

## كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين

د. عبدالوهاب بن شباب بن شمیلان

أستاذ مشارك  
كلية الجبيل الصناعية  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

تتناول هذه الدراسة كيفية تهيئة بيئة العمل وتحسين جودتها؛ لتتواءم مع أهداف ورؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 وتطلعات القيادة الرشيدة في مجال تطوير، وتمكين وتنمية الموارد البشرية خاصة مع إطلاق «برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية»، الذي يهدف إلى رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة؛ وذلك انطلاقاً من أهمية تنمية الكوادر البشرية؛ لتعزيز قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل وتعزيز تنافسيته ودفع عجلة التنمية.

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من أفكار العاملين، وجعلهم أفراداً فاعلين في عمليات التغيير، وبالتالي تحسين وجود الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، والتعرّف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة، والتعرّف 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، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة. وتكوّن مجتمع البحث من ثلاث مؤسسات حكومية سعودية؛ وهي وزارة العدل وجامعه الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج؛ منها أن العمل الوظيفي في القطاع الحكومي يعوقه الكثير من المعوقات، وأنه توجد مشكلات خاصة ببيئة العمل، تتمثل في سوء الإدارة، وكيفية التعامل مع المرؤوسين. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ الوظيفي الملائم للعمل، وضرورة الاهتمام بالجوانب المادية الخاصة بالموظف، والعناية بالجوانب النفسية الخاصة به، وحسن انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة، وإعداد دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين؛ لاطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، المناخ الوظيفي، القيادة.

### المقدمة

تفرض التطورات السريعة في عالمنا اليوم في ظلّ عصر المعلوماتية وما تواجهه المنظمات المعاصرة من تحديات وتهديدات، أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغيير، على كافة المؤسسات الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بها وكيفية تحسينها، وجعلها مصدرًا من مصادر قوة هذه المؤسسات؛ فمكونات بيئة الحياة الوظيفية ليست بمنأى عن تلك التحديات، حيث تتأثر بالتغيرات والتحديات والظروف المصاحبة لهذه التحولات؛ فالعاملون في المنظمات ليسوا بمعزل عن المجتمع، وبالتالي يتأثرون ويؤثرون في الحياة الوظيفية.

\* تم استلام البحث في يناير 2019، وقبل للنشر في مارس 2019.

ولمّا كانت أهمية هذه القضية، وانعكاسها على الحياة بصفة عامة، وعلى المنظمات والمؤسسات بالمملكة -محل الدراسة- بشكل خاص، كان من الضروري تناول أبعاد وعناصر جودة الحياة الوظيفية بالتحليل، وبالتالي تسليط الضوء على جوانب عديدة، تضع أيدينا على واقع الحياة الوظيفية في المملكة، ممّا يدفعنا إلى البحث عن مداخل وطرق مبدعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، والبحث في مجالات نماذج العمل المرنة، وإعادة تصميم بيئة العمل، وإعادة تصميم الوظيفة الحكومية، وسبل مشاركة العاملين، وسبل تمكين العاملين...إلخ.

يمكن تعريف بيئة العمل بأنها: البيئة التي يعمل فيها الناس، والتي تشمل الإعداد المادي، والوظيفة والثقافة، وحالة السوق؛ إذ يرتبط كلُّ جانب بالآثار والتأثيرات على الأداء الكلي للموظفين والإنتاجية، وتؤثر نوعية بيئة مكان العمل للموظفين بشكل كبير على مستوى تحفيزهم في الأداء لاحقاً. يشير مصطلح بيئة العمل إلى الموقع الذي يتم فيه إكمال مهمة معيّنة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل على هذا النحو؛ وهي فئة واسعة للغاية، تشمل الإعداد المادي: (مثل الحرارة والمعدات) والخصائص المهمة نفسها على سبيل المثال: (عبء العمل، وتعقيد المهام)، وتشمل أيضاً سمات تنظيمية أوسع: مثل (الثقافة والتاريخ) وحتى جوانب الإعداد التنظيمي الخارجي؛ مثل (ظروف سوق العمل المحلية، وقطاع الصناعة، وتوازن حياة العمل).

هذا، وقد بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في أوائل السبعينيات، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة الحياة الوظيفية، وأخذت الإدارات في العديد من الشركات الكبيرة في تنفيذ مبادرات متكاملة لتحسين إنتاجية وقوة العمل، وتوظيف دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة حياة العمل، رغمًا عن وجود بعض الهواجس والقلق حول بعض الأمور الواجب تحقيقها من قبيل القيادات الإدارية المختلفة؛ مثل الأجور المناسبة، ساعات وظروف العمل، الترقيات وأنظمة التقاعد، وتحديات الرقابة ومشاكل الإرهاق والسأم، وقد قامت العديد من التجارب بنقل تجارب المشاريع الخاصة، إلى قطاع الأعمال العام الحكومية والمؤسساتية؛ للاستفادة من التوصيات التي أفرزتها التجارب والدراسات في شأن جودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

وهناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات بشكل عام إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من بينها:

- 1- الحرص على خلق موظف مستقر، وزبون دائم في المنظمة.
- 2- شدة المنافسة، وارتفاع معدل نمو الجودة، وتكلفة وفورات الحجم.
- 3- مشاكل ترك الموظفين للوظيفة؛ سواء أكان جسميًا أم نفسيًا.
- 4- التركيز على الإنتاجية، والعوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل.
- 5- توجُّه حاجات الموظفين للتحزُّر من الهياكل التقليدية الجامدة للوظائف.
- 6- تطوُّر احتياجات وطموح الموظفين، حيث أصبح الموظف أكثر تعليمًا ووعيًا؛ ممّا حدا به للتطلُّع نحو تحقيق ذاته، والحصول على أقصى المكتسبات في وظيفته، وليس مجرد كسب قوته من أجل المعيشة.

ويرى الباحث أنّ المنظمات تسعى إلى تفعيل المزايا المتعددة، والتي من بينها تبنيها لمضمون جودة الحياة الوظيفية، تستطيع تحقيق المكاسب التالية:

- تعظيم قدرة المنظمة التنافسية؛ عن طريق استقطاب موظفين أكفاء.
- توفير بيئة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية، واستقرار.
- توفير ظروف وبيئة عمل راقية المستوى، ومتطورة من وجهة نظر الموظفين.
- تعظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

وعليه، فإنَّ إدارة الحياة الوظيفية وجهودها لتوفير البيئة المناسبة للوظيفة، ليست مسألة بسيطة، بل هي قضية مرَّغبة، لها ارتباط بأُسُس منظمية، واجتماعية، وسمات شخصية، وموارد اقتصادية، واستراتيجيات إدارية قيادية...إلخ. وهذه التي أشار إليها العقيلي، ونذكر من بينها:

- أ- **البُعد الاقتصادي:** حيث ينعكس أثر البُعد الاقتصادي على جِهتين اثنتين: هما المنظمة التي تتأثر بعدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين: هما التكلفة والنفقات المالية المفقودة، وكذلك الاقتصاد الوطني، والمتمثِّل في

انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من تكاليف ولا يقابله أداء معقول لهذه التكاليف، يؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني لأي بلد.

ب- **البُعد الإنساني:** والتمثّل في الجانب الاجتماعي المتمثّل في فقدان الحياة الأسرية؛ نتيجة عدم القدرة على تلبية حاجتها الأساسية، وحالة التفكك والضياع التي قد تنشأ بسبب البحث عن مصادر بديلة لتأمين هذه الاحتياجات، وكذلك الجانب المعنوي للموظفين، فهم يشعرون بخوف دائم؛ لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد حياتهم ومستقبلهم.

وبالتالي فإنّ مستوى الرضى الوظيفي لدى هؤلاء المذكورين في البعدين السابقين لا بدّ أن يكون منخفضاً؛ فهذا الجو من العمل يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وربما تسود حالة من العدوانية بدلاً من حالة الانتماء للمنظمة، كما لا يمكن تجاهل الجانب النفسي للإنسان، فتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية، واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر، سيحدث أثراً نفسياً سلبياً، يتمثّل في أمور كثيرة؛ كالنوّثر، والقلق، والاكتئاب، وكلها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان، مما تجعله مشوّشاً غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

في ضوء ما سبق، نتفق على أهمية جميع المحاور المذكورة أعلاه، فإنّ المدخل (الإنساني) يعتبر من أكثر مدخل تحسين الأداء الوظيفي صعوبة؛ لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، لذلك أشار زويلف في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، إلى تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع لحاجاته الإنسانية المطلوبة من وراء ذلك العمل، ومن ثمّ تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدّد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل، فكفاءة الموظف في أداء ما تطلب منه تنفيذه من نشاطات ومهام، تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل المكلف به، بما تشتمل عليه من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ومن ناحية أخرى، كشفت العديد من التقارير الحديثة الصادرة من مؤسسات حكومية؛ مثل (صندوق الموارد البشرية التابع لوزارة العمل السعودية)، عن ظهور مؤشرات تؤكد تحسّن بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي في السنوات الأخيرة، فضلاً عن ارتفاع مستوى جدية العامل السعودي المستجّد في السنوات الماضية، وأنّ معدلات التسرّب الوظيفي أخذت في الانخفاض، ممّا يؤكد تحسّن بيئة العمل من ناحية، وجدية طالبي العمل من ناحية أخرى.

