

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

University of Mohamed Boudiaf M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Management Sciences



جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية وأثارها  
في تحسين الأداء الوظيفي  
دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة المسيلة

تحت إشراف:

د. سديري سارة

إعداد الطالبة:

- علال إناس

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ
رئيسا	محمد بوضياف - المسيلة	د. الباهي مصطفى
مقررا ومناقشا	محمد بوضياف - المسيلة	د. سديري سارة
ممتحنا	محمد بوضياف - المسيلة	د. حياة قريشي

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الأستاذة "سديري سارة"، المشرفة الكريمة، على ما قدمته لي من توجيهات سديدة وملاحظات بناءة ساهمت في إنجاز هذه المذكرة.

كما أعبر عن بالغ امتناني للدكتور "غشام محمد"، الذي لم يتردد في دعمي

وتقديم المساعدة العلمية والعملية خلال مختلف مراحل هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة التقييم المحترمين

الذين تفضلوا بقبول الإشراف ومناقشة هذا العمل، وخصّوه باهتمامهم ووقتهم الثمين

فلكم كل التقدير والاحترام

## إهداء

إلى من زرعت فيّ الأمل، وسقتني من نبع الحنان

إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقني ونجاحي...

إلى أمي الغالية، رمز العطاء والصبر

وإلى أبي حبيبي، سر قوتي وعزي والداعم الدائم

إلى إخوتي الأحبة، سندي في الحياة

وإلى أصدقائي الأوفياء، من شاركوني اللحظات الحلوة والمرة

أهدي هذا العمل المتواضع، تعبيراً عن امتناني ومحبتني لكم جميعاً

## إناس

## فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	إهداء
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	ملخص الدراسة
أ.....	مقدمة
ب.....	1- إشكالية الدراسة
ب.....	2- فرضيات الدراسة
ج.....	3- أهمية الدراسة
د.....	4- أهداف الدراسة
د.....	5- أسباب اختيار الموضوع
ه.....	6- حدود الدراسة
ه.....	7- نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)
و.....	8- المنهج المستخدم في الدراسة
و.....	9- الدراسات السابقة
ي.....	10- خطة البحث

## الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

11.....	المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية
11.....	المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
11.....	1- تعريف جودة الحياة الوظيفية

2-أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية.....	15
المطلب الثاني: أبعاد ومراحل جودة الحياة الوظيفية.....	18
1- أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....	18
2- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية.....	20
3- مراحل جودة الحياة الوظيفية.....	21
المطلب الثالث: معايير ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية.....	23
1- معايير جودة الحياة الوظيفية.....	23
2- مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.....	25
المطلب الرابع: معوقات وبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.....	27
1- معوقات جودة الحياة الوظيفية.....	27
2- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.....	27
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.....	28
المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....	28
1- تعريف الأداء الوظيفي.....	28
2- أنواع ومراحل الأداء الوظيفي.....	30
3- أهمية الأداء الوظيفي.....	35
المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الأداء الوظيفي.....	36
1- أبعاد الأداء الوظيفي.....	36
2- عوامل الأداء الوظيفي.....	37
المطلب الثالث: معايير ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي.....	39
1- معايير الأداء الوظيفي.....	39
2- مؤشرات الأداء الوظيفي.....	40

3-	قياس الأداء الوظيفي.....	42
	المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي.....	44
1-	علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي.....	44
2-	علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.....	44
3-	علاقة التدريب بالأداء الوظيفي.....	44
4-	روح الفريق والمشاركة في القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي.....	45
5-	المنصب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي.....	45

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

	تمهيد.....	47
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....	48
	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....	51
	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	61
	خلاصة الفصل.....	73
	الخاتمة.....	75
	قائمة المصادر والمراجع.....	77
	الملاحق.....	85

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	51
02	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن	52
03	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	52
04	يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة	53
05	مثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم	54
06	درجات مقياس ليكرث الحماسي	55
07	يمثل الصدق الذاتي من خلال معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية	56
08	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	57
09	نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	58
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov )	59
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ( Skewness و Kurtosis )	61
12	نتائج اختبار الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي	62
13	نتائج اختبار فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي	63
14	نتائج اختبار المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي	64
15	نتائج اختبار الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي	65
16	نتائج اختبار التوازن بين الحياة العملية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي	66
17	نتائج تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغير الديموغرافي	67
18	يمثل الأثر بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي	68



## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النموذج النظري للدراسة	و
02	يمثل المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	22
03	الأداء الداخلي والخارجي	32
04	الهيكل التنظيمي للكلية	50

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان (أداة الدراسة)	85
02	قائمة المحكمين	89
03	استمارة التربص الميداني	90
04	مخرجات برنامج spss	91

مقدمة

## مقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ويُعد العنصر البشري أحد أبرز مقومات هذا التوجه، إذ لم يعد يُنظر إلى الموارد البشرية كوسيلة تنفيذ فقط، بل كقوة استراتيجية قادرة على إحداث الفارق في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية، ومن هذا المنطلق برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية كإطار شامل يُعنى بتوفير بيئة عمل تحقق التوازن بين متطلبات الوظيفة واحتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية.

وتشير جودة الحياة الوظيفية إلى جملة من السياسات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل والارتقاء برضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى ولائهم، وانخراطهم، وأدائهم. (ناصر، 2010، صفحة 22)

وتشمل هذه المتطلبات جوانب متعددة، كالأمن الوظيفي، العدالة في الأجور، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير المهني، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وغيرها من العناصر التي تُعد أساسية في تعزيز الرضا والتحفيز. (محمود، 2019، صفحة 93)

وفي السياق ذاته، يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم المركزية التي تُمثل مخرجات سلوك العاملين، وتُستخدم كمؤشر رئيس لقياس فعالية الموارد البشرية. إذ يرتبط الأداء الوظيفي بمستوى إنتاجية الفرد، جودة الإنجاز، ومدى التزامه بأهداف المؤسسة. (الطويل، 2017، صفحة 34)

ومن ثم فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية لا يُعد ترفاً إدارياً، بل خياراً استراتيجياً يستهدف رفع الأداء وتقليص معدلات الغياب، والتدوير الوظيفي، والاستقلالات الطوعية.

وانطلاقاً من هذه الخلفية النظرية، تكتسي هذه الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على مدى توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وتستقصي أثرها على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها، إذ من

المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور عملي يمكن أن تستفيد منه إدارة الكلية والجامعة عمومًا في رسم سياسات أكثر فاعلية في مجال تسيير الموارد البشرية.

## 1- إشكالية الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة في سعيها لتحقيق جودة المخرجات الأكاديمية والإدارية، ومن أبرز هذه التحديات الحفاظ على كفاءة وفعالية المورد البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، غير أن الملاحظ في بعض الجامعات الجزائرية وجود فجوة بين ما يُقدّم من ظروف العمل وبين ما يُنتظر منهم من أداء وظيفي متميز، وهو ما يطرح الإشكالية التالية:

■ ما مدى توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وما إذا كانت هذه المتطلبات تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

تنبثق من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

■ ما هو واقع جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

■ هل يوجد أثر بين متطلبات جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

■ ما مدى توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

■ ما تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية باختلافاتهم الديموغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم)؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 2-1- الفرضية العامة:

■ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

## 2-2- الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعلمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لاختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم.

## 3- أهمية الدراسة:

### 3-1- الأهمية النظرية:

تُضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بموضوع جودة الحياة الوظيفية في السياق الجامعي الجزائري، من خلال الربط بين الجانبين الإنساني والتنظيمي في بيئة العمل.

### 3-2- الأهمية التطبيقية:

تكمّن في تقديم معلومات ميدانية دقيقة حول واقع جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مما يساعد صناع القرار على تبني سياسات أكثر فعالية، كما تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي.

#### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- قياس مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأمن والاستقرار الوظيفي، فرص الترقية والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجور والمكافآت، التوازن بين الحياة الشخصية والعلمية) لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الكشف عن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

##### 5-1- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمجال تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، وما له من أثر مباشر على تحقيق الفاعلية في المؤسسات، خصوصًا في قطاع التعليم العالي.
- الرغبة في فهم التحديات التي يواجهها الموارد البشرية في الوسط الجامعي، خاصة ما يتعلق بجودة الحياة المهنية وتأثيرها على العطاء والإنجاز.
- الاحتكاك المباشر بالبيئة الجامعية باعتباري طالبًا في ذات الكلية، مما أتاح ملاحظة بعض أوجه القصور أو التحديات التي تستحق الدراسة والتحليل.
- السعي للمساهمة الأكاديمية في تطوير بيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال البحث العلمي الجاد المرتبط بالواقع.

##### 5-2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية موضوع جودة الحياة الوظيفية في الأدبيات الحديثة، كأحد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء، الولاء، والاستقرار المهني، خاصة في المؤسسات التعليمية.

- قلة الدراسات الميدانية على مستوى الجامعات الجزائرية التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ما يمنح الدراسة قيمة علمية وإضافة معرفية.
- الحاجة الماسة لصنّاع القرار داخل الكليات والجامعات إلى بيانات دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، فيما يخص تحسين بيئة العمل.
- الإسهام في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل الكلية موضوع الدراسة، بما يعود بالنفع على العاملين والطلبة على حد سواء.

## 6- حدود الدراسة:

**6-1- الحدود الموضوعية:** تتمحور هذه الدراسة حول تحليل أثر توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (الأمن والاستقرار الوظيفي، فرص الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجور والمكافآت، التوازن بين الحياة الشخصية والعلمية) كمتغير مستقل، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، حيث أن عينة الدراسة تتمثل في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**6-2- الحدود المكانية:** تُجرى هذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، حيث تم اختيارها كميدان تطبيقي نظراً لأهميتها الأكاديمية والإدارية، ولإمكانية الوصول إلى أفراد العينة المستهدفة من الأساتذة في ذات الكلية.

**6-3- الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، وتحديدًا خلال الفصل الثاني، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة الممتدة بين شهر فيفري إلى شهر جوان 2025.

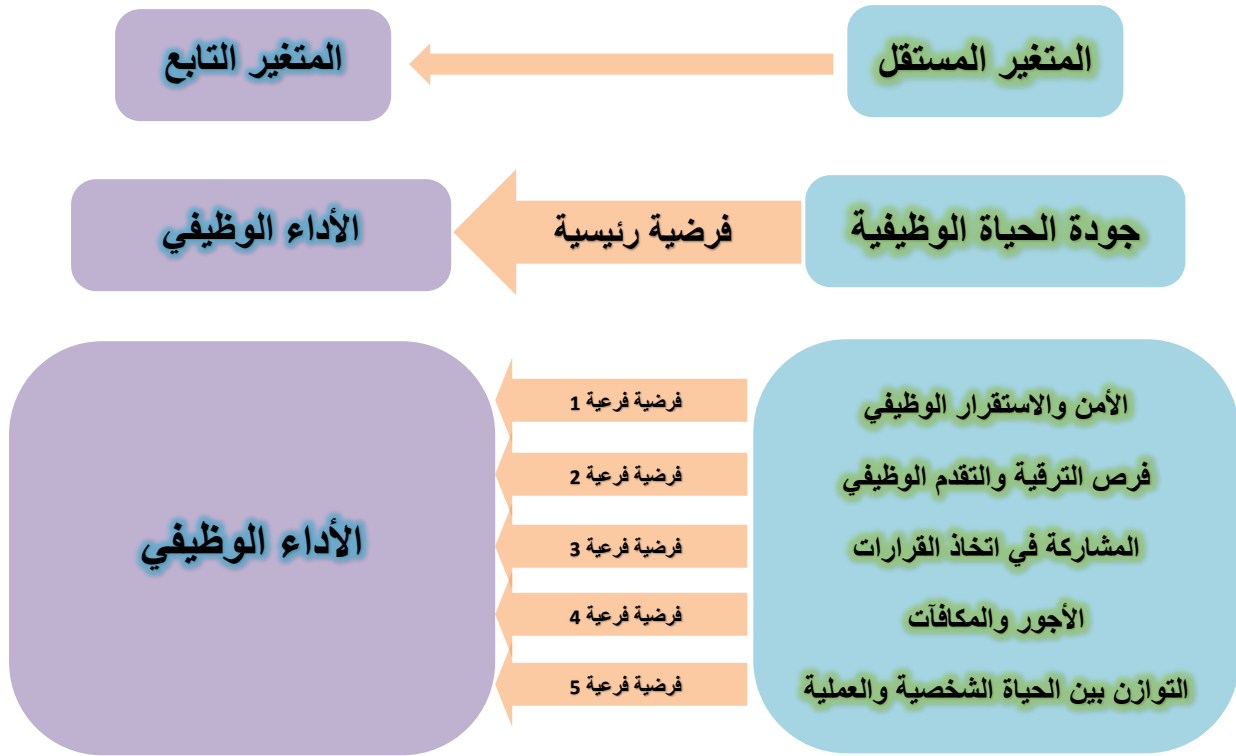
## 7- نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة):

في البحث العلمي، المتغيرات هي أي خصائص يمكن أن تأخذ قيمًا مختلفة، مثل الطول أو العمر أو الأنواع أو درجة الامتحان، وفي البحث العلمي، غالباً ما نريد دراسة تأثير متغير

واحد على متغير آخر، ([www.manaraa.com/post/6704](http://www.manaraa.com/post/6704))



## الشكل رقم 01: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### 8- المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل معالجة موضوع دراستنا الحالية استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات العلمية والمجلات، وأطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير... الخ، حيث قمنا بتطبيق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً بالاعتماد على برنامج spss.

