للعمل في وظيفة إضافية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.03 وانحراف معياري 1.162، أي أنه يوجد 15 فردا من بين عينة الدراسة، قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة

16.9%، و 30 موافق مثلت نسبة 33.7% و 29 غير موافق مثلت 32.6%، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

❖ العبارة رقم 05: تمنح الترقّيات للموظف على أساس الكفاءة والأداء

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 2.45 وانحراف معياري 1.045، أي أنه يوجد 38 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 42.7%، و 16 غير موافق بشدة مثلت نسبة 18.0%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على منح الترقّيات للموظف على أساس الكفاءة والأداء وهذا ما يؤكد معايير أخرى تمنح على أساسها الترقّيات. وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 14 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 06: توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.83 وانحراف معياري 0.644، أي أنه يوجد 68 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 76.4%، و 6 موافق بشدة مثلت نسبة 6.7%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود فرص مستقبلية للترقية والتقدم الوظيفي.

❖ العبارة رقم 07: تتم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 2.57 وانحراف معياري 1.096، أي أنه يوجد 37 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 41.6%، و 13 غير موافق بشدة مثلت نسبة 14.6%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تتم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة.

❖ العبارة رقم 08: شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.69 وانحراف معياري 0.834، أي أنه يوجد 58 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 65.2%، و 8 موافق بشدة مثلت نسبة 9.0%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي.

❖ العبارة رقم 09: تقيم المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 2.56 وانحراف معياري 0.852، أي أنه يوجد 48 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 53.9%، و 04 غير موافق بشدة مثلت نسبة 4.5%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على اهتمام المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة.

❖ العبارة رقم 10: توفر المؤسسة كافة التأمينات اللازمة للموظفين

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.69 وانحراف معياري 0.834، أي أنه يوجد 58 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 65.2%، و 8 موافق بشدة مثلت نسبة 9.0%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة توفر كافة التأمينات اللازمة للموظفين.

❖ العبارة رقم 11: درجة الحرارة في المؤسسة ملائمة طوال السنة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 2.98 وانحراف معياري 1.087، أي أنه يوجد 12 فردا من بين عينة الدراسة، قد كانوا محايدين في إجاباتهم بالموافقة من عدمها على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 13.5%، و 38 موافق مثلت نسبة 42.7% و 30 غير موافق مثلت 33.7%، وهذا ما يعكس محايدة أفراد عينة الدراسة على إعطاء رأيهم في العبارة.

❖ العبارة رقم 12: التهوية في مكان العمل مناسبة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.64 وانحراف معياري 0.742، أي أنه يوجد 65 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 73.0%، و 2 موافق بشدة مثلت نسبة 2.2%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن التهوية في مكان العمل مناسبة.

❖ العبارة رقم 13: مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.24 وانحراف معياري 0.769، أي أنه يوجد 54 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 60.7%، و 31 موافق بشدة مثلت نسبة 34.8%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الموظف يستطيع مغادرة مكان عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة. وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 02 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 14: الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة كافي للقيام بالواجبات الاجتماعية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.69 وانحراف معياري 1.007، أي أنه يوجد 58 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 65.2%، و 12 موافق بشدة مثلت نسبة 13.5%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة يمكن الموظف بالقيام بالواجبات الاجتماعية.

❖ العبارة رقم 15: تسمح إدارة المؤسسة بتغيير مناوبي إلى أحد الزملاء

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.67 وانحراف معياري 0.963، أي أنه يوجد 66 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 74.2%، و 7 موافق بشدة مثلت نسبة 7.9%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن إدارة المؤسسة تسمح بتغيير فترة مناوبة الموظف إلى أحد الزملاء.

❖ العبارة رقم 16: تشارك المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 2.30 وانحراف معياري 1.172، أي أنه يوجد 37 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 41.6%، و 25 غير موافق بشدة مثلت نسبة 28.1%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على مشاركة المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية.

2. المحور الثاني: تحفيز العاملين

الجدول رقم (11.2) عرض البيانات المتعلقة بتحفيز العاملين

أرقام العبارات	العملية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1	أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه	50	37	2	2,2	0	4,54	0,545	2	موافق بشدة
2	أدائي في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة	22	41	19	7,9	0	3,88	0,877	7	موافق
3	أسعى داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	34	49	6	6,7	0	4,31	0,595	3	موافق بشدة
4	أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية	64	25	0	0	0	4,72	0,452	1	موافق بشدة
5	أكثر من الخروج أثناء دوامي الرسمي كلما أتيتحت الفرصة	29	4	9	10,1	47	1,87	0,772	10	غير موافق
6	أشعر بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة	11	48	20	11,2	0	3,67	0,836	8	موافق
7	تشجع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة	0	19	26	30	14	2,56	0,999	9	غير موافق
8	أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة	31	40	5	5,6	8	3,91	1,203	6	موافق
9	أقدم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل دقيق	37	42	10	11,2	0	4,30	0,664	4	موافق بشدة
10	أتحمل أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة	40	39	6	6,7	2	4,27	0,863	5	موافق بشدة
التحفيز		44,9	43,8	6,7	2,2	2,2	3,80	0,780		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25

بالنظر إلى الجدول رقم (11.2) يتضح لنا أن مكون تحفيز العاملين يتضمن 10 عبارات نستعرضها فيما يلي:

❖ العبارة رقم 01: أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.54 وانحراف معياري 0.545، أي أنه يوجد 50 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 56.2%، و 37 أفراد موافق مثلت نسبة 41.6% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يبذلون جهدهم لتأدية عملهم على أكمل وجه. وهذا ما يؤكد احتلالها للرتبة 02 من بين العبارات.

❖ العبارة رقم 02: أدائي في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 3.88 وانحراف معياري 0.877، أي أنه يوجد 41 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 46.1%، و 22 موافق بشدة مثلت نسبة 24.7%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أدائهم في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة.

❖ العبارة رقم 03: أسعى داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.31 وانحراف معياري 0.595، أي أنه يوجد 34 فردا من بين أفراد عينة الدراسة، قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 37.8%، و 49 أفراد موافق مثلت نسبة 55.1% فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يسعون داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل.

❖ العبارة رقم 04: أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية

تحققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.72 وانحراف معياري 0.452، أي أنه يوجد 64 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 71.9%، و 25 موافق مثلت نسبة 28.1%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الموظف في المؤسسة يجتهد في تقديم العمل بجودة عالية.

❖ العبارة رقم 05: أكثر من الخروج أثناء دوامي الرسمي كلما أتاحت الفرصة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 1.87 وانحراف معياري 0.772، أي أنه يوجد 47 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 52.8%، و 29 غير موافق بشدة مثلت نسبة 32.6%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يكتثرون من الخروج أثناء الدوام الرسمي كلما أتاحت الفرصة. وما يؤكد ذلك هو احتلالها للترتبة 10 من بين جميع العبارات.