إنّ هذه العناصر مكتملة، تضع أمام الدراسة تحديات مزدوجة؛ تستهدف في جانب منها واقع الصورة التي عليها الحياة الوظيفية في المملكة العربية السعودية، أما الجانب الثاني، فيتمثّل في الرؤى والتصورات العلمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المملكة؛ أملاً في مستقبل أفضل ومكانة أكرم.

## مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة كيفية تهيئة بيئة العمل وتحسين جودتها؛ لتتواءم مع أهداف ورؤية المملكة 2030 وبرنامج التحوّل الوطني 2020 وتطلّعات القيادة الرشيدة في مجال تطوير، وتمكين وتنمية الموارد البشرية، خاصة مع إطلاق «برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية»، الذي يهدف إلى رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة؛ وذلك انطلاقاً من أهمية تنمية الكوادر البشرية؛ لتعزيز قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل وتعزيز تنافسيته ودفع عجلة التنمية.

كما تأتي هذه الدراسة كنتيجة لتزايد اهتمام المنظمات الحكومية والشركات الخاصة بأهمية النظر في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى موظفيها والعاملين لديها؛ لمواجهة التسرّب الوظيفي وتدني الأداء، فهؤلاء الموظفون يُنَاط بهم التفكير والإبداع والإنتاج وتحسين صورة هذه المؤسسات أمام المواطن والمجتمع، الأمر الذي دفع الباحثين للاهتمام بدراسة الأساليب الخاصة بتحسين وجود الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي في بعض الوزارات السعودية، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وتلخّص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما مستوى تأثير تحسين وجود الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية بالسعودية؟

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الاستفادة من أفكار العاملين، وجعلهم أفرادًا فاعلين في عمليات التغيير، وبالتالي تحسين وجودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:-
- التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي في المملكة.
  - التعرف على تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة.
  - التعرف على المتغيرات الشخصية المؤسسية، ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
  - التعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية بالمملكة بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وأثر ذلك على أداء العاملين فيها.
  - الخروج بتوصيات ومقترحات للمنظمات الحكومية؛ تسهم في تطوير هيكل الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي.

## أهمية الدراسة

- إنّ دراسة أثر تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية له أهمية بالغة، ويتّضح ذلك فيما يلي:
- 1- يدعم البحث تطوير وتقديم العمل بالمؤسسات الحكومية في المملكة، والتي تتوافق مع أهداف ورؤية المملكة 2030 وبرنامج التحول الوطني 2020 وتوجهات القيادة الرشيدة؛ لتطوير وتمكين وتنمية الموارد البشرية وتطوير العمل بالقطاع الحكومي.
  - 2- دراسة كيفية تقديم طرق واستراتيجيات لتطوير جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية؛ بهدف الارتقاء بالأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي.
  - 3- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تشكيل جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية بالمملكة وسبل تحسينها.
  - 4- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إمام المؤسسات في القطاع الحكومي بأهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية.
  - 5- دراسة جودة الحياة الوظيفية في عدد من المؤسسات الحكومية السعودية.

## منهجية الدراسة

يسعى الباحثون للوصول إلى دراسة تحسين وجودة الحياة الوظيفية، وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية السعودية؛ وتستخدم الدراسة المنهج الميداني، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة، من خلال تطبيق الدراسة على مجتمع الدراسة.

## عينة الدراسة

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستقصاء على عدد (482) مفردة من كل من (وزارة العدل وجامعة الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل) مستعيناً بأسلوب العينة العشوائية موزعة على الهيئات بما يتناسب مع النسبة المئوية لأعداد العاملين بتلك المؤسسات وجاءت النسب كالتالي:-

- جاءت «الهيئة الملكية» في المرتبة الأولى بنسبة 41.1%.
- جاءت «وزارة العدل» في المرتبة الثانية بنسبة 33.8%.
- جاءت «جامعة الملك فيصل» في المرتبة الثالثة بنسبة 25.1%.

## مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع البحث من ثلاث مؤسسات حكومية بالسعودية؛ وهي وزارة العدل وجامعة الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل.

## مببرات اختيار مجتمع الدراسة

تم اختيار هذه الجهات؛ نظراً لعدة أسباب؛ منها أنّ وزارة العدل تقوم بتقديم خدمات اجتماعية لجميع الفئات في المجتمع وحلول القضايا الاجتماعية والتجارية، كما تقوم جامعة الملك فيصل بتقديم خدمات تعليمية وبحثية، ولديها أعضاء هيئة تدريس وكوادر بحثية عالية التأهيل، وكذلك تقدّم الهيئة الملكية خدمات اجتماعية وتجارية وتعليمية وصحية، ممّا يجعل من هذه العينة مؤسسات ممثلة لطبيعة بيئة العمل الحكومي في المملكة.

كما تُعد هذه المؤسسات من أهم المؤسسات الحكومية السعودية التي تهتم بتطبيق معايير الجودة في الحياة الوظيفية بما يؤثر بشكل إيجابي على تحسين مستوى الحياة الوظيفية وتحسين مستوى أداء العاملين بها.

## أسلوب جمع البيانات

*استمارة الاستقصاء:* بعد مراجعة الدراسات السابقة والاطلاع على نماذج متعددة لعدد من صحائف الاستقصاء في نفس المجال، قام الباحث بإعداد عبارات صحيفة الاستقصاء بما يتناسب مع أهداف وتساؤلات الدراسة الحالية بما يغطي كافة جوانبها.

### ويعتمد البحث على نوعين من البيانات:

- أولاً: البيانات الأولية، يقوم من خلالها الباحث بتوزيع استبانة، تمثّل عينة عشوائية لدراسة بعض مفردات البحث، واستخدام برنامج SPSS لتحليل تلك لبيانات.
- ثانياً: البيانات الثانوية، البحث المكتبي، وفيها يتم مراجعة بعض الدراسات السابقة؛ العالمية والمحلية المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي، وأثرها على أداء العاملين، وتقديم خلفية علمية وأفضل الممارسات في موضوع البحث.

## مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يطلق على جودة الحياة الوظيفية مفهوم «إنسانية بيئة العمل»؛ لأنها مفهوم شامل لجميع المشكلات الإنسانية في بيئة العمل مع مراعاة حقوق العاملين الدستورية والمتمثلة في الحفاظ على حقوق وكرامة العاملين، وتوافر مناخ عمل جيد لهم، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم، وتحقيق التوازن والتوافق بين الحياة الوظيفية والحياة الأسرية للعاملين، من خلال مرونة جداول وساعات العمل وخفض الضغوط وتطوير مهاراتهم، بحيث تشبع احتياجاتهم وترفع من أداء منظماتهم، وهذا يخلق لديهم نوعاً من الاستقرار في الوظيفة وقدرة على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.

إن مفهوم الجودة كما عرّفها (Schalock) يمكن استعماله في عدة معانٍ حسب الجماعة المرجعية، أو حسب النسق «السوسيو - اجتماعي» الذي يستعمل فيه (Schalock, 1993). وعُرفت بأنها توافر بيئة عمل مناسبة للعاملين بمنظمة ما تساعدهم على بناء علاقات طيبة، والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي، وتنمية كفاءتهم، والتوازن بين بيئة العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم، مما يؤثر على الأداء الوظيفي (Pavithra and Barani, 2012). كما عرّف عبد الوهاب معنى جودة الحياة الوظيفية بأن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة والتوجيه والإرشاد المناسب والمناخ الملائم والعلاقات العلمية البناءة والفرص الملائمة للنمو والتقدم (عبد الوهاب، 2006: 103).

وهناك تعريف آخر أقرب إلى التكامل، يجمع بين المفهوم وفلسفة إدارة الحياة الوظيفية، حيث نص هذا التعريف على أنها «هدف وعملية وفلسفة في آن واحد؛ حيث يمثل الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية، فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الجميع في من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها، وأخرى فلسفية والتي تعني الكرامة الإنسانية لجميع الأفراد (Hamid, 2012: 347).