#### 9- الدراسات السابقة:

استكمالاً للجانب النظري للدراسة، اخترنا بعض الدراسات التي تطرقت إلى متغيري جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي معاً، وهي كالتالي:

**الدراسة الأولى:** ماضي إسماعيل بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في عدد من جامعات فلسطين.

وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، لصالح الذكور، وفروق تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: الحالة الاجتماعية وسنوات الخدمة ومكان العمل.
- أوصت الدراسة بضرورة تحسين الأجور والمكافآت والامتيازات المالية من أجل رفع مستوى الأداء.

**الدراسة الثانية أسامة رجب يوسف بعنوان:** جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

وتطرقت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم داخل المنظمة، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يتميز بالكفاءة المالية والمستوى الراقى.
- وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي للعاملين بها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس، وذلك لشعور بعض العاملات من الإناث بوجود أفضلية لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد التالية: الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة على أداء العاملين.

**الدراسة الثالثة: فروح أحمد، مشروعة ياسين بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة الجليلي بونعامة، 2019/2018.**

تضمنت الدراسة موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، بالنسبة للعاملين بمستشفى (باتيسكال) في فرع من فروع الصحة، وهدفت هذه الدراسة لإبراز تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في هذا القطاع، وكذلك مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال متغيراتها.

**أهم نتائج الدراسة:**

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، حيث أن الأمان والاستقرار الوظيفي لهما تأثير على الأداء الوظيفي.
- مستوى الأجور والمكافآت، وبيئة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، لها علاقة مباشرة بالأداء الوظيفي.
- كلما توفرت شروط جودة الحياة الوظيفية زاد مستوى الأداء.

**الدراسة الرابعة: جمال الدين بويكر وفارس بربقية بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021/2020.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة المشروبات، وكذلك التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة،

ومدى رضاهم عنها، ومعرفة العلاقة بين الأبعاد التالية: (التوازن الوظيفي، الأمان والاستقرار، الأجور والمكافآت) على الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التالية: التوازن الوظيفي، الترقية والنمو الوظيفي، الاستقرار والأمان، الأجور والمكافآت على الأداء الوظيفي.
- كما توصلت الدراسة إلى أن الأمان الوظيفي والاستقرار المالي والنفسي للعاملين كان له أثر في الأداء الوظيفي.

• التوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية والرضا المهني يساهم في الرفع من الأداء.

**الدراسة الخامسة: حفصي حفصة** بعنوان: أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020.

تضمنت الدراسة عدة أبعاد مرتبطة بجودة الحياة الوظيفية في قطاع الوظيفة العمومية، وإبراز العلاقة بين متغير جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظف العمومي.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة:

- جودة الحياة الوظيفية عملية تنظيمية شاملة تهتم من خلال تضافر جهود المنظمة من أجل خلق جو يتسم بالعدالة.
- الترقية والنمو الوظيفي، الأمان والاستقرار الوظيفي، الأجور والمكافآت لها أثر على أداء الموظف العمومي.

- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام علمي متزايد بعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي، حيث أثبتت أغلبها وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرين، كما تنوعت القطاعات المدروسة بين منظمات حكومية، صحية، اقتصادية، وتعليمية، غير أن معظم هذه الدراسات ركزت على أبعاد محدودة من جودة الحياة الوظيفية أو على بيانات تنظيمية خارج السياق الجامعي الجزائري. في المقابل، جاءت هذه الدراسة لتسد

فجوة معرفية من خلال معالجتها لهذه العلاقة في بيئة أكاديمية محلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة)، باعتماد أبعاد أكثر شمولاً لجودة الحياة الوظيفية (كالأمن الوظيفي، الأجور، الترقية، المشاركة، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية)، مع الأخذ بعين الاعتبار للخصائص الديموغرافية للأفراد، ما يمنحها طابعاً تطبيقياً حديثاً ويميزها عن الدراسات السابقة من حيث المجال والمحتوى والعمق التحليلي.

## 10- خطة البحث:

بغرض دراسة الموضوع تم اتباع الخطة التالي المتمثلة في مقدمة تضم إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية وأهداف البحث مع التطرق لبعض الدراسات السابقة التي تعرضت لنفس متغيرات الدراسة، كما تم عرض الفصل الأول المتمثل في الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي من مفاهيم عامة وكذا عرض العلاقة بينهما، أما في الفصل الثاني فتطرقنا للجانب الميداني والذي تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة وكذا تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة، لنختم دراستنا بخاتمة عامة تضم نتائج واقتراحات الدراسة.

## الفصل الأول

الإطار النظري لجودة الحياة  
الوظيفية والأداء الوظيفي

## المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية:

### المطلب الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية:

#### 1- تعريف جودة الحياة الوظيفية:

##### 1-1-لمحة تاريخية:

تطورت نظرة المؤسسات للموارد البشرية كواحد من أغلى مواردها، فقد كان يطلق عليه قديماً مصطلح المستخدمين، ثم أصبح يطلق عليه العمال، فالقوى العاملة، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري، وبالفعل فقد أصبح العنصر البشري أهم عنصر في المعادلة الإدارية لأي مؤسسة، فكلما أحسنت استثمار مواردها البشرية، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقل جهد، ومن هذا المنطلق ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي يهتم بالموارد البشرية في المؤسسة ويمكننا تقسيم المراحل الزمنية التي مر بها المفهوم إلى ثلاث مراحل زمنية كالتالي: (Walton, 1973, P15)

#### أ- المرحلة الأولى: ما قبل 1960:

في هذه الفترة لم يظهر المصطلح بصفة رسمية، حيث سنت التشريعات في أوائل القرن العشرين، لحماية الموظفين من حوادث العمل والقضاء على ظروف العمل الخطرة، تلتها حركة نشطة من اتحادات ونقابات ما بين 1930 و1940 ركزت على الأمن الوظيفي للموظفين، كما شهدت فترة ما بين 1950 و1960 تطور نظريات العلاقات الإنسانية التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الروح المعنوية والإنتاجية، إضافة إلى محاولات تحسين مكان العمل لتحقيق فرص توظيف متساوية وتحقيق الإثراء الوظيفي.

#### ب- المرحلة الثانية: ما بين (1960 - 1980):

كان التركيز الأساسي على تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية (QWL) في الولايات المتحدة، حيث كان ظهور المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الستينيات نتيجة لتزايد السلوكيات السلبية في بيئة العمل، مثل ارتفاع معدلات الغياب والشعور السلبي

لدى الموظفين. بدأت جامعة أمريكية في 1969 بعمل دراسات حول اتجاهات الموظفين، مما أدى إلى لفت الانتباه لهذا المفهوم.

في عام 1972، عُقد المؤتمر الدولي الأول لجودة الحياة الوظيفية في نيويورك، وأسفر عن تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية لدعم الأبحاث في هذا المجال. ويُعتبر لويس ديفيس وزملاؤه أول من أدخل المصطلح إلى أدبيات الإدارة، بينما حدد والتون (Walton) أبعاده عام 1975.

في 1982، عُقد مؤتمر ثانٍ حضره أكثر من 150 متخصصًا، مما ساهم في تعزيز دعم QWL من الحكومات، النقابات، والإدارات باعتبارها برامج لا تقتصر على زيادة الإنتاجية فقط، بل تهتم أيضًا بجعل بيئة العمل أكثر إنسانية وتحقيق الرضا الشخصي والاقتصادي للموظفين.

تم تطبيق البرامج عمليًا لأول مرة في مصنع تابع لـ جنرال موتورز في نيويورك، ومؤسسة زيروكس التي واجهت مشكلات كضعف الحماس والإنتاج، حيث اعتمدت برامج QWL لتحسين المشاركة، تدخل النقابات، وتطوير نظم الأجور.

مع نهاية السبعينيات، انخفض الاهتمام بـ QWL بسبب التضخم، أزمة الطاقة، والمنافسة الخارجية، مما دفع المؤسسات للتركيز على القوانين والتكاليف. ومع ذلك، لم تتوقف البرامج كليًا، واستمرت بعض الفروع في تطبيقها، محققة نتائج إيجابية حول أداء المصانع.

**ج- المرحلة الثالثة: من 1980 إلى غاية يومنا - عودة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية - في المؤسسات (EI):**

ومنذ منتصف الثمانينات وحتى منتصف التسعينات تقريبًا زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج أمريكية 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 بداية التسعينات، ازداد الاهتمام بتلبية احتياجات العميل



الداخلي والخارجي، مما أدى إلى تبني أسلوب إعادة هندسة الموارد البشرية، وتزويدها بمهارات متنوعة، والنظر إليها كعنصر استراتيجي تنافسي أساسي.

من خلال ما سبق نستخلص أن حركة العلاقات الإنسانية نقطة انطلاق حقيقة لبلورة مفهوم تتمت الاسم (QWL)، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلحات كالرضا الوظيفي، الالتزام....، كما أكدت النظريات الإنسانية أن العنصر الرئيسي للإنتاجية هو رضا الموظفين، ودعت إلى الاهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل، بعدما كان التركيز فقط على الجوانب المادية (الحوافز والمكافآت المادية) لزيادة إنتاجية الأفراد، أما الظهور الحقيقي للمصطلح كان من خلال المؤتمر الدولي الذي عقد في نيويورك عام 1972.

أما من وجهة نظر علماء الإدارة، فيُشير مصطلح "جودة الحياة الوظيفية" إلى مجموعة من العوامل والممارسات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وأدائهم، أين يعكس هذا المصطلح مجموعة من البرامج والسياسات التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها لتحسين جودة حياة العمل، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين. (Walton, 1973, P16)

## 1-2- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إذ تعود بداياته إلى نهاية الستينيات وبداية السبعينات من القرن العشرين من خلال تأكيد جودة الحياة في مكان العمل ومن خلال التركيز على أثر التوظيف في صحة العامل، وقد تناول العديد من العلماء والباحثين مفهوم جودة الحياة الوظيفية كل حسب تخصصه ومجاله ويمكننا أن نذكر أهمها كالاتي:

❖ عرف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية على أنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها". (سيد، 2008، صفحة 9)

❖ وقد عرفها كل من Keith و Werther و Davis بأنها: "زيادة مشاركة العاملين بالقرارات، كما تعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية، وكذلك تحسين الرضا الوظيفية وتنمية الالتزام التنظيمي". (دانيا، بسام، و أبو دولة، 2013، صفحة 72)

❖ كما أنها تعرف بكونها: "عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة تراعي احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والمهنية، وتسعى لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظف، بما ينعكس إيجاباً على أدائه وإنتاجيته ويساهم في تحسين ظروف العمل بشكل شامل". (الرميدي و رضا، 2020، صفحة 3)

❖ كما تعرف أيضاً بأنها: "أداة استراتيجية تهدف إلى تعزيز رضا العاملين وتقليل التوتر والإجهاد، من خلال إشراكهم في صنع القرار، وتحسين الاتصال الداخلي، وبناء الثقة والانتماء داخل المؤسسة. تساهم في خفض معدلات دوران العمل، وتدعم النمو المهني والصحة والسلامة في بيئة العمل، مع تركيز على الاستخدام الفعّال للموارد البشرية. وتُعد جودة الحياة الوظيفية عنصراً حاسماً في تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الأداء، وضمان استدامة المؤسسات ونجاحها". (الرميدي و رضا، 2020، صفحة 3)

من خلال ما سبق يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تُعد عملية متكاملة، مخططة ومستمرة، تهدف إلى تحسين مختلف الجوانب المؤثرة في بيئة العمل والحياة الشخصية للعاملين، من خلال توفير بيئة صحية وآمنة تراعي احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والمهنية، وتعزز مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتدعم الاتصال الفعّال والثقة المتبادلة داخل المؤسسة. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتقليل التوتر، وزيادة الرضا والالتزام الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويُساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واستدامة نجاحها.