❖ العبارة رقم 06: أشعر بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.67 وانحراف معياري 0.836، أي أنه يوجد 48 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 53.9%، و 11 موافق بشدة مثلت نسبة 12.4%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يشعرون بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة.

❖ العبارة رقم 07: تشجع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 2.56 وانحراف معياري 0.999، أي أنه يوجد 30 فردا من بين عينة الدراسة لم يوافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 33.7%، و 14 غير موافق بشدة مثلت نسبة 15.7%، وهذا ما يعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتشجيع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة.

❖ العبارة رقم 08: أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.91 وانحراف معياري 1.203، أي أنه يوجد 40 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.9%، و 31 موافق بشدة مثلت نسبة 34.8%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يشجعون أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة.

❖ العبارة رقم 09: أقدم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل دقيق

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.30 وانحراف معياري 0.664، أي أنه يوجد 37 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 41.6%، و 42 موافق بشدة مثلت نسبة 47.2%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل صحيح

❖ العبارة رقم 10: أتحمل أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره بـ 4.27 وانحراف معياري 0.863، أي أنه يوجد 40 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا وبشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.9%، و 39 موافق مثلت نسبة 43.8%، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يتحملون أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار ستودنت واختبار فيشر Anova.

أولا: اختبار فرضيات الدراسة.

تم صياغة أربعة (04) فرضيات لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

1. **الفرضية الأولى:** لا تساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
2. **الفرضية الثانية:** يوجد دور للترقية والتقدم الوظيفي في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. **الفرضية الثالثة:** لا يوجد دور للظروف الفيزيائية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. **الفرضية الرابعة:** التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يساهم في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) على المتغير التابع (تحفيز العاملين)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (12.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين

معامل التحديد R2	مستوى المعنوية SIG	T	قيمة β	
0,986	0,035	2,147	0,212	الأجور والمكافآت
	0,031	2,196	0,221	الترقية والتقدم الوظيفي
	0,011	2,605	0,198	الظروف الفيزيائية
	0,000	5,459	0,490	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (12.2) نلاحظ أن:

✓ معامل التحديد يساوي 98% أي أن جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (الأجور والمكافآت، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية) تفسر تحفيز العاملين بنسبة 98 % وهي نسبة مقبولة جدا.

✓ كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للأجور والمكافآت على تحفيز العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.212$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الأجور والمكافآت والذي بلغ قيمته (2.147) بمستوى دلالة معنوية (0.035) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%. وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم نفي صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه (لاتساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05). ونقبل الفرضية (تساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05).

✓ كذلك يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي للترقية والتقدم الوظيفي على تحفيز العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.221$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الترقية والتقدم

الوظيفي والذي بلغ قيمته (2.196) بمستوى دلالة معنوية (0.031) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد دور للترقية والتقدم الوظيفي في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).
✓ وبالنسبة للظروف الفيزيائية جاء أثرها إيجابي ومعنوي على تحفيز العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.198$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل الظروف الفيزيائية والذي بلغ قيمته (2.605) بمستوى دلالة معنوية (0.011) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم نفي صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه (لا يوجد دور للظروف الفيزيائية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05).
ونقبل الفرضية (يوجد دور للظروف الفيزيائية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05).

✓ كما أن هناك أثر إيجابي ومعنوي للتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على تحفيز العاملين وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.490$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية والذي بلغ قيمته (5.459) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه (التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يساهم في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى دلالة (0.05)).

ثانيا: نتائج اختبار فيشر:

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار فيشر الذي يختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الخامسة:

H0: لا يوجد فروق في تحفيز العاملين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة والوظيفة الحالية).

H1: يوجد فروق في تحفيز العاملين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل بالمؤسسة والوظيفة الحالية).

الجدول رقم (13.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس

		مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	1,636	1	1,636	16,517	0,000
	داخل المجموعات	8,620	87	0,099		
	المجموع	10,256	88			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

الجدول رقم (14.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0,232	2	0,116	0,996	0,374
	داخل المجموعات	10,024	86	0,117		
	المجموع	10,256	88			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

الجدول رقم (15.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	0,177	2	0,088	0,754	0,474
	داخل المجموعات	10,080	86	0,117		
	المجموع	10,256	88			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

الجدول رقم (16.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير سنوات العمل بالمؤسسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	1,375	3	,458	4,388	,006
	داخل المجموعات	8,881	85	,104		
	المجموع	10,256	88			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

الجدول رقم (17.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الوظيفة الحالية

		مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
						SIG
جودة الحياة الوظيفية	بين المجموعات	1,032	1	1,032	9,729	,002
	داخل المجموعات	9,225	87	,106		
	المجموع	10,256	88			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

وجاءت نتائج اختبار Anova للفرضية الخامسة كما يلي:

- ✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث (العمر، المؤهل العلمي).
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث (الجنس، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية).

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج:

- ✓ من خلال الجدول رقم (3.2) أغلبية أفراد العينة كانوا ذكورا أي ما نسبته 70.8% والإناث بنسبة 29.2% وهو ما يعكس واقع المؤسسة قيد الدراسة التي يسيطر عليها الذكور ونسبة الإناث تدل على أنه لا يوجد تفرقة في التوظيف بين الجنسين، ولكن تفوق نسبة الذكور تعود إلى تأثير ما كان سائدا في المنطقة بعدم تقبل عمل المرأة وإن عرفت تحررا وخروجها في السنوات الأخيرة.
- ✓ من خلال الجدول رقم (4.2) كانت أفراد العينة من الفئة العمرية الثالثة (من 41 إلى 50 سنة) حيث مثلت ما نسبته 50.6% وتتكون من 45 فردا، تليها كل من الفئة الثانية بنسبة 42.7% ثم تأتي الفئة الثالثة، وبالتالي ما نسبته 6.7% من أفراد العينة عمرهم من 50 فأكثر، أما بالنسبة لعدد الموظفين الذين عمرهم 30 سنة فأقل منعدمين. وقد يفسر ذلك أن المؤسسة تحافظ على موظفيها للاستفادة من خبراتهم.
- ✓ من خلال الجدول رقم (5.2) المخصص لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي، فقد جاء مستوى الدراسات العليا في الفئة الأولى بنسبة 88.8%، ويليهما مستوى جامعي وتقني سامي بنسبة 5.6%، والمستوى الثانوي منعدم، وهذا ما تتطلبه طبيعة عمل المؤسسة التي تستقطب أصحاب شهادات الدراسات العليا.