ويرى الباحث أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية إجرائيًا يتمثل في مجموعة العمليات المترابطة، والتي من شأنها إكساب العمل الوظيفي درجة عالية من النجاح والإتقان، من خلال عدة أبعاد، يعد أبرزها ما يتعلق بالرضا المهني، والمشاركة في العمل، والتحفيز، والسلامة والأمن في العمل والراحة والسعادة. وتطوير القدرات؛ من أجل الوصول إلى الاستفادة المثلى للمؤسسات والمنظمات الحكومية.

إنَّ جودة الحياة الوظيفية - بالنظر في التعريفات السابقة - قضية مترابطة الأجزاء؛ حيث لا بدَّ من تكامل المتطلبات النفسية والمادية والإنسانية التي تعمل مجتمعةً على دفع وحثِّ الموظف إلى أداء العمل دون معوقات تقف حائلًا دون إبداعه وخلق في تأدية مهام عمله.

## أبعاد جودة الحياة الوظيفية

إنَّ الحياة الوظيفية بحاجة إلى الكثير من الأمور، ويرتبط معظم هذه الأمور ببعضها البعض، ولعلَّ أبرز تناوُل لهذه الأبعاد ما تم تلخيصه في محورين أساسيين؛ هما: البُعد المادي، والبُعد الإنساني. ويتخلف هذا المفهوم لدى الأفراد، حسب مستوياتهم وأعمارهم وأجناسهم ووظائفهم من الممكن التعرف على بعض المتغيرات أو المؤشرات الأساسية الظاهرة والواضحة التي تحدد جودة الحياة في العمل حسب الباحثين، ويمكن تنظيم هذه الأبعاد من خلال المحاور التالية:-

- نوعية العلاقات الاجتماعية: المتمثلة في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار.
- نوعية منظمة العمل: نوعية تعليمات العمل، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل والصعوبات، الإرهاق في العمل، الحماية من الأخطار بالمنظمة (الاضطرابات العضلية، الأخطار النفس-اجتماعية)
- الانجاز والتطور المهني: المكافآت، التدريب والتكوين، الحقوق المكتسبة، تطوير القدرات، ضمان المسار المهني.
- التوافق بين حياة العمل وساعات العمل: وتيرة وساعات العمل، الحياة الأسرية، الترفيه، ووسائل النقل (Clermont Barnabe, 1993: 345--355).

وقد اهتم عدد من الباحثين بتحديد نوعية الأبعاد التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات، ووجدوا أن بعضها يتشابه مع بعض الأبعاد الأخرى، من ثم قام كل باحث بتحديد الأبعاد بناءً على طبيعة بحثه وتفضيله لبعض الأبعاد دون الأخرى. ولمَّا كانت أبعاد جودة الحياة الوظيفية عديدة، فإنَّ الدراسة الحالية تستعرض- إن شاء الله- بعض معالجات الباحثين لهذه الأبعاد؛ لإلقاء الضوء عليها، والتعرُّف على تأثيرها في الحياة الوظيفية، ممَّا ينعكس أثره على الإنتاجية المؤسسية، ونجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة.

ذكر بعض من العلماء -وفقًا لدراساتهم للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية المبنية على الاحتياجات- أن جودة الحياة الوظيفية تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات اعتمادًا على مفهوم يقوم على إشباع احتياجات العاملين التي تشكل جودة الحياة الوظيفية، حيث قاموا بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين هما:

- أ- الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا، وتتضمن ما يلي:
  - 1- احتياجات الصحة والسلامة: وتتضمن الحماية من الأمراض والإصابة بمجال العمل وخارجه، والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.
  - 2- الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: وتتضمن الأجر والأمان الوظيفي وغيرها من الاحتياجات الأسرية؛ مثل وجود وقت كافٍ بعيدًا عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.
- ب- الاحتياجات ذات المرتبة العليا، وتتضمن ما يلي:
  - 1- الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الصداقة في مجال العمل، وضرورة توافر وقت للفرغ خارج نطاق العمل.
  - 2- الاحتياجات التقديرية: وتتضمن التكريم والتقدير لعمل العامل داخل وخارج المنظمة.

3- احتياجات تحقيق الذات: وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمتخصص ومحترف بها.

4- الاحتياجات المعرفية: وتتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل.

5- الاحتياجات الجمالية: وتتضمن الإبداع في مجال العمل، عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي والاهتمام بالجماليات العامة؛ ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص في مجال العمل على أنها تسمح بالتنمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي (Marta & Others, 2013: 382).

ووصف كل من (Pavithra and Barani) أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

أ- أبعاد كلاسيكية، وتشمل: ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين، والعوامل المرتبطة بالوظيفة، والعوامل المالية.

ب- أبعاد معاصرة، وتشمل: المساواة الاجتماعية، وسلامة وصحة العاملين، وإجراءات التعامل مع الشكاوى، ودوائر الجودة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية (Pavithra and Barani: 2).

ووضع (جاد الرب، 2006) معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية، وذكر أنه لا يمكن التأكيد على أن هذه المعايير ترجع إلى جودة الحياة الوظيفية فقط، ولكن يمكن التأكيد على أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، وهي: معدلات حوادث العمل، ومعدلات الشكاوى، ومعدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل، ومعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الجزاءات، ومعدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي من خلال: (معدل العائد على رأس المال المستثمر. ومعدل العائد على الأصول. ومعدل العائد على حق الملكية. ومعدل نمو المبيعات. والسعر السوقي للسهم)، ومعدلات نمو إنتاجية العاملين، والإنتاجية الكلية للمنظمة.

6- المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة والصورة الذهنية لدى الجمهور، وقدرة المنظمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات (جاد الرب، 2008: 30).

ولا شك أن هذه الرؤى لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تدور حول محورين أساسيين:

- الأول: ويعتمد على مجموعة العوامل الأساسية؛ والتي تخص الأمور المالية التي يعتمد عليها الموظف اعتماداً أساسياً في حياته ونفقاته، ومن ثم يكون لها أبلغ الأثر في قدرته على العطاء والإنجاز، كما أن ما ينطوي عليه أمر الرفاهية، إنما هو تابع للظروف المادية التي يعيشها الموظف.

- الثاني: ويشمل الأمور الفنية الخاصة بطبيعة عمل الموظف، وفي هذا المحور، لا بد من التطرق لسلامة الموظف؛ سواء أكانت عضوية أو نفسية، كذلك كيفية تعامله مع الجمهور بجميع طرائقه، وهذا بالضرورة ينعكس على كيفية التوفيق بين ظروف العمل وحياة العامل الشخصية وما بها من أحداث.

إن ما سبق كله يمكن رده إلى أساس ترجع إليه كل هذه المحاور، ألا وهو (الرضا الوظيفي)، حيث إنه إذا توافر الرضا الوظيفي لدى العاملين، فإن ذلك يعني أن معظم المعوقات يمكن تذليلها، ومن ثم يتوقع أن يحقق الموظف نجاحاً ملحوظاً في موقعه.

## الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير (الفالح، 2001: 71).

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مُركب وله عدة أوجه؛ حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية؛ مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم. ومنهم من يُرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

ويعرّف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة، والتي تقاس أساسًا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج؛ نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح: 75). كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، ويعرف أيضًا بأنه القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع مختلف، بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.

ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية؛ بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين؛ لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية (الحنيطي، 2000: 15).

وإجراءيًا يقصد بالرضا الوظيفي في هذا البحث: شعور الموظف العامل بقدر من السعادة والارتياح في مجال عمله، يستمد من تضافر عوامل عدة؛ منها الاستقرار الأمني والاقتصادي والنفسي، ورضا الموظف عن مجموعة العلاقات الإنسانية السائدة في محيط العمل، مما يدفعه لإنتاج أفضل وبطاقة أكبر؛ وذلك لإشباع احتياجاته ورجباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله.

واعتماداً على ما سبق، فللرضا الوظيفي أهمية كبرى للأفراد والمنظمة، وكذلك للمجتمع، وذلك لأن رضا الفرد عن وظيفته هو أساس تحقيق توافقه النفسي والتنظيمي والاجتماعي. فأهميته للفرد ترفع قدرته على الإبداع والابتكار، والدافع على الإنجاز وتحسين الأداء، والقدرة على تحقيق الملائمة مع البيئة التي يعمل بها. أما أهميته بالنسبة للمنظمة، فهي تقديم خدمات ذات جودة عالية وخفض معدلات دوران العمل والغيابات والتأخير عن مواعيد العمل الرسمي، وزيادة انتماء الأفراد للمنظمة ولائهم، والرغبة القوية للبقاء فيها. أما أهميته بالنسبة للمجتمع، فترتفع معدلات تقديم الخدمات والكفاءة الاقتصادية، وانخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري، وتماسك المجتمع وتقدمه.