وتتسم جودة الحياة الوظيفية بعدد من الخصائص التي تجعلها عنصراً محورياً في بيئة العمل الفعّالة، فهي ترتبط بمرونة النظم الإدارية، وعدالة توزيع الفرص، وفعالية التواصل

داخل المؤسسة، كما تتميز بقدرتها على خلق توازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، وتشجع على بيئة يسودها التعاون والاحترام المتبادل، وتعكس هذه الخصائص التزام المؤسسة بتوفير مناخ مهني يدعم التطوير، ويعزز الولاء، ويحفّز الأداء بشكل مستدام، وتتمثل تلك الخصائص في: (بوفكر، 2022، صفحة 7)

- ظروف عمل صحية، وأمنة.
- وجود فرص لاستخدام قدرات الفرد وتطويرها (استخدام ما يتمتع به من معارف ومهارات، وقدرات، وتمكين من التحكم في وظيفته، وتطوير مشاعر الاستقلالية لديه.
- تطوير احتمالات النمو المستمر والأمان.
- المناخ الاجتماعي لبيئة العمل (علاقات اجتماعية جيدة بين الزملاء والرؤساء).
- التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (عمليات المؤسسة وسياساتها من ناحية أخلاقية وإستراتيجيات التوظيف والتسويق).

## 2- أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية:

تعد جودة الحياة الوظيفية من العوامل ذات الأهمية البالغة التأثير في أداء العاملين، إذ تشير الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بحياة عمل ذات جودة عالية، يتسم أداء العاملين فيها بالتميز، وينطلق الاهتمام بجودة حياة الوظيفية من مسلمة مفادها حاجة العاملين في المؤسسة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، لذا فإن الهدف الأساسي من محاولة تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف بيئة العمل النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطا على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف بيئة العمل المادية، ومن هذه الأخطار عدم الرضا، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية وعدم التوازن النفسي وهذه جميعها تهوي الفرصة لوقوع حوادث وأمراض عمل قد تكون

نتائجها خطيرة ومن هنا تبرز جودة الحياة الوظيفية من خلال استهدافها. (الجهني و علي عمر، 2024، صفحة 34)

## 2-1- أهداف جودة الحياة الوظيفية:

تعددت الأهداف التي تسعى جودة الحياة الوظيفية تبعاً للغايات المرجوة من الاهتمام بها حي تتمثل في التالي: (حرايرية و زوينة، 2018، صفحة 222)

- زيادة ثقة الموظفين سواء بأنفسهم، أو بزملاء العمل، أو بالمؤسسة، وإدارتها.
- تحفيز الموظفين، ودفعهم أكثر نحو المشاركة بحل المشاكل التي تصادفهم بالمؤسسة.
- زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة، وهو الغاية المرجوة بأي مؤسسة ومهما كانت طبيعة نشاطها لأن ذلك سينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- زيادة الفعالية التنظيمية والتي بدورها ستعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.
- تحسين الرضا الوظيفي.
- تعزيز إنتاجية الموظفين.
- تعزيز التعلم في مكان العمل.
- بناء صورة جيدة للمؤسسة في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين. (حرايرية و زوينة، 2018، صفحة 222)

## 2-2- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

يمكن الوقوف على أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال المنافع التي تعود على المؤسسة من خلال تطبيقها، والتي منها ما يلي: (بعجي، 2019، صفحة 522)

- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات الجودة.
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفياً عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة

- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وتبني فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية.
- أنها مصدر للتأثير على الصحة النفسية والجسمانية للموظفين وعلى داعتهم وولائهم.
- أنها أحد المتغيرات الهامة المعوقة أو الداعمة لكفاءة الأداء وتعكس اهتمام قيادات المؤسسة بمشاعر الموظفين. (بعجي، 2019، صفحة 522)

ويرى Garg et al أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في:

- زيادة المشاركة في العمل وانخفاض معدل الغياب.
- انخفاض معدل الدوران الوظيفي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- تؤدي إلى تطوير وتنمية الرأس مال البشري الذي يعتبر من أهم موارد المؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

## المطلب الثاني: أبعاد ومراحل جودة الحياة الوظيفية:

### 1- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت آراء الباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية كلٌّ حسب منظوره الخاص، حيث يرى "والتون (Walton, 1973)" أن جودة الحياة الوظيفية تشمل ثمانية أبعاد رئيسية هي: العدالة في الأجور، ظروف العمل المناسبة، استخدام وتنمية القدرات البشرية، فرص النمو والترقي، الأمن الوظيفي، التكامل الاجتماعي في العمل، العمل ذو المعنى، وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. في حين ركز كل من "سترو وبيتيرسون" على أبعاد تتعلق بالرضا الوظيفي كالمشاركة في اتخاذ القرار، وعدالة توزيع المكافآت، وفرص التطور المهني، أما "هيرسي وبلانشارد" فقد أضافا الأبعاد السلوكية والتنظيمية، مثل الثقة المتبادلة، والاعتراف بالجهود، والدافعية، وضمن السياق العربي، أشار عدد من الباحثين مثل العقيلي والداودي إلى أبعاد إضافية تتعلق بالعدالة التنظيمية، والقيادة الداعمة، والاستقرار الوظيفي، ومرونة أوقات العمل، بما يتماشى مع خصوصية بيئة العمل في المؤسسات العربية. وتشير معظم الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد تتكامل فيما بينها لتحقيق بيئة عمل محفزة، وتحسين الرضا والإنتاجية لدى العاملين. (الداودي، 2018، صفحة 49)

وتتمثل أهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:

- **الأجور والمكافآت:** تعتبر الأجور والمكافآت أولى اهتمامات الموظف داخل المؤسسة، حيث إذا كان أجر الموظف يلبي كل احتياجاته الضرورية يمكنه ذلك من تحقيق الرضا العالي تجاه وظيفته، وبالتالي العمل على إتقان واجبه المهني. (مصطفى و عمر روجي، 2019، صفحة 24)

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** يمثل هذا البعد إعطاء الفرصة للأخريين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات التي تخص أعمال المنظمة والتوصل إلى حلول مفيدة، حيث أن صناعة القرار واتخاذها تعد من العمليات المعقدة كونها تحتاج إلى مهارات إدراكية وتحليلية متميزة و هذا ما أكده عالم الاجتماع TrowBlud حين قال: "أن أعظم العلوم هو علم

القرار" مما يعطي لهذا البعد أهمية كبيرة. إذ أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات سوف يفجر الطاقات الإبداعية والفكرية لديهم. (حيرش و طارق، 2022، صفحة 18)

• **فرص الترقية والتقدم الوظيفي:** تتم الترقيات في إطار الترقيات الرسمية، أو برامج تطوير الوظيفة، أو فرص التدريب، أو تعيينات اللجان أو المشاريع الخاصة، حيث تعمل المنظمات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات، مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين. (دنيازاد و عقون، 2021، صفحة 273)

• **الأمان والاستقرار الوظيفي:** تزداد أهمية هذا البعد بازدياد أهمية دور المورد البشري في المنظمة، فالإحساس بالأمان في العمل يؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحسين نوعية جودة العمل المنجز (Havlovic, 1991, p. 154).

• **التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية:** يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات العمل والأسرة معاً، كما يعبر عنه بالعلاقة بين إنجازات الحياة المهنية (الترقي، زيادة الإنتاجية، الإنجاز المهني...الخ) والإشباع الشخصي (الأسرة، الأصدقاء، الهوايات، الإسهامات المجتمعية...الخ). وتوثر الموازنة بين الحياة والعمل بشكل إيجابي على جودة الحياة داخل العمل، لما لها من تأثيرات على الصحة النفسية للعامل، حيث تساهم في تجديد نشاطه وتساعد على مواجهة التحديات التي يجابهها في العمل كما تجعله أكثر انسجاماً مع زملائه في العمل. (Yami, Eman, & bin, 2019, p. 73)

إن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى شعوره بأنه مهمش ومشاركته غير هامة، ولا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، مما يضفي عليه الشعور بالاغتراب والصراع الداخلي لعدم الاقتناع بالقرارات المتخذة، مما ينعكس سلباً على ردود أفعاله وإهماله وعدم اهتمامه بالقرارات المتخذة وقلة تحمسه لتنفيذها ورفضه للتعاون مع الإدارة. لذلك يجب

على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة وتفويض جزء من سلطاتهم فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم.

## 2- عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

نجاح جودة الحياة الوظيفية يعتمد على عدة عوامل رئيسية تلبي احتياجات الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تلعب الحوافز المادية والمعنوية، والتدريب والتطوير، وإدارة التغيير بشكل فعال دورًا هامًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ومن بين عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية ما يلي: (خالد و مبارك، 2015، الصفحات 122-123)

- **مجهودات المؤسسة:** إن جهود المؤسسة عامل ضروري لنجاح الجودة الوظيفية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لقدراتها التنظيمية والإدارية لتسيير وترشيد سبل التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.

- **نظم المقترحات:** إن جودة حياة العمل الجيدة وبرامج مشاركة العاملين تفترض أن العاملين لديهم أفكار جديدة وأن مسؤولية الإدارة هي متابعة تطبيق هذه الأفكار حيث يجب على كل مؤسسة أن تخلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة سواء كانت مجدية أو غير مجدية.

- **نظام الاتصالات:** تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي كل مرفت على أنها تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلف الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي عرفت على أنها "تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية التي تحدث ضمن محيط المؤسسة".

يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع احتياجاتهم



من خلال توفير بيئة عمل صالحة، لإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء، وفيما يلي أهم الميكانيزمات أو الآليات التي تساهم في نجاح الحياة الوظيفية: (منسول، 2018، صفحة 151)

- ✓ تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة الحياة الوظيفية.
- ✓ منح العاملين الفرص للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.
- ✓ تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.
- ✓ التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.
- ✓ تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل، وتنمية العلاقات الاجتماعية.
- ✓ الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.
- ✓ الإحساس بالأمن الوظيفي.

### 3- مراحل جودة الحياة الوظيفية:

تتطور جودة الحياة الوظيفية عبر مراحل مترابطة تعكس انتقال المؤسسة من مجرد الاستجابة لاحتياجات العاملين إلى بناء بيئة عمل متكاملة ومحفزة، تبدأ هذه المراحل بتحسين الشروط الأساسية للعمل، ثم تتقدم نحو تطوير نظم التحفيز والمشاركة، وتنتهي بالوصول إلى مرحلة التمكين والاستدامة، حيث يصبح الموظف شريكاً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة. قدم gilbert نموذج يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمية التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه French ET bell .

ويتضح من الشكل القادم (01) أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وإنها عملية تطوير مستمر تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.