- ✓ من خلال الجدول رقم (6.2) الخاص بسنوات العمل بالمؤسسة، فقد كانت الفئة التي لديها خبرة من 11 إلى 15 سنة مثلت 55.1%، وما نسبته 15.7% أي 14 فردا لديهم خبرة من أكثر 15 سنة إلى أقل من 5 سنوات، ومن 6 إلى 10 سنوات بنسبة 13.5%، وبالتالي فإن المؤسسة تمتلك كوادري ذوي خبرة وكفاءة تساعدها على التطور والتحسين المستمر.
- ✓ من خلال الجدول رقم (7.2) الخاص بالوظيفة الحالية نجد أغلبية أفراد العينة كانوا أساتذة أي ما نسبته 66.3%، والإداريين بنسبة 33.7% وهذا راجع على أن المؤسسة تحتاج إلى الأساتذة بأعداد مرتفعة أكثر من الإداريين لكونها مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث.
- ✓ من خلال الجدول رقم (10.2) تبين إدراك المؤسسة قيد الدراسة بأهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على أداء الفرد من خلال تحفيزه ومن ثم التأثير على أداء المؤسسة ككل، حيث كانت إجابات أفراد العينة بخصوص أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما بين موافق وموافق بشدة ومحيد وغير موافق، ولكن موافق وموافق بشدة كانت لها الأغلبية، وهو ما يؤكد أهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العنصر البشري باعتباره العنصر المهم في المؤسسة.
- ✓ من خلال الجدول رقم (11.2) يوضح مدى إدراك أفراد العينة بأهمية أداء العاملين في المؤسسة وأن الحوافز التي تمنح وتقدم ويحصل عليها هي مقابل ذلك الأداء، وهو ما تؤكد العبارة (أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية) التي وافق عنها بشدة ما نسبته أكثر من 71.9%.
- ✓ من خلال نتائج تحليل الجدول رقم (12.2) يتضح: وجود أثر إيجابي ومعنوي للأجور والمكافآت على تحفيز العاملين وبتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس اشباع حاجات الفرد المادية ومنه عدم ترك الموظف يفكر في الانتقال لمؤسسة أخرى، كما يعكس رضى الافراد على الأجور والمكافآت الممنوحة له مقابل أدائه حيث تمثل عنده الاكتفاء ودليل على استقرار الفرد في عمله.
- وجود أثر إيجابي ومعنوي للترقية والتقدم الوظيفي على تحفيز العاملين، وهذا قد يفسر أن الترقية في المؤسسة تتم بكل عدالة وشفافية وأن الفرد قد استفاد منها وقد تحصل على زيادة في الأجر ومنه تحقيق مكانة اجتماعية أفضل وهذا ما يدفع الموظف لأداء أفضل.

وبالنسبة للظروف الفيزيائية جاء أثرها إيجابياً ومعنوي على تحفيز العاملين، وهذا ما يؤكد وجود توافق نفسي ومهني وأن الظروف الفيزيائية مواتية ومريحة وتساعد على العمل حيث لها دور في جعل الأبعاد فعالة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

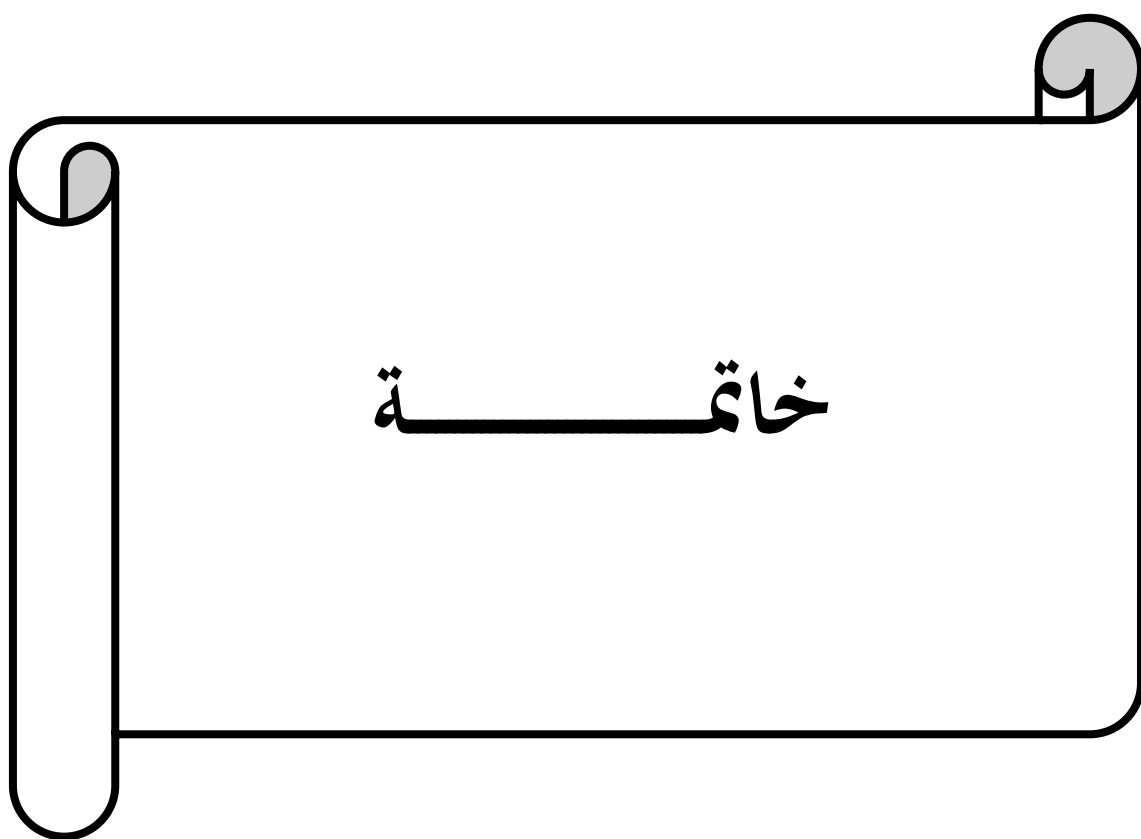
وهناك أثر إيجابي ومعنوي للتوازن بين الحياة الوظيفية على تحفيز العاملين، وهذا ما يدل على تساهل إدارة الجامعة مع الموظف ومراعاة ظروفه وأي طارئ شخصي ولا تمارس عليه ضغوط، حيث تطبق القانون إن لزم الأمر بدلا من الصرامة وأحيانا التعسف.

✓ من خلال الجدول (13.2)، (14.2)، (15.2)، (16.2) و(17.2) تبين:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث (الجنس، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية) وهذا ما يؤكد على أهمية وجود كلي الجنسين في المؤسسة حيث يمارسان نفس الدور حنبا لجنب وعلى وجود الخبرة المهنية وعلى تنوع الوظائف كل هذا يؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث (العمر، المؤهل العلمي).