## تحسين جودة الحياة الوظيفية

إذا ما تأكد لنا كثرة الجوانب المؤثرة في أداء الموظف وإنتاجيته، وتكيفه نفسياً وصحياً واجتماعياً واقتصادياً مع العمل المطلوب منه، فإن الباحث يرى أن هنالك جوانب إذا تم تحسينها والارتقاء بها، كان لذلك عظيم الأثر في النهوض بالمؤسسة، ومن ثم الارتقاء بمستوى الحياة الوظيفية، حيث إن بعضها يندرج تحت محور (التحسين في أداء الموظف)، والثاني يقع ضمن ما يمكن (تحسينه في مهام الموظف)، وأما الأخير فيتمثل في (المناخ الذي يعمل فيه الموظف)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

### أ- تحسين أداء الموظف

إن هذا المدخل من أكثر مدخل تحسين الأداء صعوبة؛ لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يركز في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على تلك العوامل البشرية المتعلقة برغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه، وما يرتبط بهما من إشباع حاجاته الإنسانية المرجوة من وراء العمل. لهذا، تعتبر المعرفة والتعليم والخبرة والتدريب ركائز أساسية تحدد مدى إيجابية تلك العوامل البشرية في تأثيرها على أداء الموظف، وأداء المؤسسة ككل بالتبعية، فكفاءة الموظف في أداء ما يُطلب منه من نشاطات ومهام، تعتمد على معرفة الموظف بمتطلبات العمل الموكل إليه، بما تشتمل عليه من معارف عامة ومهارات فنية ومهنية، وخبرات سابقة في تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء (زويلف، 1993: 283). كما تعتمد كفاءة الأداء البشري، على مقدار العمل الذي تستطيع الموارد البشرية إنجازه في الظروف العادية، وعلى مقدار ما أنجزته الموارد البشرية فعلاً.

وعليه، فإن مستوى الأداء الكلي للمؤسسة يرتبط بالمجهود البشري المبذول في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري برغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحدهما مقارنة بالأخرى، من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل المراد تنفيذه سيئاً، والأداء الكلي للمؤسسة منخفضاً تبعاً لذلك (عدون، 1998: 348).



إن أداء الموظف هو الأمل المنشود لكل مؤسسة، تسعى لتحسين الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة منها، من أجل ذلك، فإن هذا الجانب لا بد أن يُنظر إليه نظرة شمولية، تشمل جميع مناحي حياة ذلك الموظف. ومن أجل ذلك، كانت النظرة الثاقبة لتحسين مهام الوظيفة، وهو ما سيوضح فيما يلي.

#### ب- تحسين مهام الوظيفة

يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الفنية تتمثل أساساً في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج (زويلف: 283).

فال مواد الأولية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على نشاط المؤسسة كمًا ونوعًا؛ لأن توفرها بشكل كافٍ ومستمر وبنوعية جيدة، من شأنه أن يبعد المؤسسة عن التعطلات المفاجئة في الإنتاج؛ لأن أي خلل في المواد الأولية يؤثر في كفاءة الإدارة في تسيير المخزونات، والتي لها أهمية كبيرة في توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية مختلفة في الوقت المناسب، للقيام بعملية الإنتاج في أحسن الظروف (عدون: 92). كما أن طبيعة العمل الذي تؤديه الموارد البشرية، وما يتصف به من متطلبات وتحديات، وما يقدمه من فرص العمل المتمتع، له بالغ الأثر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، فمن جهة نجاح العملية الإنتاجية رهين بمدى تطور وسائل الإنتاج، ومن جهة أخرى فالأداء الناجح للموارد البشرية رهين بمدى جودة ومناسبة تلك الوسائل والتقنيات للموارد البشرية أثناء تنفيذ العمليات الإنتاجية (ماريون، 1988: 273).

مما سبق، يتضح أهمية تحسين مهام الوظيفة؛ حيث إن ذلك محور متشعب الجوانب، فمن المستبعد تحقيق التحسن في مهم الوظيفة، إلا إذا كان هناك وعي استراتيجي بكل الجوانب المؤدية إلى هذا التحسين؛ من خلال توفير الوسائل والأدوات، والتقنيات المطلوبة. وإذا توفّر كل ما سبق، فيتبقى تهيئة المناخ الوظيفي. وهذا ما يتبناه المحور القادم.

#### ج- تحسين المناخ الوظيفي

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها، فرصًا لتحسين مستويات الأداء، لهذا يركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الثقافية والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بشخصية الموارد البشرية، ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فالأولى (العوامل الثقافية الذاتية) التي يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستعكس سلبياً على مستوى أدائها للأعمال الموكلة إليها، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر من قبل الرئيس المشرف عليها (وحيد، 2001: 60).

أمّا الثانية (العوامل الثقافية التنظيمية) فتتحدد على ضوءها ثقافة المؤسسة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فأداء الموارد البشرية يكون متنسّقًا ومنسجمًا مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، يدفعها ذلك للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أدائها، مما يؤهلها للوصول إلى مستوى الأداء البشري الناجح، وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذه من أعمال، وينخفض الأداء الكلي للمؤسسة تبعاً لذلك (مندل، 1981: 22).

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالبًا نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.

إن هذه المحاور الثلاثة تتكامل لتمنح المؤسسة مجموعة من العوامل الهامة والتي لها أثرها الفعال في إرساء مبادئ وقيم، ومنح صلاحيات وحوافز للعاملين، إضافة إلى توفير مناخ حيوي ملائم، يدفع عجلة العمل المؤسسي الخلاق، والذي بدوره يدفع عجلة التنمية المستدامة في ربوع مملكتنا الحبيبة.

## الدراسات السابقة

عمد الباحث إلى الاستفادة من بعض الدراسات السابقة؛ من الدراسات العربية والأجنبية؛ للإفادة منها في الاطلاع على بعض الجوانب ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، وذلك على النحو التالي:

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل:

- 1- **دراسة ماضي، (2014)** بعنوان « جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين » وهي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، هدفت إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، من خلال عينة بلغت (344) من حجم المجتمع الكلي البالغ (3254)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إحصائيًا بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي إلى عدة نتائج؛ منها: وجود علاقة دالة بين أداء العاملين، ووجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن من أهم الأبعاد تأثيرًا في الأداء الوظيفي، تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعلم، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.
- 2- **دراسة Hamid Zare et al. (2014)** بعنوان: Identification the "components of quality of work life and measuring them in faculty" University Tehran of members الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران»، وتهدف إلى التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال دراسة وقياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال تطبيق الدراسة على جامعة طهران الإيرانية بعينة تبلغ (184) عضوًا من هيئة التدريس من أصل مجتمع الدراسة البالغ (235) عضوًا، حيث تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم استرداد عدد (177) استبانة صحيحة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج؛ من أهمها عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية المتبعة في الجامعة، وعن الرعاية الصحية وكذلك الأمن الوظيفي، وكانت هناك درجة موافقة محايدة حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وكذلك أظهرت النتائج أعلى درجات الموافقة على أهمية العوامل الاجتماعية لمجتمع العمل.
- 3- **دراسة Sinha (2012)** ، بعنوان «Factors Affecting Quality of Work» «العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الهندية»، وقد طبقت هذه الدراسة على المؤسسات الهندية، وهدفت إلى تعريف العوامل المؤثرة في جودة حياة الوظيفة من واقع المؤسسات الهندية، ومكونات كل عامل من هذه العوامل لجودة الحياة الوظيفية من خلال عينة مكونة من (100) مدير من المستوى المتوسط للإدارة بالمؤسسات المختلفة في الهند. استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي؛ للتعرف على أهم العوامل التي تلعب دورًا هامًا بين الموظفين، والعوامل الأهم والأبعاد المكونة لها. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها استخلاص ثلاث عوامل مؤثرة بخبرات جودة الحياة الوظيفية للمدراء العاملين في المستوى المتوسط للمنظمة؛ هي التوجه نحو دعم العلاقات في المنظمة، والتوجه نحو التكيف المبني في المستقبل، والتوجه نحو تحديد المصير الذاتي والنظام الشامل للمنظمة، وخلصت لترتيب هذه العوامل حسب الأهمية في إشباع حاجات ورغبات العاملين.
- 4- **دراسة Daud (2010)**: «Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment among "Firms Malaysian in employees» «العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية»، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين مجموعة من الأبعاد لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في أوساط العاملين في الشركات الماليزية، من خلال اختبار عدة متغيرات رئيسية لجودة الحياة الوظيفية؛ وهي المشاركة في صنع القرار، والنمو والتطوير، الإشراف، والأجور والحوافز، العلاقات الاجتماعية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والتعرف على مستوياته من خلال اختبار