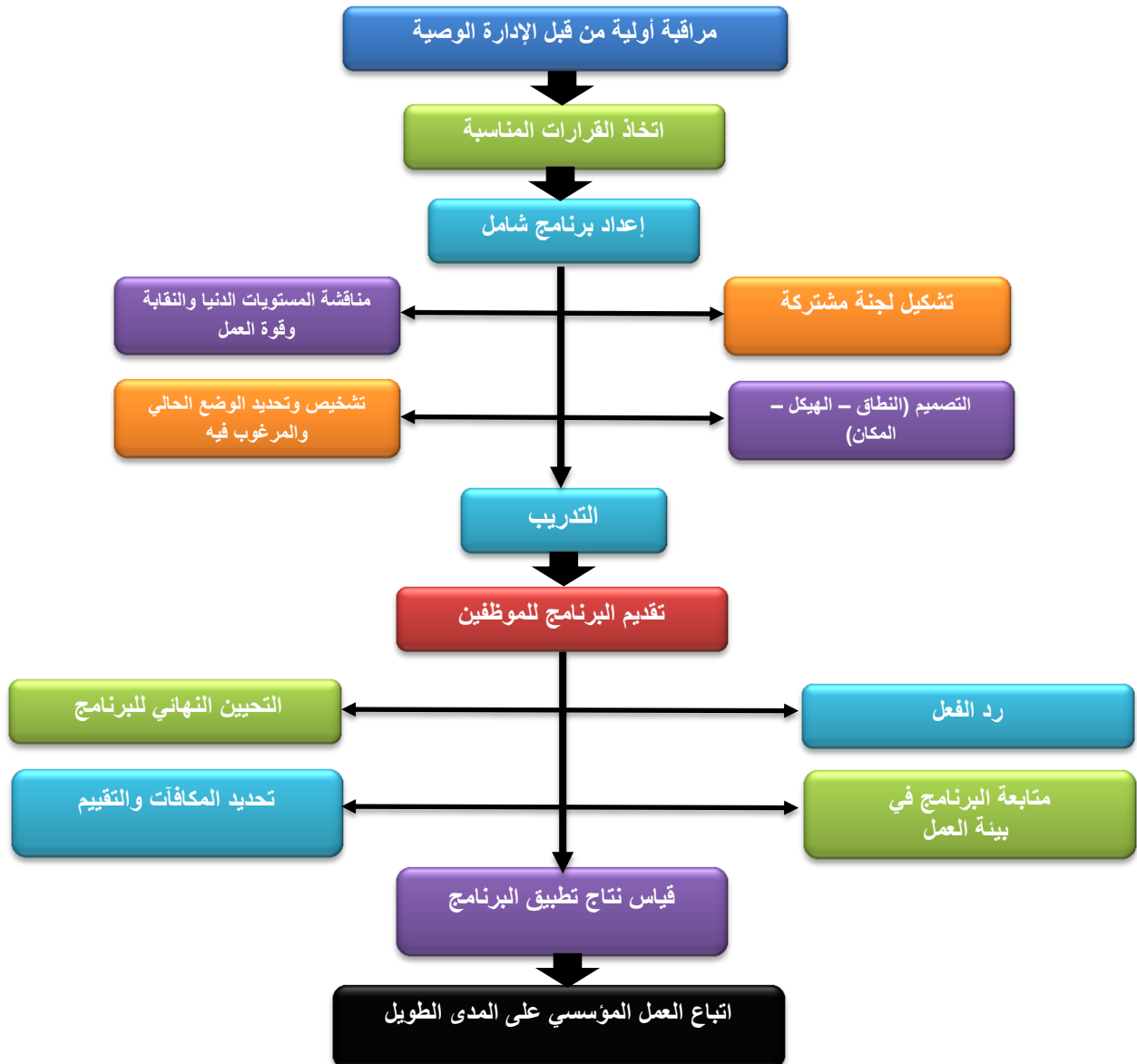
حيث يمثل المخطط في الشكل 01 تسلسلاً منهجياً للمراحل الرئيسية لتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، يبدأ هذا المسار بمرحلة المراقبة الأولية من قبل الإدارة الوصية التي تتبعها اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على تقييم مبدئي للوضع، بعدها يتم إعداد برنامج شامل يعكس احتياجات المؤسسة والموظفين، ويتم تشكيل لجنة مشتركة لتولي مهمة

تصميم البرنامج، بما يشمل تحديد الموقع، الهيكل، والمهام، بالإضافة إلى تشخيص الوضع الحالي وتحليل المتطلبات.

ثم تنتقل العملية إلى مرحلة التدريب، حيث يتم إعداد الموظفين على أسس البرنامج المعتمد، بعد ذلك يتم تقديم البرنامج للموظفين لتطبيقه على أرض الواقع، يعقب ذلك مرحلة التقييم والتي تشمل قياس نتائج تطبيق البرنامج ومتابعة البرامج في بيئة العمل مع الأخذ برودود أفعال الموظفين في الحسبان.

بناءً على ما سبق، يتم تحديد المكافآت والتقييم الإيجابي للمبادرات الناجحة، أو التعديل النهائي للبرنامج إذا لزم الأمر. وفي النهاية، تهدف العملية إلى اتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل لضمان استمرارية تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الأداء المؤسسي.

الشكل (01) يمثل المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



## المطلب الثالث: معايير ومؤشرات جودة الحياة الوظيفية:

## 1- معايير جودة الحياة الوظيفية:

تُعدّ جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life - QWL) مفهوماً إدارياً حديثاً يعكس مدى إشباع الحاجات الشخصية والمادية للموظفين في بيئة العمل، وهي لا تقتصر فقط على الأجر المادي، بل تشمل مجموعة واسعة من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، ولأنهم، وإنتاجيتهم، إن الاهتمام بهذه المعايير يخلق بيئة عمل إيجابية ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تلخيص أبرز المعايير التي أجمعت عليها الأدبيات والدراسات الأكاديمية في النقاط التالية:

1- **التعويضات العادلة والمناسبة:** يشمل هذا المعيار كل ما يتقاضاه الموظف من مقابل مادي نظير عمله. ولكي يساهم في جودة الحياة الوظيفية، يجب أن يتسم بالآتي: (خالد و بوكرون، 20018، صفحة 14)

- **العدالة الداخلية:** تتناسب الأجر مع طبيعة المهام، المسؤوليات، والمؤهلات المطلوبة للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى داخل نفس المنظمة.
- **العدالة الخارجية:** أن تكون الأجور والمزايا تنافسية مقارنة بما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس القطاع.

- **الحوافز والمكافآت:** وجود نظام واضح ومحفز للمكافآت يقدر الأداء المتميز.

2- **بيئة عمل آمنة وصحية:** تعتبر من الحقوق الأساسية للموظف، وتشمل جانبين: (حورية، 2020، صفحة 22)

- **السلامة الجسدية:** توفير الحماية من المخاطر المهنية، الحوادث، والأمراض التي قد تنتج عن طبيعة العمل.
- **الصحة النفسية:** خلق مناخ عمل خالٍ من التوتر، القلق، والضغط النفسية. ويشمل ذلك توزيع أعباء العمل بشكل متوازن وتوفير الدعم النفسي عند الحاجة.

**3- التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** قدرة الموظف على التوفيق بين متطلبات وظيفته ومسؤولياته الأسرية والشخصية. وتعمل المنظمات على تحقيقه من خلال: (العزب، 2018، صفحة 101)

- ساعات عمل معقولة ومرنة.

- تجنب تكليف الموظفين بمهام خارج أوقات العمل الرسمية بشكل مستمر.

- منح الإجازات المستحقة دون تعقيد.

**4- فرص النمو والتطوير الوظيفي:** شعور الموظف بأن لديه مستقبلاً في المنظمة يساهم بشكل كبير في استقراره ورضاه. ويتحقق ذلك عبر: (زكية، زروخي، وفلاق، 2020، صفحة 58)

- التدريب والتطوير: إتاحة الفرص للموظفين لاكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم.

- الترقية والتقدم: وجود مسار وظيفي واضح ومعايير شفافة للترقية تتيح للموظف الطموح فرصة للتقدم.

- استغلال المهارات: تصميم العمل بحيث يسمح للموظف باستخدام وتنمية قدراته ومهاراته.

**5- المشاركة في اتخاذ القرار:** إعطاء الموظفين صوتاً في القرارات التي تؤثر على وظائفهم وبيئة عملهم يعزز من شعورهم بالانتماء والتقدير. ويشمل ذلك أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، خاصة فيما يتعلق بتطوير إجراءات العمل وحل المشكلات. (العزب، 2018، صفحة 125)

**6- العلاقات الاجتماعية في العمل:** طبيعة العلاقات بين الموظفين وزملائهم، وبينهم وبين رؤسائهم، تؤثر بشكل كبير على المناخ التنظيمي. تتضمن العلاقات الإيجابية:

- الاحترام المتبادل والثقة.

- روح الفريق والعمل التعاوني.

- التواصل الفعال والدعم من المشرفين.

7- الاستقرار والأمان الوظيفي: هو شعور الموظف بعدم الخوف من فقدان وظيفته بشكل مفاجئ أو تعسفي. يساهم الأمان الوظيفي في تركيز الموظف على مهامه بإبداع دون قلق من المستقبل. (حورية، 2020، صفحة 43)

## 2/ مؤشرات جودة الحياة الوظيفية:

مؤشرات جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العوامل التي تعكس مستوى رضا الموظفين عن عملهم، وقياس جودة بيئة العمل وتأثيرها على حياتهم الشخصية والمهنية، حيث تشمل هذه المؤشرات جوانب متنوعة مثل الأجور والمكافآت، ظروف العمل، فرص التنمية المهنية، العلاقات الاجتماعية في العمل، الشعور بالأمان، وحرية التعبير. (مريم، 2023، صفحة 288)

وهناك الكثير من الدراسات الإدارية والتنظيمية التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية، إلا أنها اختلفت فيما يحتويه هذا المفهوم من عناصر، حيث نجد أنه يتضمن عدة مؤشرات، وفي هذا الصدد وباعتماد على نتائج الدراسة، فقد تم التركيز على ثلاثة مؤشرات رئيسية هي:

1. الراحة في العمل وتشمل العملية الإدراكية التي تعكس المظاهر المادية لبيئة العمل، وتشمل مكان العمل نفسه، وتنعكس على ارتباطهم المكاني وسلوكهم بالمنظمة. وتشمل مؤشر الراحة في العمل ثلاثة أبعاد هي:

◦ الراحة الوظيفية: وتعني فعالية التفاعل بين بيئة العمل ومهام العمل، ودرجة دعمها

لعملية إنجاز العمل. (Vischer, 2006, p. 65)

◦ الراحة الجسمية: وتُقصد بها "الارتياح الناتج عن الظروف الداخلية والبيئية التي يتم

اختيارها على أنها مقبولة ومرتبطة بالراحة والإنتاجية، وتشمل الاحتياجات البشرية

الأساسية مثل السلامة والنظافة". (Psychology Wiki." Physical Comfort", 2018)

◦ **الراحة النفسية والاجتماعية:** وتُقصد بالجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سعادة عمل الموظف، وتشمل الشعور بالأمان، والارتياح بالعمل... إلخ. (Vischer, 2006, p. 65)

2. **العدالة في العمل** وتشير إلى إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال تعاملهم مع الإدارة، وتشمل الإدراك الإدراكي لأبعاد الإنصاف وسلوكيات العدالة في العمل. إن الحديث عن العدالة لا يقتصر على الترقية بل يشمل جوانب كثيرة منها تطبيق معايير واضحة في موضوع الرواتب والمكافآت وساعات العمل وتحديد مواقع العمل أو المكاتب وتوفير الاحتياجات المكتبية والخدمات والحوافز والمميزات مثل السكن والتأمين الصحي، والعدالة في فرص التدريب والإثراء الوظيفي وفرص المشاركة، العدالة في تقدير الإنجازات والتميز وفق معايير التقييم المعتمدة، كما تشمل العدالة توحيد أساسيات ومواصفات وخدمات بيئة العمل بين المراكز الرئيسة والفروع. (القبلان، 2023)

والعدالة تشمل أيضا التعامل والتواصل مع الموظفين، ليس من العدل مثلا أن يناقش المدير أداء موظف على انفراد في مكتبه، وفي المقابل يناقش وينتقد أداء موظف آخر علنا أمام الجميع. ومن غير العدل التفاوت في التعامل مع الإدارات المختلفة بتأثير عوامل شخصية فقد تتعامل الإدارة العليا في الجوانب المعنوية بكرم مع أحد الأقسام وببخل مع الأقسام الأخرى.

يضاف إلى ذلك عدالة تشمل مستوى ونوعية خدمة المراجعين والمستفيدين، بيئة العمل هي في خدمة الموظفين والمستفيدين سواء في القطاعات العامة أو الخاصة، التفاوت في هذه الخدمة يضر بالصورة الذهنية للمنظمة، ومن الإنجازات الجميلة في هذا المجال كمثال إنجاز وزارة الصحة بالعمل على توحيد معايير المراكز الصحية في الأحياء لتكون بنفس المستوى شكلا ومضمونا. (القبلان، 2023)

إن غياب العدالة في بيئة العمل ينتج عنه سلبيات كثيرة منها البقاء في العمل بمعنوية منخفضة، وبسلبية إذا انتشرت أثرت على أداء المنظمة ككل، وقد يولد الإحباط قرار البحث

عن وظيفة أخرى فإذا انتشر الإحباط وكثر عدد المغادرين فهذا وضع سينتج عنه ليس علامة استقهام فقط بل علامة أو علامات تعجب!!

بشكل عام لا نحتاج إلى الاستشهاد بدراسات وأبحاث لنقول إن العدالة هي من أهم أسس إيجاد بيئة عمل إيجابية، وإنها أحد مسببات الرضا الوظيفي وما ينتج عنه من زيادة الانتماء والولاء وتحسين الأداء والإنتاجية؛ لأن ذلك كله بكل بساطة مرتبط بشكل مباشر بالروح المعنوية للموظف. (القبلان، 2023)

#### المطلب الرابع: معوقات وبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية:

##### 1- معوقات جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظرا للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط إلى تحقيق العوائد والإيرادات وإن كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم، وبالتالي هناك عوامل ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعوائق ومنها: (Kaila, 2006, p. 439)

- ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد التفويض السلطة.
- ارتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة ومحفزة للعمل تعد أيضا عائق، بالنظر إلى ارتفاع تكلفة تهيئة الظروف المادية وكذلك زيادة الأجور والمكافآت والتي قد تزيد من أجمالي التكاليف.
- عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعلم الأفراد وذلك لافتقادهم للتدريب والتطوير.

- هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.

##### 2- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية: (محمد، 2018، صفحة 28)

إن محاولة تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية لا تأتي من فراغ بل تستوجب جملة من العمليات وعدة محاولات في التخطيط قبل التنفيذ وتتمثل هذه البرامج في:

- الإشراف الجيد على العاملين.

- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.
  - وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافئات.
  - علاقات عمل جيدة.
  - مشاركة عالية وكفاءة في صنع القرارات.
  - القدرة العالية في التكيف مع الضغوط البيئية.
  - نظام الاتصالات المفتوح.
  - الترقية والتقدم الوظيفي لهاته البرامج.
  - تشجيع الإبداع والابتكار من خلال احترام أفكار العاملين.
  - التعزيز الإيجابي والتدريب الإضافي لتعزيز الاستقرار.
- الابتكار وخلق بيئة آمنة ومناسبة تعزز التقدم والنمو وتسمح للفاعلين بالإحساس بالكرامة الإنسانية والانتماء للمؤسسة ومنه يصبح العامل قوة تدفع إلى المنافسة والتميز.

### المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

يُعتبر الأداء الوظيفي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في العديد من المجالات سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو تربوية. كما يمثل المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسات من خلال قياس الجهد المبذول من طرف الموظف في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو عضلياً، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، في هذا الفصل تطرقنا لنظرة عامة حول الأداء الوظيفي وأهم أبعاده ومراحله وعناصره بالإضافة إلى معايير ومؤشرات قياسه.

### المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي:

#### 1- تعريف الأداء الوظيفي:

عرّف عبد المحسن الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة



لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (الصريرة، 2011، صفحة 608)

وعرّفه جوفمان (Goffman) بأنه كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين. (الصريرة، 2011، صفحة 608)

عرّف بدوي مصطفى الأداء بأنه: "هو الجهد المعين الذي قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين." (الفتلاوي، 2003، صفحة 24)

من خلال استعراض التعاريف السابقة، يمكن تلخيص مفهوم الأداء بأنه عملية ديناميكية تشمل الجهد المبذول من قبل الأفراد أو المجموعات لإنجاز مهام محددة، مع التركيز على النتائج المرجوة والأهداف التنظيمية، فبعد المحسن يربط الأداء بالمخرجات والأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها داخل المنظمة، في حين يسلط جوفمان الضوء على الجانب التفاعلي للأداء وتأثيره في الآخرين ضمن سياق معين، أما بدوي مصطفى فيركز على الجهد البشري المبذول لتحقيق نتيجة محددة، وعليه يفهم الأداء كمزيج من النشاطات والجهود الفردية والجماعية الموجهة نحو تحقيق أهداف واضحة، ضمن سياق تنظيمي أو اجتماعي معين.

بينما الأداء الوظيفي هو "النتيجة النهائية التي تنعكس من خلال قيام الموظف بمهامه الوظيفية وفقاً للمعايير المعتمدة من قبل المنظمة، بما يضمن تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة." (السرjاني، 2010، صفحة 208)

ويعرّف "الرويلي" الأداء الوظيفي بأنه "مدى مساهمة الموظف في إنجاز العمل المناط به، من حيث الكم والنوع، في إطار زمني محدد، وضمن الشروط والمعايير المحددة مسبقاً." (الرويلي، 2007، صفحة 65)

ويرى "الشيخ" أن الأداء الوظيفي "هو الترجمة العملية لسلوكيات الموظف أثناء قيامه بمهامه، والتي تقاس من خلال مدى توافق الأداء الفعلي مع التوقعات التنظيمية." (الشيخ، 2009، صفحة 141)

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

### - المصطلحات المرتبطة بالأداء الوظيفي:

**الأداء المهني:** يقصد به القيام بالأعمال الوظيفية التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب وهذا يمكن معرفته عن طريق تحليل الأداء.

**تحليل الأداء:** يقصد به دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

**معدل الأداء:** يقصد به كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل. (النصر، 2008، صفحة 74)

## 2- أنواع ومراحل الأداء الوظيفي:

### أ- أنواع الأداء الوظيفي:

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء الوظيفي لدى الباحثين، جعل تعدد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة، وحسب دراسة كل باحث، ولذا يمكن أن ننظر إلى الأداء الوظيفي باعتبار أنه بعض المعايير التي أولى لها الباحثون الاهتمام في تحديد أنواعه، ونذكر منها:

### 1- حسب معيار المصدر ينقسم الأداء الوظيفي بشكل عام إلى ما يلي:

أ- **الأداء الداخلي:** ويقصد بهذا النوع من الأداء ما يتحقق من خلال مجموعة الإدارات

البيئية، ويعدّه Bernard في ثلاثة أنواع هي: (tory, 1999, P236)

- **الأداء البشري:** وهو من أهم العوامل التي يقع عليها تركيز عمل أداء المؤسسة، فقد

ذهب البعض إلى أن فعالية المنظمة مرهونة بقدرة الأفراد فيها فقط، وانطلاقاً من أن المنظمة لا تعمل إلا من خلال الفرد بالأنشطة المختلفة التي يقوم بها. فالأداء البشري هو عبارة عن

الكفاءات البشرية التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ويعتمد بدرجة أساسية على طبيعة الموارد المالية والتكنولوجية المتاحة، ويعتمد أيضًا على قدرة الفرد على التفاعل مع بيئة المؤسسة. (المرسي، 2003، صفحة 23)

**-الأداء التقني:** وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لإمكانياتها بفعالية.

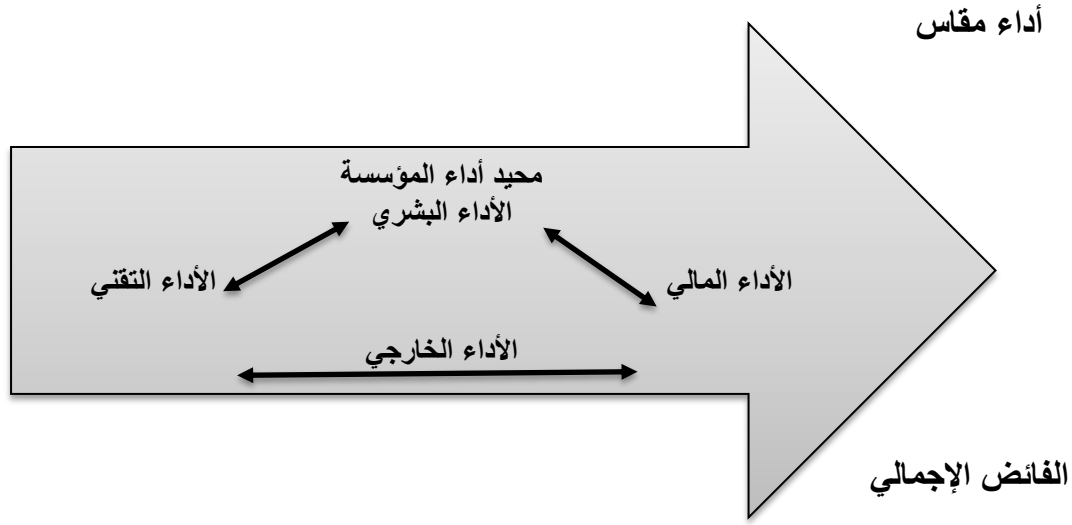
**الأداء المالي:** ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة. فبالنظر إلى المؤسسة كمستثمر ووسائل هامة منها الاعتمادات المالية الضخمة، فقد تقدم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتجلى في محاربة السر المسرب، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات المالية، وذلك من خلال احترام القواعد القانونية والتنظيمية لضمان الاستقرار المالي من جهة، والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة، والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين كما من جهة أخرى. (صرار، 2005، صفحة 138)

**ب- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن جميع التطورات والمتغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة، هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية، والقدرة على مسايرتها. (شافي، 2005، صفحة 52)

هذه التغيرات أو التطورات تفرض على المؤسسة أن تؤدي إلى تغيير جذري في مسار المؤسسة، لذلك فهي بحاجة إلى المتابعة المستمرة والملاحظة حتى يمكن تكييف أدائها على الأداء، فتنجح المؤسسات أو تفشل بقدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين الأنشطة في البيئة التي تنشط بها. (السيد، 1998، صفحة 87)

إن الأداء الوظيفي من خلال استغلال مختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، ومن جهة أخرى يتضح من خلال تكييفه لخطته الخارجية مع المتغيرات، وكذلك من خلال متابعة تطورات البيئة التي تنشط بها بمرونة والتكيف مع المتغيرات في نفس الوقت، ويمكن توضيح مضمون هذا النوع في الشكل التالي:

### الشكل رقم 03: الأداء الداخلي والخارجي



المصدر: (Martory, 2016, p. 154)

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالخطر الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المخطط للتكيف معه، فإذا لم تستطع المؤسسة أن تسيطر على خططها الداخلية وتحكمت فيها، فلن تتمكن من التأثير على خططها الخارجية المتعددة، ولذا يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه، والتقليل من تداعياته وآثاره السلبية، ويترتب أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي. (حمداوي، 2004، صفحة 41)

**2- حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار، يتم تصنيف الأداء إلى نوعين: الأداء الكلي والأداء الجزئي. (بوعطيط، 2009، الصفحات 76-77)

**-الأداء الكلي:** وهو الذي يتمثل في التفاعلات بين الأجزاء التي تتكون منها المنظمة، أي القدرة على تلبية حاجات الزبائن وإرضاء المتعاملين معها، والتي تعكس درجة تكامل وتوافق الجهود المبذولة في تحقيق أهدافها.

في هذا السياق، يمكن استخدام بعض النماذج لتقييم الأداء الكلي للمنظمة كنموذج "تحليل الفجوة" ونموذج "النظام المفتوح"، كما أن الأداء الكلي يتطلب التفاعل بين عناصر النظام المختلفة.

-**الأداء الجزئي:** وهو الذي يركز على تحقيق مستوى أداء الأنشطة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنشطة الفرعية وهو بمثابة تذكير أو تأكيد للتكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

**2-3- حسب المعيار الوظيفي:** حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: (بوعطيط، 2009، صفحة 77)

-**أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق النقد وإيجاد هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق الضرورة واستثمار المال، كما أن استثمار الموارد المالية من أهم أهداف المنظمة.

-**وظيفة الأفراد:** أداء الموارد البشرية ويتمثل في الدور الرئيسي الذي تلعبه وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال إشرافها على الوظائف الأخرى داخل المنظمة، وتسيير ومراقبة الموارد البشرية في المؤسسة كما يوضح كيف يتم التفاعل بين عناصر المنظمة للوصول إلى أقصى درجة ممكنة من المسؤولية وتحقيق الأهداف.

-**أداء وظيفة الإنتاج:** ويتعلق بجودة المنتجات النهائية، سواء كانت سلعة أو خدمات مقدمة للزبائن، وتقاس من خلال درجة مطابقة مخرجات المنظمة للمعايير الخاصة بكل منها.

-**أداء وظيفة التسويق:** ويقاس من خلال ملاحظة المبيعات، حجوم المبيعات، الحصة السوقية، وهذا المعيار هو الأكثر شيوعاً.

### ب- مراحل الأداء الوظيفي:

يمر الأداء الوظيفي بمجموعة من المراحل التي تعكس تطوره لدى الفرد داخل المنظمة، حيث تمثل هذه المراحل سلسلة متكاملة من العمليات التي تبدأ بتحديد المطلوب من الموظف وتنتهي بتقييم أدائه، وذلك في إطار أهداف المؤسسة ومواردها البشرية، وفهم هذه المراحل يُعد أمراً ضرورياً لتوجيه السلوك المهني وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة.