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان وتوزيعها على موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها، توصلنا إلى أن المؤسسة قيد الدراسة تدرك أهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على أداء الفرد من خلال تحفيزه ومن ثم التأثير على أداء المؤسسة ككل، وأثر إيجابي ومعنوي لكل من الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم الوظيفي، الظروف الفيزيائية والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية على تحفيز العاملين.



خاتمة

تعد جودة الحياة الوظيفية الاتجاه الداعم لإيجاد بيئة عمل منة وصحية ومناسبة تتوفر فيها أشكال مشاركة العاملين في عمليات الإدارة واتخاذ القرارات من جهة والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى بما يحقق التوازن بين بيئة العمل والمتطلبات العائلية، وذلك لأن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين وإسعادهم وشعورهم بالثقة والاطمئنان في حياتهم الوظيفية والأسرية.

كما تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها بفعالية ومستوى عال لا يتحقق بجعل الفرد العامل قادر على أداء مهامه فقط، بل إن المؤسسات بفكرها الحديث في إدارة المورد البشري تسعى إلى جعله متحمساً لأداء عمله ورغبة فيه وأن يتمتع بالمهارة في الأداء وتمتعه بالخبرة كذلك، مما يشجعه على الإبداع والتعامل بكفاءة مع المهام الموكلة إليه، هذا كله من أجل تحقيق التنمية المهنية المستدامة. ولا يتحقق كل هذا إلى من خلال عملية التحفيز الذي يعتبر ميزة لدى المؤسسات الناجحة التي تولي اهتماماً بالغ بالعنصر البشري هو ما يدفع بالعامل إلى زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء، فيتحقق هدف العامل والمؤسسة في نفس الوقت.

ويعتبر تحفيز العاملين في أي مؤسسة محورا أساسيا، لا يمكن ان يتحقق إلا من خلال توفر جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة. عمليا تناولت دراستنا موضوع " دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين"، من خلال الدراسة الميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، بهدف معرفة مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيها على تحفيز العاملين.

إحاطة بالموضوع من جانبيه النظري والتطبيقي، وانطلاقاً من الفرضيات المحتملة، قمنا بتصميم استمارة استبيان التي اعتمدت كأداة بحث، حيث لخصنا اختبار صحة الفرضيات، نتائج الدراسة، التوصيات، والآفاق المستقبلية على النحو التالي

1. نتائج الدراسة:

تطرقنا من كل ما تم تناوله في الفصل النظري الأول وبالإضافة إلى الفصل الثاني الذي يشمل الدراسة الميدانية، توصلنا إلى المجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

النتائج النظرية:

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر مفهوم جودة حياة وظيفية واسع النطاق، والتي تعنى مختلف الجوانب المتعلقة بالحياة الوظيفية للفرد من خلال جعل عمله ذو أهمية في المنظمة، يسمح له بالحصول فرصة بالتقدم والتطور مع توفير بيئة عمل آمنة تشعره بالاطمئنان على صحته، كما تمنحه أجور ومكافآت عادلة ومناسبة، ومنحه فرص المشاركة في اتخاذ قرارات، احداث توازن بين حياته الشخصية والوظيفية، وجود قيادة ذات كفاءة عالية.
- ✓ تتطلب جودة حياة وظيفية ضرورة التعاون وتنسيق بين المنظمة والعاملين بها، من خلال ما توفره المنظمة من إمكانيات ضرورية لتطبيق البرامج، ومن جهة أخرى على الافراد بذل الجهد من أجل إنجاح هذه البرامج.
- ✓ اختلف الباحثون في تحديد مقاييس محددة بقياس جودة حياة الوظيفية الا أنه في عموم يتم اعتماد على عدة معايير الانه في حال وجود مستوى عالي جودة حياة وظيفية ذلك يقلل من معايير غير مرغوبة كالغيابات وحوادث العمل ومن ناحية أخرى يزيد من المعايير المرغوب فيها كرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- ✓ يرتبط نجاح عملية التحفيز بمراعات احتياجات ودوافع الافراد.
- ✓ عملية تحفيز العاملين تعمل على دفع العاملين وتوجيههم نحو أداء عالي وثابت.
- ✓ يزداد الاهتمام بجودة حياة الوظيفية في المؤسسة التعليمية بزيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري، مع ضرورة اهتمام به.
- ✓ من خلال أداء العاملين يمكن قياس مدى فاعلية الفرد في انجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تعتبر كل أبعاد جودة حياة الوظيفية حوافز تعمل على دفع الفرد إلى مزيد من التقدم والعطاء.

النتائج التطبيقية:

- من خلال الفصل الثاني والمخصص للدراسة الميدانية، توصلنا إلى جملة من النتائج، منها:
- ✓ إدراك المؤسسة قيد الدراسة بأهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على أداء الفرد من خلال تحفيزه ومن ثم التأثير على أداء المؤسسة ككل، وهو ما يؤكد أهمية أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العنصر البشري باعتباره العنصر المهم في المؤسسة.
 - ✓ إدراك أفراد العينة بأهمية أداء العاملين في المؤسسة وأن الحوافز التي تمنح وتقدم ويحصل عليها هي مقابل ذلك الأداء.
 - ✓ تساهم الأجور والمكافآت في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05.
 - ✓ يوجد دور للترقية والتقدم الوظيفي في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ يوجد دور للظروف الفيزيائية في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية يساهم في تحفيز العاملين بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في جودة الحياة الوظيفية من حيث (العمر، المؤهل العلمي).
✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحياة الوظيفية من حيث (الجنس، سنوات العمل بالمؤسسة، الوظيفة الحالية).

2. توصيات الدراسة:

في ختام هذه الدراسة وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم جملة التوصيات والاقتراحات على نحو التالي:

✓ زيادة وتنمية وعي الرؤساء والعاملين لأهمية جودة حياة الوظيفية في المنظمة وذلك عن طريق دورة تكوينية هدفها إبراز مدى أهمية أبعاد جودة حياة وظيفية في حياة الفرد ومستقبل المنظمة.
✓ فتح مجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاحذ أفكارهم واقتراحاتهم.
✓ توفير برامج تدريبية للموظفين من أجل تحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
✓ توفير وسائل السلامة المهنية التي تحمل العامل من الأمراض والاضطرابات المهنية، مع توفير ظروف فيزيقية ملائمة.

✓ الحفاظ على حق العامل الترقية بحيث تكون العدالة هي المعيار.
✓ توفير أجور تلبي احتياجات الفرد وتناسب مع القدرة الشرائية وتطور مستويات المعيشة.