مكونات وأنواع الالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري والاستمراري القائم على قلة البدائل، والاستمراري القائم على التكلفة، وقد طبقت هذه الدراسة على عدد (60) منظمة أعمال في ماليزيا، بعينة مكونة من (500) موظف في المستويات الإشرافية والمسؤولين التنفيذيين في الشركات المختلفة في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها وجود علاقة وتأثير إيجابي بين ثلاثة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والالتزام التنظيمي العاطفي، وهي العلاقات الاجتماعية، والمشاركة، والأجور والمكافآت، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابي بين اثنين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي المعيارى وهي العلاقات الاجتماعية والأجور والمكافآت، وأيضاً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين أربعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي الاستمراري المرتبط بالبدائل، وهي العلاقات الاجتماعية، والأجور والمكافآت والمشاركة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابي بين ثلاثة من أبعاد جودة الحياة والإشراف، والالتزام التنظيمي الاستمراري المرتبط بالتكلفة، ووعي المشاركة، والنمو والتطوير، والإشراف.

5- *دراسة فيروز، (2010)* بعنوان «دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهدفت إلى التعرف على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، بإبراز أهميتها وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة في رفع الروح المعنوية للموظفين. طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف والبالغ عددهم (376) موظفًا. وتوصلت لعدة نقاط من أهمها ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لشعورهم بالأمان في شأن تطورهم الوظيفي، وانخفاض درجة النزاعات والخلافات بين العاملين، وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على تحقيق رغباته وميوله، وتنمية قدراته وتحقيق طموحاته في حدود الإمكانيات المتوفرة، وعند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أساس الكفاءة والمؤهلات؛ بغرض المحافظة على وجود التوافق والإنسجام بين إمكانيات وقدرات العامل، ومتطلبات منصب العمل، بالإضافة لضرورة وضوح سياسة الترقية؛ من حيث الشروط اللازم توافرها في المرشحين على كل المستويات، والإعلان عن الفرص والشروط لجميع العاملين؛ بما يؤدي إلى الشعور بالعدالة، ويؤثر بالإيجاب على مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين من جهة، والعاملين والإدارة من جهة أخرى؛ تجنبًا لأية صراعات. كما أوصت الدراسة بتعويض محدود فرص الترقية لرفع معنويات العاملين وخاصة القدامى منهم وإشباع حاجاتهم للتقدير والاحترام؛ من خلال تكليفهم بمهمة تدريب الموظفين الجدد، ومنحهم فرصة مناقشة بعض مشاكل العمل، ومحاولة تقديم حلول لمواجهتها، وتصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية بشكل واضح، بما يتيح لشاغلي كل مجموعة الفرص المناسبة للتقدم.

6- *دراسة المغربي، (2004)* بعنوان «جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي» وهي دراسة ميدانية تمثلت في إجراء ما يقارب (30) لقاء مع الفئات الثلاث لمجتمع الدراسة، من إداريين، وأطباء، وفنيين، بالمراكز الطبية المتخصصة في جامعة المنصورة. وقد توصل الباحث لوجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في عوامل جودة حياة العمل، والتي منها عدم رضا بعض الفئات العاملة عن الأجور والمكافآت والمزايا والعوائد التي يحصلون عليها، والسيطرة الكاملة للرؤساء على عملية اتخاذ القرارات وعدم الإنصات لآراء العاملين وتجاهل ردود أفعالهم، والدور السلبي للرؤساء في تكوين وتنمية الأفراد؛ لتكوين قيادات المستقبل. وقدّم الباحث عدة توصيات؛ من أهمها ضرورة إعادة هيكلة نظام المكافآت والحوافز المادية، بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر، يسهم في توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين، وإعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحليل وتصنيف الوظائف، بما يؤدي لتفعيل الإثراء الوظيفي، وتطبيق المفاهيم السلوكية والتنظيمية الحديثة؛ مثل تمكين العاملين، والذي يتطلب بدوره مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي، واستثمار المستوى الثقافي للعاملين، والعمل على حسن انتقاء القادة والمشرفين، على أن تتوفر فيهم القدرة والمهارة؛ لتشجيع رؤوسهم على المشاركة في صياغة الخطط والأهداف، وصنع واتخاذ القرارات، والتركيز على النواحي الإنسانية والإنتاجية معًا.

**المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء العاملين:**

- 1- **دراسة بن منصور، (2014)** بعنوان «الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص» وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية – بسطيف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الخاص، وتقصى العوامل التنظيمية المادية، والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في كلا المتغيرين، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (53) عاملاً من المجتمع الكلي البالغ (265) عاملاً، شملت كل الفئات الفاعلة في المؤسسة، وتوصلت إلى عدة نتائج؛ من أهمها أن هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري؛ لأنَّ العمال لديهم سلوك سلبى نظراً لعدم حصولهم على الإشباع الكافي الذي يزرع فيهم الرغبة نحو العمل والمؤسسة، وأن أداء العمال خالٍ من الفاعلية والتميز؛ بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كاستراتيجية للعمل. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة المحافظة على الموارد البشرية للمؤسسة، خاصة ذوي الخبرة والكفاءة عن طريق التحفيز، وضرورة كسب انتماء العمال للقطاع الذي يعملون به، وإشعارهم بالطمأنينة والأمان على مسارهم الوظيفي، وتوفير مناخ عمل يستند إلى العدالة التنظيمية، والعمل على توفير متطلبات العامل، وتحقيق الرضا الوظيفي له، وتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي، وإشعار الموظف بتحقيق ذاته.
- 2- **دراسة Irfan and Aitzaz (2014):** "Do Human Resource Performance Employee Affect Practices?" هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي؟ وتهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، وهو: هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية، تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟ من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وأيضاً دراسة العلاقة بين التعويضات المقدمة على أساس التميز والأداء الوظيفي. تم تطبيق الدراسة على (92) فرعاً لأكثر ثلاثة بنوك في مدينة لهور الباكستانية، من خلال عينة بلغ حجمها (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف واختيار العاملين وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وأيضاً وجود علاقة ارتباط قوية بين التعويضات المقدمة على أساس التميز في العمل وتعزيز الأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباط أخرى قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- **دراسة Halim (2013) «Application Bank State A: Performance»** قياس أداء العاملين في قطاع الخدمات- دراسة تطبيقية على البنك الحكومي»، وتهدف إلى دراسة وقياس أداء العاملين في قطاع الخدمات لأحد البنوك الحكومية في تركيا، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في البنك، وقد ضم مجتمع البحث ما يقارب (20.000) موظفاً من العاملين في قطاع الخدمات بأحد البنوك الحكومية، حيث بلغ حجم العينة (500) موظف، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين بالبنك، ووجود تأثير على الأداء من قبل السلوك القيادي والإشرافي، وأنه لا يوجد تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، عالقات العمل، والحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.
- 4- **دراسة خليفات، والمطارنة، (2010)** بعنوان «أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن» وهي دراسة طبقت على المدارس الحكومية بالأردن من خلال تطوير استبانتيين، تم توزيعهما على عينة الدراسة البالغة (331) معلماً ومعلمة. هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في أداء المدير والمديرة، و(985) معلماً لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن مصادر ضغوط العمل من أهمها أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدرء كان متوسطاً من صراع الدور، وغموض الدور وعبء الدور والمشكلات الشخصية للمدير. وفي ضوء تلك النتائج التي خرجت بها الدراسة، أوصت بتوفير فرص النمو المهني، ممَّا يساعد المدرء على إدارة العمل بشكل فعال ويحد من مستوى الضغوط لديهم، وأوصت الدراسة بعدة توصيات؛ منها الترقية والتقدم بصورة موضوعية وعادلة، وبناء جسور التواصل بين المديرين والمعلمين من خلال إجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار؛ من أجل معرفة مديري المدارس والمعلمين والطلبة، كيفية مواجهة الضغوط ومعالجتها والتغلب عليها، كذا إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية والخاصة.