وقد اتفق العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على أن الأداء الوظيفي لا يحدث بشكل عشوائي، بل يمر عبر مراحل محددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **مرحلة التخطيط للأداء:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف الوظيفية المطلوب تحقيقها، ووضع المعايير التي سيقاس بها الأداء، كما تتضمن توضيح المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف، بما يتماشى مع الخطة العامة للمؤسسة. ويشير العزاوي إلى أن "التخطيط الدقيق للأداء يُسهم في تحقيق التكامل بين الفرد وأهداف المؤسسة ويشكل المرجع الأساسي للتقييم". (العزاوي، 2019، صفحة 212)
2. **مرحلة تنفيذ الأداء:** في هذه المرحلة يبدأ الموظف في ممارسة مهامه وفقاً لما تم التخطيط له. وتُعد هذه المرحلة بمثابة التطبيق العملي للمعايير والمسؤوليات، حيث يُظهر الموظف قدراته وكفاءته ومدى التزامه. ويؤكد الطراونة أن "التنفيذ هو الاختبار الحقيقي لمهارات الموظف وقدرته على تحويل التوجيهات إلى نتائج ملموسة". (عبد الرزاق، 2017، صفحة 59)
- مرحلة مراقبة الأداء:** يتم في هذه المرحلة تتبع ومراقبة أداء الموظف أثناء تنفيذه للمهام، وذلك بهدف ضمان الالتزام بالخطة وتصحيح الانحرافات إن وجدت. وتُستخدم في هذه المرحلة أدوات رقابية وإشرافية تساعد في التوجيه المستمر. أشار الزبيدي إلى أن "المتابعة الفعّالة تُعد من أبرز الأدوات الإدارية للحفاظ على جودة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة". (حسن، 2016، صفحة 157)
- مرحلة تقييم الأداء:** وهي المرحلة التي يتم فيها قياس أداء الموظف بمقارنة نتائجه الفعلية بالمعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال أدوات تقييم كمية ونوعية، مثل: التقارير، المقابلات، الاستبيانات، ونظام النقاط. حسب بدر: "التقييم الموضوعي والعادل يساهم في تعزيز التحفيز، ويُعد مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريبية أو قرارات الترقية والمكافأة". (سامي، 2020، صفحة 77)
3. **مرحلة التغذية الراجعة والتحسين:** بعد تقييم الأداء، يتم إبلاغ الموظف بنتائج أدائه، وتُوضع خطط لتحسين الجوانب الضعيفة وتعزيز نقاط القوة، ويُعد هذا التفاعل ضرورياً لتطوير الأداء المستقبلي.

كما يرى أبو قحف: "التغذية الراجعة تمثل حلقة الوصل بين الأداء الحالي والمستقبلي، وهي أداة فاعلة لتوجيه الموارد البشرية نحو الأفضل". (عبد الفتاح، 2015، صفحة 247)

إن معرفة مراحل الأداء الوظيفي تساعد الإدارات في تحسين أداء العاملين، وضمان توجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتُعد هذه المراحل أساسًا في بناء نظم تقييم وتحفيز عادلة.

### 3- أهمية الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها، إذ يمثل مستوى إنجاز الموظف للمهام والواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، مما يساهم في رفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتكمن أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة لتقييم كفاءة الأفراد، وتعزيز الرضا الوظيفي، ودعم القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والمكافآت، إضافة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير القدرات البشرية بشكل مستمر. (محمد بن عبد الله، 2007، صفحة 109)

هذا بالنسبة لأهميته في المؤسسة أما من ناحية المورد البشري فتكمن أهميته في عدة جوانب حيوية تؤثر مباشرة على الفرد والمنظمة معًا، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. تحقيق الرضا الوظيفي: عندما يكون أداء الفرد جيدًا، يشعر بالنجاح والتقدير، مما يعزز من مستوى رضاه الوظيفي ويقلل من الضغوط النفسية.
2. النمو والتطور المهني: الأداء العالي يفتح أمام الموظف فرصًا للترقية والتدريب والتطوير، ما يعزز من مكانته داخل المؤسسة ويزيد من كفاءته وخبراته.
3. زيادة الاستقرار الوظيفي: الموظفون ذوو الأداء المرتفع غالبًا ما يكونون أقل عرضة للفصل أو الاستغناء، حيث يعتبرون أصولًا مهمة للمؤسسة.
4. رفع مستوى الثقة بالنفس والتحفيز: تحقيق نتائج جيدة يعزز ثقة الموظف بقدراته ويدفعه لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

5. تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة: الأداء الفعّال يساعد الموظف على تحقيق أهدافه الشخصية، وفي الوقت نفسه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (العزاوي خ.، 2019، صفحة 215)

**المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الأداء الوظيفي:**

### 1- أبعاد الأداء الوظيفي:

تتمثل أبعاد الأداء الوظيفي في مجموعة من الجوانب التي تعكس مدى شمولية الأداء وتكامله، وقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين، إذ تتنوع هذه الأبعاد حسب طبيعة الوظيفة وطبيعة المؤسسة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

1. **الأداء المهني (Task Performance):** يُقصد به قيام الموظف بالمهام الجوهرية المرتبطة مباشرة بوظيفته، من حيث جودة الإنجاز، الدقة، الالتزام بالمعايير، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة. وهو يُعد من الأبعاد الأساسية التي تركز عليها معظم أنظمة التقييم، وقد أشار Borman إلى أن الأداء المهني يشكل البعد التقليدي الذي تُبنى عليه أحكام الكفاءة والفعالية. (Borman, 1993, p. 99)

2. **الأداء السياقي (Contextual Performance):** يرتبط بالسلوكيات التنظيمية غير المرتبطة بشكل مباشر بالمهام الرسمية، مثل التعاون، مساندة الزملاء، الالتزام بقيم المؤسسة، والمبادرة في حل المشكلات، ويُعد هذا البعد مؤشراً مهماً على التوافق التنظيمي والاندماج الوظيفي، وقد عرفه Organ ضمن ما يسمى بـ "السلوكيات المواطنة التنظيمية". (Organ, 1988, p. 342)

3. **الالتزام والانضباط الوظيفي:** يشمل احترام القوانين الداخلية، الحضور المنتظم، الالتزام بأوقات العمل، والامتثال لتعليمات الإدارة، هذا البعد يُعد مؤشراً على مدى احترام الموظف للأنظمة وسلوكه المهني داخل المؤسسة. (Mathis, 2011, p. 166)



4. **الابتكار والتجديد:** يتمثل في قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة، والمساهمة في تطوير طرق العمل وتحسين الأداء العام، ويُعد هذا البعد مهمًا خاصة في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب مرونة وتفكيرًا إبداعيًا.

وقد أكد Janssen أن السلوك الابتكاري يرتبط إيجابيًا بمستوى أداء الموظف. (Janssen, 2000, p. 57)

5. **التحفيز الذاتي والرضا الوظيفي:** بالرغم من أن التحفيز والرضا لا يعتبران من أبعاد الأداء المباشرة، إلا أنهما يرتبطان به ارتباطًا وثيقًا، حيث ينعكس التحفيز الداخلي في مستوى المبادرة والاستمرار في الأداء، كما أن الرضا يعزز من جودة الإنجاز واستقراره. إن دراسة أبعاد الأداء الوظيفي تسمح بفهم أعمق لمحدداته ومجالات تطويره، مما يمكن المؤسسات من تصميم أنظمة تقييم وتحفيز أكثر دقة وعدالة.

## 2- عوامل الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي نتاجًا لتفاعل مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد داخل بيئة العمل، سواء كانت عوامل شخصية تتعلق بالموظف ذاته، أو تنظيمية ترتبط بطبيعة العمل والظروف المحيطة به، وتُعد دراسة هذه العوامل ضرورية لفهم أسباب تباين الأداء بين الموظفين، وتمكين الإدارة من التدخل بفعالية لتحسينه ورفع كفاءته. وقد صنّف الباحثون العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى عدة محاور رئيسية، نوردتها فيما يلي:

أ- **العوامل الشخصية:** تتعلق بخصائص الفرد نفسه، وتشمل:

• **المعرفة والمهارات:** كلما ارتفع مستوى معرفة الموظف بمهام عمله، وتوفرت لديه المهارات اللازمة، زادت قدرته على أداء المهام بكفاءة.

يشير العزاوي إلى أن "امتلاك الموظف للمعرفة الفنية والمهارية يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الأداء المطلوب". (العزاوي خ.، 2019، صفحة 178)

- **الدافعية والتحفيز الذاتي:** الدافع الداخلي للإنجاز يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، إذ يسهم التحفيز في رفع مستوى التركيز والانضباط والإبداع.
- يؤكد أبو قحف أن "التحفيز يُعتبر أحد أقوى محركات الأداء الوظيفي، سواء كان ماديًا أو معنويًا." (عبد الفتاح، 2015، صفحة 67)
- **الصحة الجسدية والنفسية:** تؤثر الحالة الصحية والراحة النفسية في قدرة الموظف على الإنتاج، حيث تقلل الضغوط والاضطرابات من جودة الأداء.
- ب- **العوامل التنظيمية:** ترتبط بالبيئة التي يعمل فيها الفرد، وتشمل:
  - **نمط القيادة الإدارية:** يؤثر أسلوب القائد في التعامل مع الموظفين على أدائهم، فالقائد العادل والداعم يعزز من ثقة الأفراد ويحفزهم نحو الأداء الأفضل.
  - **نظام الحوافز والتقدير:** الحوافز المالية والمعنوية تُعزز من الرضا والانتماء، وتُشجع الموظف على بذل جهد إضافي لتحقيق التميز.
  - يرى بدر أن "التحفيز العادل والمتوازن يُعد عاملاً أساسيًا في رفع كفاءة الأداء، خاصة عند ربطه بإنجازات فعلية." (سامي، 2020، صفحة 144)
  - **توفر الموارد والإمكانات:** مثل الأجهزة، البرامج، الدعم الفني، والمعلومات الضرورية لأداء المهام. غياب هذه الموارد يُعوق الأداء ويخلق بيئة عمل محبطة.
- ج- **العوامل الاجتماعية والثقافية:**
  - **العلاقات بين الزملاء:** تُسهم العلاقات المهنية الجيدة في خلق بيئة داعمة تعزز التعاون وتقلل من الصراعات.
  - كما أشار الطراونة: "إن وجود مناخ اجتماعي إيجابي داخل المنظمة يدعم روح الفريق، ويُشكل عاملاً هاماً في تحسين الأداء." (عبد الرزاق، 2017، صفحة 203)
  - **الثقافة التنظيمية:** القيم والمبادئ السائدة داخل المؤسسة تؤثر في سلوك الأفراد ونظرتهم للعمل، مما ينعكس على الأداء إيجابًا أو سلبًا.

إن عوامل الأداء الوظيفي تتكامل فيما بينها لتشكل قاعدة تُبنى عليها كفاءة العاملين داخل المؤسسة، ويُمثل فهم هذه العوامل أداة أساسية لتطوير سياسات التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز، بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق استقرارها التنظيمي.

### المطلب الثالث: معايير ومؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

#### 1- معايير الأداء الوظيفي:

تُعد معايير الأداء الوظيفي الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها عملية التقييم داخل المنظمات، حيث تُستخدم كمرجع موضوعي للحكم على مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه، وتكمن أهمية المعايير في كونها تحدد الحد الأدنى المقبول للأداء، وتُوفر أداة للمقارنة بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، مما يُساهم في اتخاذ قرارات دقيقة وعادلة تتعلق بالترقية، التحفيز، التدريب، أو حتى العقوبات.

وقد تنوعت تصنيفات الباحثين لمعايير الأداء، غير أن أبرزها يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- **معايير الكفاءة:** تعبر عن مدى استخدام الموارد المتاحة (كالوقت، الجهد، والمال) بطريقة مثلى لإنجاز المهام. ويُقاس ذلك من خلال القدرة على تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

يشير العزاوي إلى أن "الكفاءة تُمثل بعداً أساسياً للحكم على فعالية أداء الموظف، من خلال مقارنة المدخلات بالمخرجات". (العزاوي، 2019، صفحة 203)

ب- **معايير الفعالية:** تُقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بغض النظر عن الموارد المستخدمة. وهي تعكس قدرة الموظف على الوصول إلى النتائج المرجوة في الوقت المناسب.

حسب Dessler: الفعالية تشير إلى إنجاز العمل الصحيح، في حين تشير الكفاءة إلى إنجاز العمل بطريقة صحيحة. (Dessler, 2020, p. 147)

ج- **معايير الجودة:** تشير إلى دقة وإتقان العمل المنجز، وخلوّه من الأخطاء، ومدى توافقه مع المعايير المهنية والتنظيمية.

يرى بدر أن "جودة الأداء تمثل عنصراً حاسماً في تحديد التميز الوظيفي، لا سيما في الوظائف ذات الطابع الفني أو الخدمي". (سامي، 2020، صفحة 68)

**د- معايير الالتزام والانضباط:** تتمثل في احترام الموظف للوقت، الانضباط في الحضور والانصراف، والالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية، وهي من المعايير الجوهرية في الوظائف الإدارية والتنظيمية.