3. آفاق الدراسة:

✓ دور التحفيز في تحقيق ميزة التنافسية في المؤسسة
✓ دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
✓ معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية والخاصة
✓ دور جودة حياة الوظيفية في تنمية مهارات العاملين الابتكارية والإبداعية

وفي الأخير نقول: هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب والتحسين، فالكمال الله تعالى ولقوله جل شأنه: "... وفوق ذي كل علم عليم..." فإن أصبنا فمن الله وحمده وإن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان، وحسبنا أننا اجتهدنا.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن أحمد هيجان وبشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2009
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
4. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، القاهرة، 2018
5. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008
6. بحجة راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة مفهوم وفلسفة وتطبيقات، ط1، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016
7. جون آلان، كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008
8. حسن حسين وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم: بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
9. حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015
10. خالد درار، عبد الملك الدنان، العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسة المهنية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2020
11. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005
12. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005

14. سامي بودبوس، خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1، الهيئة العامة للثقافة، ليبيا، 2020
15. سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009
16. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008
17. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012
18. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، ط1، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008
19. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
20. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان
21. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008
22. عبد الغفور مرازة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال: المفاهيم والمحددات، ط1، دار الأمة للنشر والتوزيع، 2017
23. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001
24. فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005
25. فايز محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، إسكندرية، 2011
26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
27. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، المؤسسة الجامعية والنشر والتوزيع، 1997
28. محمد أحمد الرفوع، الدافعية نماذج وتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015

29. محمد الباوي، وفاء بنين، تأثير جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول الأكثر تصنيعاً في العالم، كتاب جماعي (الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013
31. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
32. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط4، العبيكان للنشر، الرياض، 2015
33. محمد بن علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2016
34. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
35. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
36. محمد عبد الفتاح رضوان، مهارات التكيف مع ظروف العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
37. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
38. محمد نور الدين، الخوافر وأداء العاملين في المؤسسات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015
39. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات معاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
40. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015
41. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالخوافر: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009
42. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001
43. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016

44. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014
45. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية: وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
46. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
47. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
48. نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، 2015
49. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار العلم والثقافة، الأردن، 2006
50. وفيق نخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014
51. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- ثانيا: الأطروحات والمذكرات
52. إسلام سويكي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020
53. إسلام عمورة، ميلود فرحول، دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة، خميس مليانة، 2020
54. بتيل خديجة، سليمان فاطمة الزهراء، إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2016
55. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2017
56. بوطيبة مختارية، تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على التحفيز في العمل: دراسة استبائية لعينة من فئة أساتذة الطور الثانوي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2022

57. بوقندورة يمينة، استراتيجية التحفيز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء وحدة فكرينة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2022
58. جمال زيار، أميمة يوب، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022
59. الحاج بيوض، دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال، مذكرة ماستر في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018
60. حدة سلطاني، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر بقالملة، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، 2022
61. حدة لحر، مريم بوعثمان، دور إدارة ضغوط العمل في تحسين جودة حياة العمل، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2015
62. حكيم قلائي، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020
63. حنان زمر، دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن الصديق بن يحيى، جيجل، 2015
64. خالد بن خليفة، لطفي عاشور ومعراج شريفي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2022
65. دمان أميرة، بوعفار هاجر، مساهمة استراتيجية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021
66. رفيقة ثنية الريح، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022

67. سلمى بوروبة، إدراك جودة حياة العمل لدى المرأة العاملة، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020
68. سمر سعيد البباري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018
69. عبد الجليل بن غزالة، دور العلاقات العامة في تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في اتصال وعلاقات عامة، كلية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019
70. العقون عبد الرحمان، غمام جريدي الهادي، أثر إدارة المعرفة على جودة الحياة الوظيفية، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021
71. عمار بن محمد العيد حمامة، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الوادي، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019
72. عمرو محمد مؤمن عبد الغني، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2017
73. فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019
74. لعيشي أم الخير، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2014، ص 5-6
75. محروق سمر، بوبلي حليلة، أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020
76. نسيمة قلال، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر في تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018
77. ياسمين بشار قاسم الحياي، دور أبعاد التكنولوجيا الخضراء في تحسين جودة حياة العمل، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2022

المجلات:

80. أحمد بلول، علة عيشة، أبعاد جودة الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية لدى عينة من الطلبة جامعة الخلفة، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 2
81. بن طيب هديات خديجة، بن طيب راضية وسرين صباح، دور المسؤولية الاجتماعية في تحفيز الموظفين: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، المجلد 18 (2)، جامعة تلمسان، 2022
82. بوبكر نعروزة، حياة قدة، أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالوادي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 11 (01)، الوادي (الجزائر)، 2021
83. بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 16(4)، 2021
84. جمعة خير الدين، أحلام خان، أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 8 (2)، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2020.
85. حدة بسكر، اتجاهات العمال نحو الحوافز: دراسة ميدانية بمستشفى رزيق البشير بولاية المسيلة، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، العدد 02، جامعة بسكرة، 2019
86. خالد الوافي، جوهرة أقطي، عادل بوجمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 81 (2)، 2018
87. رابح أوكيل، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، المجلة المغاربية لإدارة المنظمات، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، المجلد 3(1)، 2019
88. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك مواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، 2015
89. سام سمير الرميدي، رضا محمود أبو زيد محمد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة ميدانية شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4(1)، 2020
90. سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، كلية الرافدين الجامعة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13(43)، 2018