من خلال استعراض مجموعة الدراسات السابقة، والتي تناول بعضها التركيز على الأبعاد الرئيسية للحياة الوظيفية، وكذلك على أبعاد جودة الحياة الوظيفية، هدفت دراسة (فيروز، 2010) إلى التعرف على أهميتها وأهدافها، ودور كلٍ من الفرد والمؤسسة فيما على إدارة الحياة الوظيفية بصفة عامة، وفي رفع الروح المعنوية لأبرز الأسس النظرية للحوافز، والموظفين، وتحسين مستوى أدائهم، والتعرف على مدى اهتمام الإدارة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى اهتمام الأفراد بمساراتهم الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما ركزت دراسة (ماضي، 2014) على التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء، وتناولت دراسة (بن منصور، 2014) كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء الوظيفي، وتقصي أثر العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على كمال المتغيرين، وركزت على إبراز أهمية المورد البشري. وهدفت دراسة (خليفة والمطارنة، 2010) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الأردن. كما هدفت دراسة (المغربي، 2004) إلى دراسة جودة حياة العمل، وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي.

أما الدراسة الحالية، فتتفق مع معظم هذه الدراسات في أنها جميعاً تناولت تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتسعى للوصول إلى أفضل السبل لتحسين الأداء الوظيفي، كما تتفق مع معظم هذه الدراسات في منهج الدراسة. إلا أن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في عينة ومجتمع الدراسة. كما تختلف معها أيضاً في أنها استهدفت ثلاثة قطاعات حيوية لها تأثيرها في العمل الوظيفي، فشملت بذلك قطاعاً عريضاً من مؤسسات المجتمع.

أما دراسة Irfan & Aitzaz (2014) فهدفت إلى معرفة مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء، ودراسة العلاقة بين الشفافية في الاختيار والتعيين والأداء، وكذلك العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء.

أما دراسة Hamid Zara (2014) (فهدفت إلى التعرف على أبعاد ومقاييس جودة الحياة الوظيفية من خلال دراسة قياس العوامل المتعلقة بالمحتوى الوظيفي، وتلك المتعلقة بالأبعاد الاقتصادية لجودة الحياة الوظيفية، ودراسة وقياس العوامل المتعلقة بالأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية، وقياس العوامل المتمثلة بتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

وهدفت دراسة Halim (2013) (إلى قياس أداء العاملين والتعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه، وهدفت دراسة (Sinaha, 2012) إلى تعريف العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية، حيث توصلت لاستخلاص أهم 3 عوامل هي التوجه نحو تحديد المصير الذاتي والنظام الشامل للمنظمة، والتوجه نحو التكيف المهني في المستقبل، ودعم العلاقات في المنظمة.

أما دراسة Daud (2010) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين مجموعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من خلال اختبار عدة متغيرات لجودة الحياة الوظيفية وهي المشاركة في صنع القرار، والنمو والتطوير، والإشراف والأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

أما الدراسة الحالية، فقد هدفت إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي، لذا استهدفت الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي فيها، ودراسة أفضل السبل للارتقاء بمستواها. وقد امتازت هذه الدراسة بشمولية عينتها، فقد تكوّن مجتمع البحث من ثلاث مؤسسات حكومية بالسعودية؛ وهي وزارة العدل وجامعه الملك فيصل والهيئة الملكية بالجبيل. وقد تم اختيار هذه الجهات؛ نظراً لعدة أسباب؛ منها أنّ وزارة العدل تقوم بتقديم خدمات اجتماعية لجميع الفئات في المجتمع وحلول القضايا الاجتماعية والتجارية، كما تقوم جامعة الملك فيصل بتقديم خدمات تعليمية وبحثية، ولديها أعضاء هيئة تدريس وكوادر بحثية عالية التأهيل، وكذلك تقدّم الهيئة الملكية خدمات اجتماعية وتجارية وتعليمية وصحية، ممّا يجعل من هذه العينة مؤسسات ممثلة لطبيعة بيئة العمل الحكومي في المملكة.

وفي ضوء ذلك، فإن نتائج الإحصائية للعينة المختارة، من المفترض أنه تغطي قطاعات تقدم خدمات متكاملة للمجتمع السعودي، مما يكون له عظيم الأثر في الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي ومن ثم اقتراح ما يمكن تطويره وتحسينه. وتستفيد الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الاسترشاد بتوجهاتهم في تناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية،



ومن ثم اختيار أبسط التقسيمات لمحاور هذه القضية الحيوية. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جانب أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ حيث ركزت الدراسة الحالية على انتقاء أفضل أساليب تقسيم هذه الأبعاد، وكيفية الاستفادة منها في العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية، بغية التوصل إلى المستوى المنشود.

## البيانات الإحصائية وتحليل النتائج

يعرض الباحث في هذا المبحث بيانات ونتائج الدراسة الميدانية التي ضمت آراء ووجهات نظر «482» مُفردة حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، والتطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وفيما يلي عرضاً لهذه البيانات والنتائج:

### 1- توصيف عينة الدراسة:

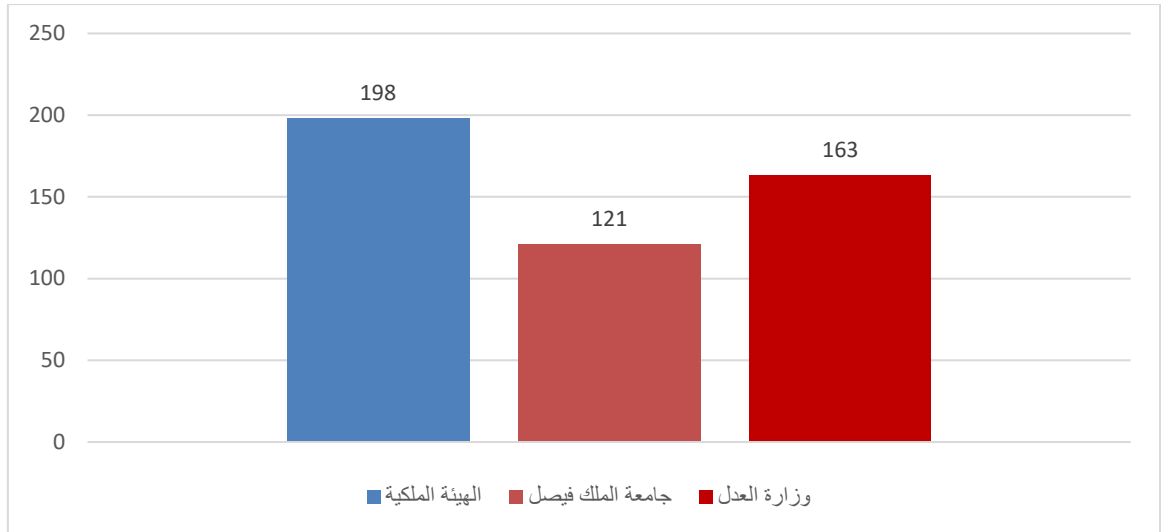
يوضح الجدول التالي توصيف عينة الدراسة، وذلك فيما يلي:

#### جدول رقم (1)

#### توصيف عينة الدراسة الميدانية وفق (جهة العمل)

المتغيرات	ك	%
الهيئة الملكية	198	41.1
جامعة الملك فيصل	121	25.1
وزارة العدل	163	33.8
المجموع	482	100

يتضح من بيانات الجدول رقم (1) أن عينة البحث تمثلت في عدد من العاملين بعدد من الجهات الحكومية وهي «الهيئة الملكية، جامعة الملك فيصل، وزارة العدل»، وذلك بنسبة 41.1% لموظفي الهيئة الملكية، تلاها في المرتبة الثانية موظفي «وزارة العدل» بنسبة 33.8% ثم موظفي «جامعة الملك فيصل» بنسبة 25.1%.



### 2- آراء المبحوثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، وأثر التطوير في تحسين جودة الحياة الوظيفية

يوضح الجدول التالي حساب التكرارات والنسب لآراء المبحوثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، والتطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وذلك فيما يلي:

جدول رقم (2)  
يبين آراء المبحوثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي،  
وأثر التطوير في تحسين جودة الحياة الوظيفية

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق نهائياً		الاتجاه
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
<b>المحور الأول: تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية</b>										
1	دراسة التأثيرات التنظيمية لها أثرها على جودة حياة العمل	30.3	146	59.8	288	7.5	36	2.5	12	أوافق إلى حد ما
2	يهتم القطاع الحكومي بمستوى جودة الحياة الوظيفية	11.8	57	26.8	129	33	159	28.4	137	لا أوافق
3	تحرص المؤسسات الحكومية على خلق موظف مستقر قادر على الإبداع	3.7	18	17.8	86	50	241	28.4	137	لا أوافق
4	تخلق المؤسسات الحكومية جواً من المنافسة بين العاملين	3.7	18	14.3	69	275	120	24.9	120	لا أوافق
<b>المحور الثاني: الرضا الوظيفي</b>										
5	للهياكل التقليدية الجامدة في الوظائف بالمؤسسات الحكومية دورٌ كبير في ترك الموظفين للعمل الحكومي	23.2	112	50	241	6.2	30	20.5	99	أوافق إلى حد ما
6	ارتفاع درجات الطموح لدى الموظفين وراء ابتعادهم عن شغل وظيفة في العمل المؤسسي الحكومي	44.4	214	38.6	186	9.3	45	7.7	37	أوافق بشدة
7	تزايد احتياجات الموظف، تدفعه للبحث عن عمل متحرر، يحقق له عائداً أعلى وأسرع	62	299	37.8	182	1	5	0	0	أوافق بشدة
8	للبعد الإنساني والاجتماعي في التعامل مع الموظف أثر في تقبله للمهنة وممارستها	59.3	286	36.9	178	15	75	0.6	3	أوافق بشدة
9	قلة الأجور في المؤسسات الحكومية بالمقارنة بالقطاع الخاص وراء زهد الموظفين في العمل المؤسسي الحكومي	39.8	192	32.8	158	110	22.8	4.6	22	أوافق بشدة
10	عدم وجود مرونة في نظام الترقيات يقلل من فاعلية الموظف في العمل المؤسسي الحكومي	70.5	340	27.4	132	3	15	1.5	7	أوافق بشدة
11	لا بد من تعظيم قدرة المنظمة التنافسية	35.1	169	61.6	297	7	35	1.9	9	أوافق
12	تؤثر نوعية بيئة مكان العمل للموظفين بشكل كبير على مستوى تحفيزهم في الأداء	71.6	345	28.4	137	0	0	0	0	أوافق بشدة
13	توفير بيئة عمل أكثر مرونة من العوامل المساعدة في دفع عملية الإنتاج وتحسين الأداء	46.7	225	52.1	251	0	0	1.2	6	أوافق إلى حد ما
14	توفير البيئة المناسبة للوظيفة له ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة	45.9	221	52.7	254	7	35	0	0	أوافق إلى حد ما
<b>المحور الثالث: التطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية</b>										
15	ترتبط رغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه على الأداء الكلي للمؤسسة	27	130	70.1	338	7	35	1.5	7	أوافق إلى حد ما
16	من الضروري تطوير مستوى العمل في المؤسسات الحكومية	56	270	44	212	0	0	0	0	أوافق بشدة
17	استخدام الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة خير عون للوصول إلى مستوى أفضل في الحياة الوظيفية	49.2	237	47.7	230	14	63	0.2	1	أوافق بشدة
18	تتطلب الحياة الوظيفية تدريب مستمر للكوادر البشرية	56	270	44	212	0	0	0	0	أوافق بشدة
19	ينبغي الاستفادة من خبرات الآخرين في إطار تحسين جودة الحياة الوظيفية	57.1	275	41.3	199	2	10	1.2	6	أوافق بشدة
20	تحسين جودة الحياة الوظيفية أساس للوصول إلى المستوى المنشود من التنمية الاقتصادية والبشرية	66.4	320	33	159	3	15	0	0	أوافق بشدة

يتضح من بيانات الجدول رقم (2) آراء الباحثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، وأثر التطوير في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وقد تم تقسيم الجدول إلى ثلاثة محاور، وهي:

المحور الأول: تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

المحور الثالث: التطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية

ومن خلال استعراض الباحث لبيانات المحور الأول، والذي يهدف إلى معرفة تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية من خلال إجابات الباحثين على العبارات الخاصة بهذا المحور (4 عبارات) يتضح أن 59.8% من الباحثين يوافقون إلى حدٍ ما على أن «دراسة التأثيرات التنظيمية لها أثرها على جودة حياة العمل»، بينما 30.3% من الباحثين عينة الدراسة يوافقون بشدة على ذلك، ولا يوافق عليها 10% من الباحثين (7.5% لا أوافق، 2.5% لا أوافق نهائياً)، كما يتضح أن أفراد العينة كانوا غير موافقين على باقي عبارات المحور الأول:

- يهتم القطاع الحكومي بمستوى جودة الحياة الوظيفية (33% لا أوافق، 28.4% لا أوافق نهائياً).
  - تحرص المؤسسات الحكومية على خلق موظف مستقر قادر على الإبداع (50% لا أوافق، 28.4% لا أوافق نهائياً).
  - تخلق المؤسسات الحكومية جوًّا من المنافسة بين العاملين (57.1% لا أوافق، 24.9% لا أوافق نهائياً).
- كذلك يتضح من بيانات الجدول السابق أن أفراد العينة كانوا موافقين بشدة على معظم عبارات المحور الثاني (10 عبارات)، الذي يقيس الرضا الوظيفي لديهم، بينما كانوا موافقين إلى حدٍ ما على:
- للهيكل التقليدي الجامدة في الوظائف بالمؤسسات الحكومية دورٌ كبير في ترك الموظفين للعمل الحكومي بنسبة 50%.
  - لا بد من تعظيم قدرة المنظمة التنافسية بنسبة 61.6%.
  - توفير بيئة عمل أكثر مرونة من العوامل المساعدة في دفع عملية الإنتاج وتحسين الأداء بنسبة 52.1%.
  - توفير البيئة المناسبة للوظيفة له ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة بنسبة 52.7%.
- ويتضح كذلك أن الباحثين:
- وافقوا بشدة على غالبية عبارات المحور الثالث (6 عبارات)، الذي يهدف إلى معرفة أثر التطوير في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
  - بينما كانوا موافقين إلى حدٍ ما على أن «رغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه ترتبط بالأداء الكلي للمؤسسة»، وذلك بنسبة 70.1%.
  - ومن خلال هذا المحور يتضح أن 56% من الباحثين يوافقون بشدة على أنه «من الضروري تطوير مستوى العمل في المؤسسات الحكومية»، و«تتطلب الحياة الوظيفية تدريب مستمر للكوادر البشرية»، وكذلك 49.2% منهم يوافقون بشدة على أن «استخدام الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة خير عون للوصول إلى مستوى أفضل في الحياة الوظيفية»، ونسبة 57.1% وافقوا بشدة على أنه «ينبغي الاستفادة من خبرات الآخرين في إطار تحسين جودة الحياة الوظيفية»، وكذلك 66.4% من الباحثين وافقوا بشدة على أن «تحسين جودة الحياة الوظيفية هي الأساس للوصول إلى المستوى المنشود من التنمية الاقتصادية والبشرية».
- وفيما يلي عرضاً لآراء الباحثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، وأثر التطوير في تحسين جودة الحياة الوظيفية تبعاً لجهة العمل:

جدول رقم (3)  
يبين آراء الباحثين حول تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية  
وأثر التطوير في تحسين جودتها، والرضا الوظيفي لديهم تبعاً لجهة العمل

م	العبارة	الهيئة الملكية			جامعة الملك فيصل			وزارة العدل			
		ك	ع	م	ك	ع	م	ع	م		
1	المحور الأول: تأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية	أوافق بشدة	62	15.5	21.9	94	23.5	36.75	83	20.75	18.55
		أوافق	248	62	54.12	133	33.25	25.38	191	47.75	38.33
		لا أوافق	198	49.5	59.58	231	57.75	46.4	282	70.5	32.77
		لا أوافق نهائياً	284	71	61.85	26	6.5	7.5	96	24	44.7
2	المحور الثاني: الرضا الوظيفي	أوافق بشدة	1119	111.9	51.79	623	62.3	31.84	661	66.1	37.07
		أوافق	774	77.4	51.55	531	53.1	25.65	711	71.1	22.38
		لا أوافق نهائياً	22	2.2	3.55	22	2.2	4.3	139	13.9	29.28
		لا أوافق	65	6.5	7.1	34	3.4	6.2	119	11.9	28.39
3	المحور الثالث: التطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية	أوافق بشدة	538	89.66	50.29	435	72.5	30.67	529	88.17	47.97
		أوافق	640	106.66	49.5	287	47.8	31.28	423	70.5	47.45
		لا أوافق نهائياً	1	0.17	0.41	1	0.17	0.41	12	2	3.1
		لا أوافق	9	1.5	2.8	3	0.5	1.22	14	2.33	5.71

يتضح من بيانات الجدول رقم (3) أن اتجاه الباحثين في كل من (الهيئة الملكية، جامعة الملك فيصل، وزارة العدل) تجاه عبارات المحور الأول، الخاص بتأثير نمط الإدارة على الحياة الوظيفية كان عدم الموافقة، وذلك بمتوسط 71 للمبجوثين من الهيئة الملكية، وتلاها في المرتبة الثانية بمتوسط 57.75 للمبجوثين من جامعة الملك فيصل، ثم في المرتبة الثالثة بمتوسط 70.5 للمبجوثين من وزارة العدل.