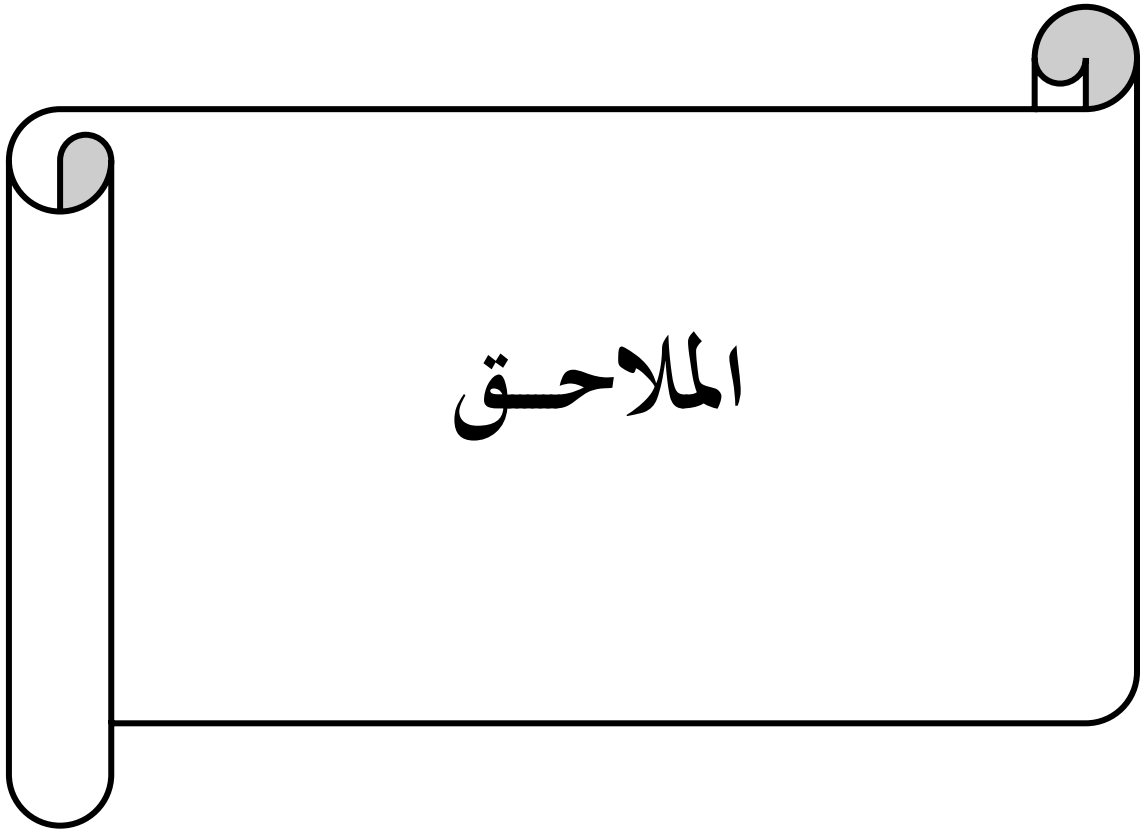
91. صباح ابراهيم حمد علوش، دور الأمان والاستقرار الوظيفي في تخفيض ضغوط العمل، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة الإسماعلية، جامعة قناة السويس، المجلد 7 (1)، 2016
92. عبد الحق القنعي، يونس قرواط، انعكاسات تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة التركيب الصناعي ببوفاريك، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12 (1)، الجزائر، 2021
93. عبد الوهاب بن شباب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات حكومية سعودية (وزارة العدل وجامعة الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 (2)، 2019
94. عماري سمير، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، المجلد 16 (2)، 2022
95. فاطمة قهيري، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية الجلفة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 6 (2)، 2020
96. محمد الأمين فواتيح، بوحفص مباركي، جودة حياة العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مؤسستين تابعتين للقطاع العام الجزائري حاصلتين على شهادة الأيزو 9001:2008 (شركة هيبروك للنقل البحري، شركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور")، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 2، 2016
97. محمود بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 (4)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020
98. محمود عبده حسن محمد العزيمي، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 10 (68)، 2023
99. نوال بوضياف، جودة الحياة الوظيفية وماذا إسهاماتها في تحسين الأداء الوظيفي والانتاجية في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد التاسع، 2020

المراجع باللغة الأجنبية

100. Adinna Astrianti, Mukhamad Najib, Dan Bagus Sartono, **Quality of Work Life, Organizational Commitment and Turnover Intention in**

Account Officer of Micro Finance Company, Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora, Vol 22(1), 2020

101. Afsar, S. T, **Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol-3, N (4), 2014, p. 127
102. Jaka Budiatma & L. Suprman & Dwipb.Sakti, **Effect of Quality of Work life to Organizational Commitment and job satisfaction: Study on generation (Y) Employees at Regional government rural bank (PDBPR), central lombork regency, hndonesia**, International Journal of Economics Commerce and Management, Vol (4), N (8), Faculty of Economics and Business, University of Mataram, Indonesia, 2018.
103. Judith Chepkemoi, **Effect of Incentives on Employee Performance at Kenya Forest Service Uasin Gishu County**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), V20 (3), School of Business, Department of Development Studies, Moi University, Kenya, 2018
104. Jufrizen, Delyana Rahmawany Pulungan, **Implementation of Incentive and Career Development of Performance With Motivation as an Intervening Variable**, Proceedings of the 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR) in conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELTICs), Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia, 2017
105. Maynard Rival Bagtasos, **Quality Of Work Life : A Rerview of Literature**, DLSU Business & Economic Review, De La Salle University Philippines, Vol-20, N (2),2011, P.3-4
106. Pouran Raeissi et al, **Quality of Work life and Factors Associated with it Among nurses in public hospitals**, Iran, Journal of the Egyptian Public Health Association, Iran, 2019
107. Wahna Widhianingrum, **The Effect of Giving Incentives to Employee Performance PT.BPR Ekadharma Magetan**, International Journal of Economics, Business and Accounting, Vol 2 (4), Faculty of Economics Muhammadiyah Ponorogo University, 2018



الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين	الدرجة العلمية
طير عبد الحق	أستاذ محاضر أ
ريمي عقبة	أستاذ التعليم العالي
مدخل خالد	أستاذ محاضر صنف ب

الملحق رقم 02

استمارة الاستبيان

استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة.... السلام عليكم ورحمة الله.. تحية طيبة وبعد:
يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد أعد بهدف إعداد مذكرة
ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، حول:

"دور جودة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين... دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي"
ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية
ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم ..
أشكر لكم حسن تعاونكم.. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول : البيانات الشخصية

في الخيار المناسب (x) ضع علامة

الجنس :	ذكر	أنثى
العمر:	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة
المؤهل العلمي :	ثانوي	تقني سامي
سنوات العمل بالمؤسسة :	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات
الوظيفة الحالية :	أستاذ	إداري

الجزء الثاني : محاور الدراسة

ضع علامة (x) في الخيار المناسب

المحور الأول : جودة الحياة الوظيفية					
الأجور والمكافآت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسب وملائم					
يتناسب مستوى الأجر مع حجم العمل المكلف به					
دفع الأجور دائما بانتظام وكاملة دون تأخير					

04	الأجر الذي أتقضاه لا يضطرني للعمل في وظيفة إضافية				
الترقية والتقدم الوظيفي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
05	تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والأداء				
06	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي				
07	تتم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة				
08	شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي				
الظروف الفيزيائية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
09	تهتم المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة				
10	توفر المؤسسة كافة التأمينات اللازمة للموظفين				
11	درجة الحرارة في المؤسسة ملائمة طوال السنة				
12	التهوية في مكان العمل مناسبة				
التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
13	مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة				
14	الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة كافي للقيام بالواجبات الاجتماعية				
15	تسمح إدارة المؤسسة بتغيير فترة مناوبي إلى أحد الزملاء				
16	تشارك المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية				
المحور الثاني: تحفيز العاملين					
العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
17	أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه في المؤسسة				
18	أدائي في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة				