أما عبارات المحور الثاني، الخاص بالرضا الوظيفي، فكان الاتجاه العام نحوها هو الموافقة بشدة وذلك بمتوسط 111.9 للمبجوثين من الهيئة الملكية في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية بمتوسط 62.3 للمبجوثين من جامعة الملك فيصل، بينما وافق المبجوثين من وزارة العدل «إلى حدٍ ما» على عبارات هذا المحور بمتوسط 71.1.

أما المحور الثالث، الخاص بالتطوير وأثره في تحسين جودة الحياة الوظيفية فكان اتجاه المبجوثين نحو الموافقة بشدة على عباراته بمتوسط 88.17 للمبجوثين من وزارة العدل في المرتبة الأولى، وبمتوسط 72.5 للمبجوثين من جامعة الملك فيصل وذلك في المرتبة الثانية، أما المبجوثين من الهيئة الملكية فكان الاتجاه لديهم الموافقة إلى حدٍ ما بمتوسط 106.66 نحو عبارات المحور الثالث.

### الخاتمة

الحمد لله الهادي إلى سواء السبيل، والصلاة والسلام على رحمة الله للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد...

فقد كانت هذه دراسة بحثية حول كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي، في محاولة للوقوف على أبرز معوقات تحسين جودة العمل المؤسسي الحكومي، ومن ثم الوصول إلى أهم الأساليب والطرق للعمل على تحسين العمل الوظيفي الحكومي بالملكة؛ سعياً لتحقيق أكبر نسبة تقدم في هذا المجال، حيث تركز تنمية المجتمع على مدى أداء الموظف لعمله بنشاط وهمة، تدفعه للإنتاج أفضل والنجاح في عمله بشكل أيسر وفي مناخ وظيفي صحي وأمن.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف المنشود، فقد وقفت الدراسة على أهم وأبرز المعوقات متمثلة في الوضع الحالي والواقع العملي للعمل في ثلاث مؤسسات؛ هي عينة الدراسة، ثم رأى أيضاً تلخيص سبل التحسين لجودة الحياة الوظيفية في ثلاث محاور أساسية: التحسين في أداء الموظف، والتحسين في مهام الوظيفة، والتحسين في المناخ الوظيفي.

واستعانت الدراسة بمجموعة دراسات عربية وأجنبية؛ للاسترشاد بها في موضوع البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

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

## التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج البحث، يمكن للباحث أن يوصي بما يلي:-

- 1- ضرورة الاهتمام بالمنافسة الملائم للعمل والذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل ومستوى خدمة أعلى.
- 2- ضرورة الاهتمام بالجوانب المادية الخاصة بالموظف؛ بما يجعله يتفرغ لأداء عمله على أكمل وجه.
- 3- العناية بالجوانب النفسية الخاصة بالموظف؛ بما يجعله مهيباً للخلق والإبداع.
- 4- إعطاء تطوير العمل وتحسينه حقه الكامل؛ سواء قبل الخدمة أو أثناءها.
- 5- حسن انتقاء القيادات الإدارية القادرة على استخدام استراتيجيات القيادة الفعالة والناجحة؛ لتكون عناصر جذب للموظفين.
- 6- إعداد دورات تدريبية بشكل دوري للموظفين؛ لاطلاعهم على كل جديد في مجال عملهم.
- 7- إعداد دورات تأهيلية للقيادات؛ لتدريبهم على أنسب الطرق في الإدارة الحديثة.
- 8- تذليل العقبات أمام الموظفين بشكل مستمر؛ ليتفرغوا لأداء ما يكلفون به على أكمل وجه.
- 9- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين بشكل منظم، وإثابة الفائزين في مجال عملهم؛ ليكونوا قدوة طيبة لأقرانهم.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الحنيطي ، إيمان محمد علي. (2000). «دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية»، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا.
- الفالح ، نايف بن سليمان. (2001). «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية». *رسالة ماجستير*. المملكة العربية السعودية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). «جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية»، المنصورة: جامعة المنصورة.
- بن منصور، رفيقة. (2014). «الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجزائر، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ وشرين محمد المطارنة. (2010). «أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن»، جامعة مؤتة، *مجلة دمشق*، العددان [1-2]، مج [26].
- عبد الوهاب، علي محمد. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: مكتبة عين شمس، .
- فكري، محمد . (2018). «جودة الحياة الوظيفية للعاملين وتحديات القرن 21»، *جريدة الصفحة*، 22 محرم، 1440هـ / 3 من أكتوبر، 2018 <https://alsafhanews.com>
- فيروز، بوزورين. (2010). «دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- مارك ج. مندول ووليام أ. جوردان. (1981). *قيم الموظفين في مجتمع متغير*. ترجمة/ محمد حسنين. عمان-الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ماريون إي هاينز. (1988). *إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال*. ترجمة/ محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ماضي، خليل اسماعيل ابراهيم. (2014). «جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية»، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس.
- مهدي، حسن زويلف. (1993). *إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن*. عمان-الأردن: دار مجدلاوي.
- ناصر، دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دارالمحمدية العامة.
- وحيد، أحمد عبد اللطيف. (2001). *علم النفس الاجتماعي*. عمان-الأردن: دار المسيرة.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Clermont Barnabe. (1993). La Qualité de Vie au Travail et L'efficacité des Enseignants, *Revue des Sciences de L'éducation*, Vol. 19, n° 2, .
- Hamid Zare; Zolfa Haghgooyan and Zahra Karimi. (2014). "Identification the Components of Quality of Work life and Measuring Them in FdAculty Members of Tehran University Iranian" *Journal of Management Studies, (IJMS)*, Vol. 7, No. 1, January.

- Hamid Zare and Others. (2012). "Determining and Prionitizing The Criteria and Scales of Quality of Work Life (QWL) by AHP Methods", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 27, No. 3.
- Kazan, Halim and Sefer Gumus. (2013). "Measurement of Employees' Performance: A State Bank Application", *International Review of Management and Business Research*, 2.2 (2013).
- Marta and Others. (2013). "Perceptions about Ethics Institutionalization and Quality of Work Life: Thai Versus American Marketing Managers", *Journal of Business Research*, Vol. 66.
- Normala, Daud. (2010). "Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment amongst Employees in Malaysian Firms", *International Journal of Business and Management*, 5.10.
- Robert L. Schalock,. (1993). La Qualité de Vie: Conceptualisation, Mesure et Application, Revue Francophone de La Deficiencetuelle, Vol. 4. numéro 2, décembre.
- S. Pavithra and G. Barata. (2012). "A Study on Quality of Work Life of Lawyers in Coimbatore District", *Indian Streams Research Journal*, Vol. 2, Iss. 8.
- Saleem, Irfan and Aitzaz Khurshid. (2014). "Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?" in: I. Saleem & A. Khurshid. *Do Human Resource Practices Affect Employee Performance*.
- Sinha, Chandranshu. (2012). "Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations", *Australian Journal of Business and Management Research*, 1.11.

## How to Improve the Quality of Career in the Saudi Government Sector and Measuring Their Impact on the Performance of Workers

**Dr. Abdulwahab Bin Shabab Bin Shmailan**

Associate Professor

Jubail Industrial College

Kingdom of Saudi Arabia

### ABSTRACT

This study was designed to study the quality and quality of the work environment to match the objectives and vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030 and the National Transition Program 2020 and the aspirations of leadership in the development, empowerment and development of human resources, especially with the launch of the King Salman Human Resources Development Program, The development of human resources in the Kingdom, the development of its functional capacities, and the preparation and building of leaders, in view of the importance of human resources development to enhance the economy's ability to generate employment, enhance its competitiveness and drive development.

The study aimed at benefiting from the ideas of the employees, making them effective individuals in the processes of change, thus improving the quality of the career in the government sector, and identifying the impact of quality of life on the performance of the government sector in the Kingdom. The aim was to identify the best practices implemented by the Kingdom's governmental institutions to improve the quality of their careers and the impact on their employees' performance.

The study used descriptive analytical methodology, which aims to provide data and facts about the problem. The research community consists of three governmental institutions in Saudi Arabia: the Ministry of Justice, the King Faisal University and the Royal Commission in Jubail.

The study found some results, including that employment in the public sector is hampered by many obstacles, and that it exists Problems with the working environment, which are poor management, and how to deal with subordinates.

The study recommended that attention be given to the appropriate job environment, the need to pay attention to the material aspects of the employee, to take care of the psychological aspects of the employee, to select the administrative leaders capable of using effective and successful leadership strategies, and to provide training courses on a regular basis to the employees.

**Keywords:** Quality of Work Environment, Work Environment, Leadership,