19	أسعى داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل				
20	أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية				
21	أكثر من الخروج أثناء دوامي الرسمي كلما أتاحت الفرصة				
22	أشعر بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة				
23	تشجع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة				
24	أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة				
25	أقدم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل دقيق				
26	أتحمل أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة				

أشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 03

مخرجات SPSS V.25

Your temporary usage period for IBM SPSS Statistics will expire in 4607 days.

```
FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:36:47
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet0]

Statistics

		: الجنس	: العمر	: المؤهل العلمي	: سنوات العمل بالمؤسسة	: الوظيفة الحالية
N	Valid	89	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1	1

Frequency Table

		: الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	63	70,0	70,8	70,8
	أنثى	26	28,9	29,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

		: العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إلى 40 سنة 31	38	42,2	42,7	42,7
	إلى 50 سنة 41	45	50,0	50,6	93,3
	أكثر من 50 سنة	6	6,7	6,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

		: المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تقني سامي	5	5,6	5,6	5,6
	جامعي	5	5,6	5,6	11,2
	دراسات العليا	79	87,8	88,8	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

: سنوات العمل بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات فأقل 5	14	15,6	15,7	15,7
	سنوات 6- 10	12	13,3	13,5	29,2
	سنة 11- 15	49	54,4	55,1	84,3
	أكثر من 15 سنة	14	15,6	15,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

: الوظيفة الحالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ	59	65,6	66,3	66,3
	موظف	30	33,3	33,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

RELIABILITY

```

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:37:40	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	90
	File	
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,544	16

```

RELIABILITY
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes		
Output Created		21-MAY-2023 22:38:01
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	10

RELIABILITY

```

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 C1 C2 C3 C4
C5 C6 C7 C8 C9 C10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:38:19
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	90
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B11 B12 B13 B14 B15 B16 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded ^a	1	1,1
	Total	90	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	26

```
FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:39:30
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	90
	File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

		يعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسب وملانم	يتناسب مستوى الأجر مع حجم العمل المكلف به	دفع الأجور دائما بانتظام وكاملة دون تأخير	الأجر الذي أتقضاه لا يضطرني للعمل في وظيفة إضافية
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,80	3,25	4,28	3,03
Std. Deviation		,967	1,111	,603	1,162

Frequency Table

يعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسب وملانم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	16	17,8	18,0	18,0
	محايد	4	4,4	4,5	22,5
	موافق	51	56,7	57,3	79,8
	موافق بشدة	18	20,0	20,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

يتناسب مستوى الأجر مع حجم العمل المكلف به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	34	37,8	38,2	38,2
	محايد	11	12,2	12,4	50,6
	موافق	32	35,6	36,0	86,5
	موافق بشدة	12	13,3	13,5	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

دفع الأجور دائما بانتظام وكاملة دون تأخير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	7,8	7,9	7,9
	موافق	50	55,6	56,2	64,0
	موافق بشدة	32	35,6	36,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

الأجر الذي أتقضاه لا يضطرني للعمل في وظيفة إضافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7,8	7,9	7,9
	غير موافق	29	32,2	32,6	40,4
	محايد	15	16,7	16,9	57,3
	موافق	30	33,3	33,7	91,0
	موافق بشدة	8	8,9	9,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=B5 B6 B7 B8
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:39:55	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=B5 B6 B7 B8 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics

		تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والأداء	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي	تتم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة	شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1
Mean		2,45	3,83	2,57	3,69
Std. Deviation		1,045	,644	1,096	,834

Frequency Table

تمنح الترقيات للموظف على أساس الكفاءة والأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	17,8	18,0	18,0
	غير موافق	38	42,2	42,7	60,7
	محايد	14	15,6	15,7	76,4
	موافق	21	23,3	23,6	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	6,7	6,7	6,7
	محايد	9	10,0	10,1	16,9
	موافق	68	75,6	76,4	93,3
	موافق بشدة	6	6,7	6,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

تتم الترقية والتوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة وشفافة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	14,4	14,6	14,6
	غير موافق	37	41,1	41,6	56,2
	محايد	18	20,0	20,2	76,4
	موافق	17	18,9	19,1	95,5
	موافق بشدة	4	4,4	4,5	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

شعور الموظفين بالأمان على مستقبلهم الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	13	14,4	14,6	14,6
	محايد	10	11,1	11,2	25,8
	موافق	58	64,4	65,2	91,0
	موافق بشدة	8	8,9	9,0	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

```

FREQUENCIES VARIABLES=B9 B10 B11 B12
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:40:13
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B9 B10 B11 B12 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		تهتم المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة	توفر المؤسسة كافة التأمينات اللازمة للموظفين	درجة الحرارة في المؤسسة ملائمة طوال السنة	التهوية في مكان العمل مناسبة
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1
Mean		2,56	3,44	2,98	3,64
Std. Deviation		,852	,988	1,087	,742

Frequency Table

تهتم المؤسسة بالتصميم الجيد لمكان العمل من حيث الإضاءة الجيدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4,4	4,5	4,5
	غير موافق	48	53,3	53,9	58,4
	محايد	20	22,2	22,5	80,9
	موافق	17	18,9	19,1	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

توفر المؤسسة كافة التأمينات اللازمة للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	17	18,9	19,1	21,3
	محايد	19	21,1	21,3	42,7
	موافق	42	46,7	47,2	89,9
	موافق بشدة	9	10,0	10,1	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

درجة الحرارة في المؤسسة ملائمة طوال السنة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	7,8	7,9	7,9
	غير موافق	30	33,3	33,7	41,6
	محايد	12	13,3	13,5	55,1
	موافق	38	42,2	42,7	97,8
	موافق بشدة	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

التهوية في مكان العمل مناسبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	13,3	13,5	13,5
	محايد	10	11,1	11,2	24,7
	موافق	65	72,2	73,0	97,8
	موافق بشدة	2	2,2	2,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

```
FREQUENCIES VARIABLES=B13 B14 B15 B16
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:40:32	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=B13 B14 B15 B16 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

		مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة	الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة كافي للقيام بالواجبات الاجتماعية	تسمح إدارة المؤسسة بتغيير فترة مناوبتي إلى أحد الزملاء	تشارك المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية
N	Valid	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1
Mean		4,24	3,69	3,67	2,30
Std. Deviation		,769	1,007	,963	1,172

Frequency Table

مغادرة مكان العمل عند حدوث أمر طارئ يرتبط بالعائلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	2	2,2	2,2	4,5
	موافق	54	60,0	60,7	65,2
	موافق بشدة	31	34,4	34,8	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

الوقت المتبقي بعد الدوام في المؤسسة كافي للقيام بالواجبات الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	17	18,9	19,1	21,3
	موافق	58	64,4	65,2	86,5
	موافق بشدة	12	13,3	13,5	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

تسمح إدارة المستشفى بتغيير فترة مناوبتي إلى أحد الزملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	4,4	4,5	4,5
	غير موافق	12	13,3	13,5	18,0
	موافق	66	73,3	74,2	92,1
	موافق بشدة	7	7,8	7,9	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

تشارك المؤسسة موظفيها في مناسبتهم الاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	25	27,8	28,1	28,1
	غير موافق	37	41,1	41,6	69,7
	محايد	3	3,3	3,4	73,0
	موافق	23	25,6	25,8	98,9
	موافق بشدة	1	1,1	1,1	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:40:51	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Statistics

		أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه في المؤسسة	أدائي في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة	أسعى داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل	أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية	أكثر من الخروج أثناء دوامي الرسمي كلما أتحت الفرصة
N	Valid	89	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1	1
Mean		4,54	3,88	4,31	4,72	1,87
Std. Deviation		,545	,877	,595	,452	,772

Statistics

		أشعر بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة	تشجع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة	أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة	أقدم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل دقيق	أتحمل أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة
--	--	--	---	---	---	---

N	Valid	89	89	89	89	89
	Missing	1	1	1	1	1
Mean		3,67	2,56	3,91	4,30	4,27
Std. Deviation		,836	,999	1,203	,664	,863

Frequency Table

أبذل جهدي لتأدية عملي على أكمل وجه في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	2,2	2,2	2,2
	موافق	37	41,1	41,6	43,8
	موافق بشدة	50	55,6	56,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أداني في العمل يتحسن نتيجة الظروف الجيدة في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	7,8	7,9	7,9
	محايد	19	21,1	21,3	29,2
	موافق	41	45,6	46,1	75,3
	موافق بشدة	22	24,4	24,7	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أسعى داخل المؤسسة نحو تحقيق الأداء المطلوب وفق خطة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	6,7	6,7	6,7
	موافق	49	54,4	55,1	61,8
	موافق بشدة	34	37,8	38,2	100,0
	Total	89	98,9	100,0	

Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أجتهد كموظف في المؤسسة في تقديم العمل بجودة عالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	27,8	28,1	28,1
	موافق بشدة	64	71,1	71,9	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أكثر من الخروج أثناء دوامي الرسمي كلما أتحت الفرصة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	29	32,2	32,6	32,6
	غير موافق	47	52,2	52,8	85,4
	محايد	9	10,0	10,1	95,5
	موافق	4	4,4	4,5	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أشعر بالاستقرار والطمأنينة أثناء أداء العمل في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	11,1	11,2	11,2
	محايد	20	22,2	22,5	33,7
	موافق	48	53,3	53,9	87,6
	موافق بشدة	11	12,2	12,4	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

تشجع المؤسسة الأفراد على إنتاج الأفكار المبتكرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	15,6	15,7	15,7
	غير موافق	30	33,3	33,7	49,4
	محايد	26	28,9	29,2	78,7
	موافق	19	21,1	21,3	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير الأداء والعمل في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	8,9	9,0	9,0
	غير موافق	5	5,6	5,6	14,6
	محايد	5	5,6	5,6	20,2
	موافق	40	44,4	44,9	65,2
	موافق بشدة	31	34,4	34,8	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أقدم المعلومات والبيانات الصحيحة عن العمل بشكل دقيق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	11,1	11,2	11,2
	موافق	42	46,7	47,2	58,4
	موافق بشدة	37	41,1	41,6	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

أتحمل أعمال وأعباء إضافية إذا اقتضت الضرورة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	2	2,2	2,2	4,5

	محايد	6	6,7	6,7	11,2
	موافق	39	43,3	43,8	55,1
	موافق بشدة	40	44,4	44,9	100,0
	Total	89	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		90	100,0		

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:55:50
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER BA Bb Bc Bd.
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	2908 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

```

```

/ORIGIN
/DEPENDENT C
/METHOD=ENTER BA Bb Bc Bd.

```

Regression

Notes		
Output Created		21-MAY-2023 22:57:13
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /ORIGIN /DEPENDENT C /METHOD=ENTER BA Bb Bc Bd.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2908 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، الظروف الفيزيائية، الترقية والتقدم الوظيفي، ^c الأجور والمكافآت		. Enter

- a. Dependent Variable: تحفيز العاملين
- b. Linear Regression through the Origin
- c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,993 ^a	,986	,986	,45833

- a. Predictors: التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، الظروف الفيزيائية، الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت
- b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1283,494	4	320,874	1527,486	,000 ^c
	Residual	17,856	85	,210		
	Total	1301,350 ^d	89			

- a. Dependent Variable: تحفيز العاملين
- b. Linear Regression through the Origin
- c. Predictors: التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، الظروف الفيزيائية، الترقية والتقدم الوظيفي، الأجور والمكافآت
- d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta	

1	الأجور والمكافآت	,212	,099	,201	2,147
	الترقية والتقدم الوظيفي	,221	,101	,184	2,196
	الظروف الفيزيائية	,198	,076	,166	2,605
	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	,490	,090	,449	5,459

Coefficients^{a,b}

Model		Sig.
1	الأجور والمكافآت	,035
	الترقية والتقدم الوظيفي	,031
	الظروف الفيزيائية	,011
	التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	,000

a. Dependent Variable: تحفيز العاملين

b. Linear Regression through the Origin

```
COMPUTE B=MEAN(B1 to B16) .
EXECUTE.
ONEWAY B BY A1
/MISSING ANALYSIS.
```

Oneway

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:58:45	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY B BY A1 /MISSING ANALYSIS.	

Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

ANOVA

جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,636	1	1,636	16,517	,000
Within Groups	8,620	87	,099		
Total	10,256	88			

ONEWAY B BY A2
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:59:05	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY B BY A2 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,232	2	,116	,996	,374
Within Groups	10,024	86	,117		
Total	10,256	88			

ONEWAY B BY A3
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:59:12	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY B BY A3 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	,177	2	,088	,754	,474
Within Groups	10,080	86	,117		
Total	10,256	88			

ONEWAY B BY A4
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	21-MAY-2023 22:59:19	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	ONEWAY B BY A4 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

ANOVA

جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,375	3	,458	4,388	,006
Within Groups	8,881	85	,104		
Total	10,256	88			

ONEWAY B BY A5
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		21-MAY-2023 22:59:27
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	90
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY B BY A5 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

ANOVA

جودة الحياة الوظيفية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,032	1	1,032	9,729	,002
Within Groups	9,225	87	,106		
Total	10,256	88			