يؤكد الطراونة أن "الانضباط أحد أهم المؤشرات على المسؤولية المهنية، ويعكس ثقافة الموظف وقيمه التنظيمية." (عبد الرزاق، 2017، صفحة 124)

**هـ- معايير التعاون والسلوك التنظيمي:** تشمل قدرة الموظف على العمل ضمن فريق، والتواصل الإيجابي مع الزملاء، والمشاركة في تحقيق أهداف الجماعة. يشير Organ إلى أن "السلوكيات التنظيمية الإيجابية، مثل التعاون والمبادرة، تعكس أبعادًا غير رسمية لكنها ضرورية لتكامل الأداء." (Organ, 1988, p. 158)

إن اعتماد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء يساهم في ضمان الشفافية وتحقيق مبدأ الاستحقاق داخل المؤسسة. كما أنه يساعد في ربط الأداء الفردي بالأهداف التنظيمية، ويوفر قاعدة معلوماتية يمكن الاعتماد عليها في القرارات الإدارية.

## 2- مؤشرات الأداء الوظيفي:

تُعد مؤشرات الأداء الوظيفي أدوات كمية ونوعية تُستخدم لرصد وقياس مستوى الأداء الفعلي للموظف مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا، وتكمن أهميتها في تمكين الإدارة من تتبع التقدم المحقق، وتحديد مواطن القوة والقصور، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات موضوعية.

ووفقًا للأدبيات الإدارية، فإن مؤشرات الأداء تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة، إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات العامة التي تُستخدم في معظم المنظمات، ويمكن تصنيفها كما يلي:

**أ- مؤشرات الكفاءة (مؤشرات المدخلات والمخرجات):** تقيس مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام باستخدام أقل قدر من الموارد (كالوقت والجهد والمال).

• عدد المهام المنجزة في وقت معين.

• نسبة الإنجاز مقارنة بالوقت المحدد.

يشير العزوي إلى أن "الكفاءة الإنتاجية تُعد من أهم المؤشرات التي تركز عليها الإدارة عند تقييم الأداء، لما لها من ارتباط مباشر بتقليل التكاليف وزيادة الفعالية". (العزوي خ.، 2019، صفحة 210)

ب- **مؤشرات الجودة:** تعكس مدى إتقان الموظف لأعماله، من حيث قلة الأخطاء، والالتزام بالمواصفات والمعايير المعتمدة.

• نسبة الأخطاء في العمل.

• درجة رضا المتعاملين (العملاء الداخليين أو الخارجيين).

وفقاً لبدر: "يُعد قياس جودة الأداء مؤشراً على المهنية والانضباط، خاصة في الوظائف التي تتطلب دقة عالية". (سامي، 2020، صفحة 91)

ج- **مؤشرات الالتزام والانضباط:** تقيس مدى التزام الموظف بساعات العمل، اللوائح، والتعليمات الإدارية.

• نسبة الحضور والغياب.

• عدد التأخيرات أو الإنذارات الإدارية.

ويرى الطراونة أن "السلوك التنظيمي للموظف يُعد مؤشراً دقيقاً على مدى التزامه المهني واندماجه للمؤسسة". (عبد الرزاق، 2017، صفحة 159)

د- **مؤشرات التطوير والمبادرة:** تعكس مدى رغبة الموظف في التحسين الذاتي والمساهمة في تطوير المؤسسة.

• عدد المقترحات المقدمة.

• المشاركة في الدورات التدريبية.

• المساهمة في حل المشكلات.

ويذكر الزبيدي أن "الموظف المتميز هو من يتجاوز حدود المهام التقليدية ويُساهم في اقتراح حلول وتطوير الأداء العام للمؤسسة". (حسن، 2016، صفحة 125)

وحسب أبو قحف: "القدرة على العمل الجماعي والتواصل الإيجابي تُعد من مؤشرات الأداء غير المباشرة، لكنها مؤثرة في فاعلية المؤسسة ككل". (عبد الفتاح، 2015، صفحة 214)

إن مؤشرات الأداء الوظيفي تمثل بوصلة للمنظمة لتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تُعزز من الشفافية والعدالة في تقييم الموظفين، وتساعد في رسم خطط التطوير المهني.

### 3- قياس الأداء الوظيفي:

يُعد قياس الأداء الوظيفي من الأدوات الإدارية المحورية التي تهدف إلى التعرف على مدى تحقيق الموظف للأهداف الممنوعة به، ومدى تطابق أدائه الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً. وتكمن أهمية القياس في أنه يوفر بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالتدريب، الترقية، التحفيز، أو حتى المحاسبة.

وقد تطورت أدوات وأساليب قياس الأداء مع تطور الفكر الإداري، وتعددت لتناسب طبيعة العمل، ونوعية الأهداف، ومستوى الموظف داخل الهيكل التنظيمي.

#### 1/ أهداف قياس الأداء الوظيفي: (سامي، 2020، صفحة 77)

1. تحديد الفجوات بين الأداء المتوقع والحالي.
  2. تحفيز الموظفين نحو تحقيق نتائج أفضل.
  3. دعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والمكافآت.
  4. تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- كما يشير بدر سامي إلى أن "عملية القياس تمثل حجر الزاوية في منظومة إدارة الموارد البشرية، وهي أداة رقابية وتحسينية في آن واحد". (سامي، 2020، صفحة 77)

### 2- أساليب قياس الأداء الوظيفي: يمكن تصنيف أدوات قياس الأداء إلى نوعين رئيسيين:

#### 1- الأساليب التقليدية:

- أسلوب التقدير البياني: يعتمد على تقييم الموظف في عدة معايير (مثل الدقة، الالتزام، التعاون) وفق مقياس من درجات (مثلاً: من 1 إلى 5).

- يُعد هذا الأسلوب شائعاً لبساطته، لكنه يُنتقد أحياناً لذاتيته. (حسن، 2016، صفحة 212)
- **أسلوب التوزيع الإجباري:** تُجبر الإدارة على تصنيف الموظفين ضمن فئات (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف) بنسب محددة مسبقاً.
- **أسلوب الترتيب:** يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأضعف في كل وحدة تنظيمية، ما يُسهل اتخاذ قرارات الترقية والمكافأة. (وفاء، 2020، صفحة 19)

## 2- الأساليب الحديثة:

- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** يُقيم الموظف بناءً على مدى تحقيقه لأهداف متفق عليها مسبقاً بينه وبين المدير المباشر.
- يرى الطراونة أن "القياس القائم على الأهداف يوفّر وضوحاً للموظف ويُشركه في عملية التقييم". (عبد الرزاق، 2017، صفحة 143)
- **أسلوب تقييم الأداء بزاوية 360 درجة:** يعتمد على جمع تقييمات من الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، وأحياناً العملاء، لتقديم صورة شاملة.
- وحسب العزاوي: "يُسهّم هذا الأسلوب في كشف الانطباعات المتعددة حول أداء الموظف ويقلل من التحيز الفردي". (العزاوي خ.، 2019، صفحة 215)
- **أسلوب بطاقات الأداء المتوازن:** يُستخدم بشكل أكبر مع المناصب القيادية، حيث يُقاس الأداء عبر أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

## 3- شروط فعالية عملية القياس:

- العدالة والموضوعية.
- الوضوح والشفافية في المعايير.
- مشاركة الموظف في فهم وتفسير نتائج القياس.
- الربط بين نتائج القياس وخطط التحسين.
- "إن تقييم الأداء يفقد معناه إذا لم يُترجم إلى خطة تطوير حقيقية تركز على النتائج التي تم قياسها بدقة". (عبد الفتاح، 2015، صفحة 223)

إن قياس الأداء الوظيفي ليس مجرد إجراء روتيني، بل عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء. ويتطلب نجاح هذه العملية تكامل أدوات القياس مع ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر والتغذية الراجعة البناءة.

## المطلب الرابع: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

### 1- علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي:

تُعدّ ظروف العمل من العوامل المؤثرة في الأداء، إذ إن توفير بيئة عمل ملائمة يُعدّ أمرًا ضروريًا لتحقيق أداء فعال ومتميّز. فتوفر الصحة والسلامة المهنية يُعدّ مطلبًا أساسيًا لكسب رضا العامل واستغلال طاقاته وقدراته بالشكل الأمثل.

وقد أكدت العديد من الدراسات ذلك، منها دراسة (M.S. hayrol. azril)، التي توصلت إلى أن بيئة العمل والسلامة المهنية تُعدّ من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرًا على أداء العاملين وإنتاجيتهم، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء. (سعيد، 2009، صفحة 350)

### 2- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

تُعتبر الحوافز والمكافآت من العوامل الأساسية والمهمة لنجاح المنظمة، إذ إنها وسيلة فعالة لإشباع حاجات ورغبات العاملين فيها، وقد تتبنى بعض السياسات نظام الحوافز كوسيلة للتشجيع على الإبداع والتميز، ومن ثم فإن على الإدارة أن تعتمد سياسات وبرامج واضحة تعكس نظام الأجور والمكافآت حسب طبيعة العمل والإنتاج، كما أن ربط الأجر بالإنتاجية يُساهم في خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحفيزهم على تحسين أدائهم لزيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة أجورهم المستحقة. (شاويش، 2005، صفحة 125)

### 3- علاقة التدريب بالأداء الوظيفي:

يُعدّ التدريب من العوامل الجوهرية والأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تمييز الكفاءات البشرية، فقد أشار "ماكلااند" إلى أن الأفراد ذوي الأداء العالي يحرصون على تمييز



أنفسهم عن غيرهم، ويتحقق ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعمل على إثارة دافع الاستعداد للأداء العالي وتحقيق الأهداف المرجوة. (الحري، 2012، صفحة 153)

#### 4- روح الفريق والمشاركة في القرارات وعلاقتهما بالأداء الوظيفي:

4-1- روح الفريق: لكي ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأهداف المطلوبة بأداء فعال ومتميز، ومن العوامل المؤثرة: تحقيق الرضا، والارتقاء بالأداء، وزيادة الدافعية، وتوفير فرص الترقية.

4-2- المشاركة في القرارات: يرى الأكلي أن مشاركة العاملين أصبحت من اهتمامات الإدارة الحديثة، خاصة في المنظمات الأوروبية والأمريكية، وتعمل بعض الدول على تعزيز هذه الفكرة من خلال تشريعات قانونية تضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما أن مشاركة العاملين تُشعرهم بأهمية دورهم في العمل، وتُعطيهم رؤية شاملة تعزز ولاءهم وانتماءهم. (الباقي، 2001، صفحة 195)

#### 5- المنصب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

تتجلى العلاقة من خلال مدى تقبل العامل لمنصبه الوظيفي، وانعكاس ذلك على أدائه ورضاه، فالمنصب يُمثل ثمرة الجهود والكفاءات والشهادات التي يحصل عليها الفرد، ويتم منحه حسب مستواه العلمي وقدراته، إذا شعر العامل بالرضا عن المنصب الذي يشغله، زاد أدائه وتحسنت إنتاجيته، كما أن الفهم الجيد للمسؤوليات يُعزز من وضوح المهام ويقلل من التداخل، مما يُسهم في رفع مستوى العمل الجماعي وتنمية الموارد البشرية. (العلاق، 2008، صفحة 201)

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد تطرقنا للإطار النظري والذي ذكرنا فيه المفاهيم الأساسية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية وكذا الأداء الوظيفي، سنقوم في هذا الفصل بعملية إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من أجل الوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، أين سنقوم بإجراء دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، بالاستعانة باستمارات الاستبيان التي تمثل أداة الدراسة، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وقمنا بالمعالجة الإحصائية والتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي spss، ومن أجل تغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث

مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة:

نتناول في هذا المبحث التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من حيث تاريخ تأسيسها وأقسامها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة:

بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة كبداية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح بعض التخصصات المتمثلة في مالية ومحاسبة وضرائب، وفي سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 2000/1999، ثم فرع العلوم الاقتصادية 2005/2004، وأدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتتضمن الكلية عدة أقسام متمثلة في:

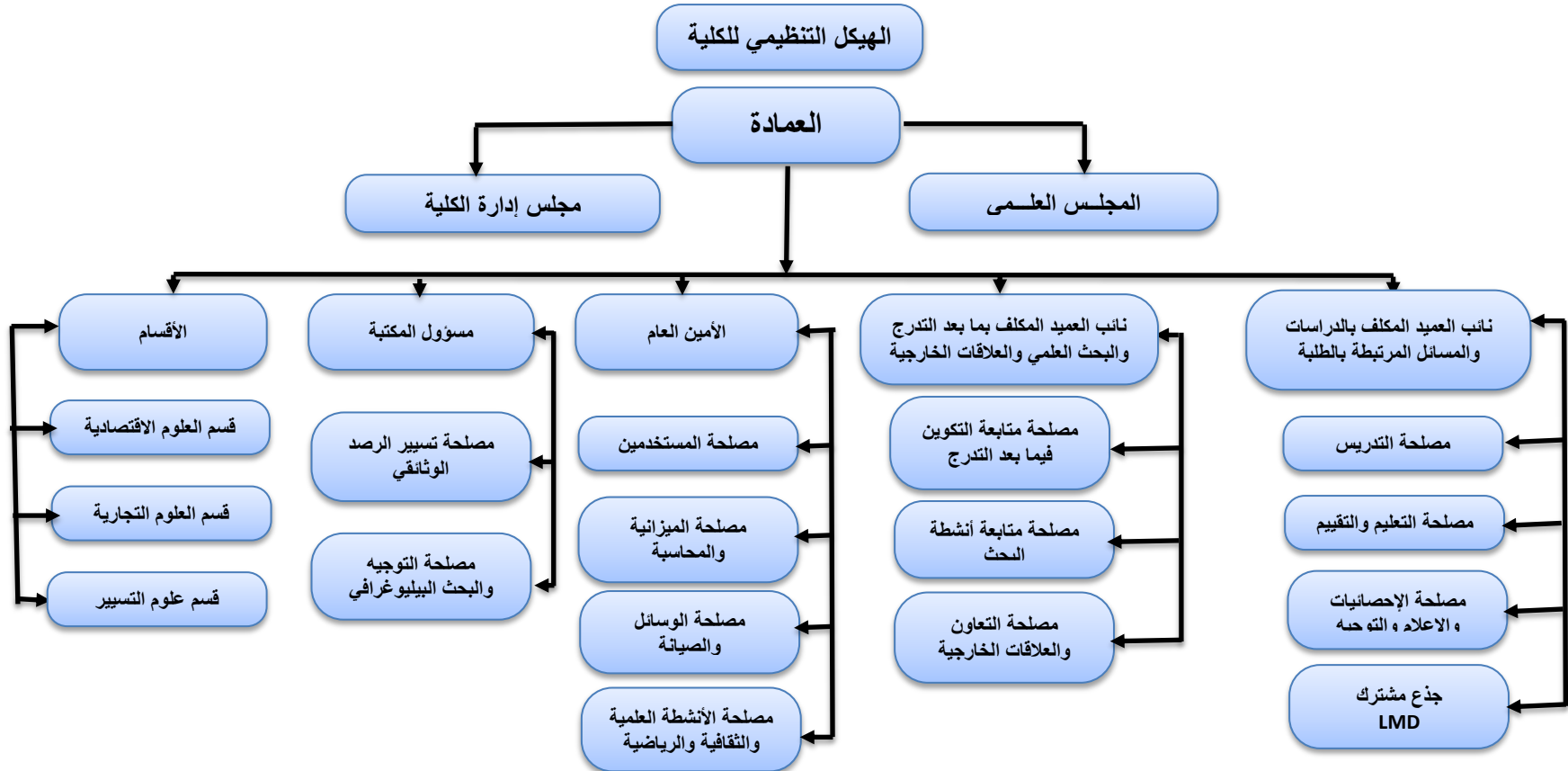
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم المالية والمحاسبة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة:**

**أولاً: شكل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

يتمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من عمادة الكلية والتي تكون في قمة الهرم، يأتي بعده المجلس العلمي للكلية ومجلس إدارة الكلية، ثم نجد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والذي بدوره يضم مصلحة التدريس، مصلحة التعليم والتقييم، مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه، جذع مشترك LMD، يأتي أيضاً نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية والذي يضم مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج، مصلحة متابعة أنشطة البحث، مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية، يأتي أيضاً الأمين العام الذي يضم مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والصيانة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، ثم يأتي أيضاً مسؤول المكتبة ويضم مصلحة تسيير الرصد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للكلية:

شكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: الأمانة العامة للكلية مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

نتعرف في هذا المبحث على الأداة المستخدمة في الدراسة وخصائص عينة الدراسة وطريقة جمع البيانات مع عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة بالمناقشة والتحليل الإحصائي.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية - مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1- المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، حيث يعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، أين يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

#### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة والبالغ عددهم 224 أستاذ باحث، وتمثلت عينة الدراسة في 83 أستاذ من كلا الجنسين يُدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### - خصائص عينة الدراسة:

##### 1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	50	60.2%
أنثى	33	39.8%
المجموع	83	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

يشير الجدول رقم (01) إلى توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن الذكور يمثلون الأغلبية بنسبة 60.2% (عدد 50 فردًا)، بينما تشكل الإناث 39.8% من العينة (33 فردًا من مجموع 83)، ويظهر هذا التوزيع وجود تفوق عددي للذكور مقارنة بالإناث.

## 2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	22.9%
من 30 على 50 سنة	47	56.6%
أكبر من 50 سنة	17	20.5%
المجموع	83	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

يعرض الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن، حيث يتبين أن الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة هي الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة 56.6% (47 فردًا)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 22.9% (19 فردًا)، ثم فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 20.5% (17 فردًا).

يشير هذا التوزيع إلى أن الأغلبية من المبحوثين ينتمون إلى الفئة المتوسطة عمراً، وهي غالباً الفئة الأكثر نشاطاً مهنيًا وخبرة، ما قد ينعكس على آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الدراسة.

## 3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	23	27.7%
دكتوراه	37	44.6%
أستاذ التعليم العالي	23	27.7%
المجموع	83	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27



يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة **44.6%** (37 فرداً)، في حين يتساوى عدد الحاصلين على **الماجستير** وأساتذة التعليم العالي، إذ يمثل كل منهما **27.7%** (23 فرداً).

يعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي عالٍ، مما يُضفي مصداقية وعمقاً على إجاباتهم في الاستبيان، نظراً لخبرتهم الأكاديمية والعلمية، كما أن التوازن النسبي بين مختلف المستويات الأكاديمية يسمح بتحليل الفروق المحتملة في وجهات النظر بحسب المؤهل العلمي، مما يُثري نتائج الدراسة ويُسهّم في شموليتها.

#### 4- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
30.1%	22	أقل من 5 سنوات
33.7%	28	من 5 إلى 10 سنوات
36.1%	30	أكثر من 10 سنوات
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

يُبرز الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث يتبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة **36.1%** (30 فرداً)، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة **33.7%** (28 فرداً)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة **30.1%** (22 فرداً).

يدل هذا التوزيع على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يُعزز من موثوقية آرائهم وقدرتهم على تقييم موضوع الدراسة استناداً إلى تجارب عملية، كما يُظهر توازناً نسبياً بين الفئات المختلفة، مما يُتيح إمكانية المقارنة بين وجهات النظر وفقاً لسنوات الخبرة وتحليل تأثيرها على متغيرات الدراسة.

## 5- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير القسم:

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير القسم

القسم	التكرارات	النسبة المئوية
علوم التسيير	22	26.5%
العلوم الاقتصادية	25	30.1%
العلوم التجارية	25	30.1%
العلوم المالية والمحاسبة	11	13.3%
المجموع	83	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

يعرض الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم الأكاديمي، ويتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين تنتمي إلى قسمي العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، حيث يمثل كل منهما 30.1% (25 فرداً لكل قسم)، يليهما قسم علوم التسيير بنسبة 26.5% (22 فرداً)، وأخيراً قسم العلوم المالية والمحاسبة بنسبة 13.3% (11 فرداً).

يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في الخلفيات التخصصية للعينة، مما يُثري الدراسة من خلال تعدد زوايا النظر للموضوع محل البحث، كما أن التمثيل المتقارب بين الأقسام الثلاثة الأولى يعزز من إمكانية إجراء مقارنات تحليلية بين التخصصات.

**المطلب الثاني: أدوات الدراسة والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:**

### 1/ أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، ويعتبر من أهم أدوات البحث العلمي حيث تم إعداده وتطويره بشكل يساعد في جمع البيانات من عينة الدراسة كما تمت مراجعته وتنقيحه من طرف الأستاذة المشرفة والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل كما يلي:

#### 1- مرحلة البناء: صمم الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من فقرات

الاستبيان (05) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما

يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 06: درجات مقياس ليكارث الحماسي

بدائل التفضيلات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة حسب درجات مقياس ليكارث الخماسي

2-المرحلة الثانية: بعد اخيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان مع تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرفة والأخذ بمقترحاتها وتعديلاتها.

3-المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وقد تضمن ثلاث محاور كالتالي:

**المحور الأول:** ويضم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، القسم).

**المحور الثاني:** جودة الحياة الوظيفية وقد تضمن خمس أبعاد وهي: (الأمن والاستقرار الوظيفي - فرص الترقية والتقدم الوظيفي - المشاركة في اتخاذ القرارات - الأجور والمكافآت - التوازن بين الحياة الشخصية والعملية)، وكل بعد يتضمن أربع عبارات بمجموع 20 عبارة.

**المحور الثالث:** الأداء الوظيفي ويضم 06 عبارات.

## 2/ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 1- صدق أداة الدراسة:

#### 1-1- صدق المحكمين:

للتأكد من صدق الأداة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسة من أجل تقييم مدى ملاءمة العبارات وسلامة صياغتها، وكذلك مدى ارتباطها بأهداف الدراسة ومحاورها، وقد أبدى المحكمون ملاحظات طفيفة تم أخذها بعين الاعتبار، وهو ما ساهم في تعزيز صدق المحتوى للأداة وضمان توافقها مع متطلبات البحث العلمي.

#### 2- ثبات الأداة:

#### 2-1- طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 08: الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	أداة الاستبيان
0.870	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أشارت نتائج تحليل الثبات إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت (0.870) ، وهي قيمة تقع ضمن المستوى "المرتفع"، مما يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وبهذا تُعد الأداة موثوقة وصالحة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

## 2-2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم 09: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

إحصائيات الثبات			
ألفا كرونباخ	1 الجزء	القيمة	.850
		عدد الفقرات	13 <sup>a</sup>
	2 الجزء	القيمة	.890
		عدد الفقرات	13 <sup>b</sup>
	مجموع الفقرات		26
	معامل الارتباط بين النصفين		
معامل سبيرمان براون	الطول المتساوي		.855
	الطول غير المتساوي		.855
معامل التجزئة النصفية غيثمان			.855

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم اعتماد طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Reliability)، حيث تم تقسيم فقرات الاستبيان إلى جزأين متساويين (13 فقرة لكل جزء)، وقد بلغ معامل الارتباط بين الجزأين (Correlation Between Forms) قيمة قدرها 0.746، وهي قيمة دالة ومقبولة إحصائياً.

كما أظهر معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)، سواء في حالتي تساوي الأطوال أو عدم تساويها، نفس القيمة وهي 0.855، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وقد دعم ذلك أيضاً معامل Guttman Split-Half Coefficient الذي بلغ 0.855.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يُعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها، ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة في هذه الدراسة.

### 3/ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع البيانات لظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهو ضروري في اختبار الفرضيات وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي تستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم اختبار شابيرو ويلك ويستخدم لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، أما إذا كانت أكبر من 50 فنستعمل اختبار كولموغوروف سميرونوف.

#### 1- اختبار Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov

الجدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov)

اختبار التوزيع الطبيعي	كولموغوروف سميرونوف			شابيرو ويلك		
	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأمن والاستقرار الوظيفي	.163	83	.000	.956	83	.006
فرص الترقية والتنظيم الوظيفي	.197	83	.000	.939	83	.001
المشاركة في اتخاذ القرارات	.211	83	.000	.933	83	.000
الأجور والمكافآت	.188	83	.000	.938	83	.001
التوازن الحياة الشخصية والعملية	.208	83	.000	.925	83	.000
محور الأداء الوظيفي	.214	83	.000	.906	83	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

تشير نتائج اختبار<sup>a</sup> Kolmogorov-Smirnov، وهو الأنسب لعدد الحالات (n=83)، إلى أن جميع المتغيرات محل الدراسة (محاور جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي) لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية أقل من المستوى المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). بناءً عليه، سنجأ إلى استخدام الاختبارات الإحصائية اللابارامترية المتمثلة في (Spearman، Kruskal-Wallis، Mann-Whitney).

## 2- اختبار Kurtosis و Skewness:

الجدول رقم 11: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kurtosis و Skewness)

	اختبار التوزيع الطبيعي			
	Skewness	Kurtosis	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأمن والاستقرار الوظيفي	-0.515	0.082	3.30	0.78
فرص الترقية والتنظيم الوظيفي	-0.481	0.660	3.52	0.95
المشاركة في اتخاذ القرارات	-0.400	0.950	3.43	0.83
الأجور والمكافآت	-0.615	0.123	3.53	0.81
التوازن الحياة الشخصية والعملية	-0.434	0.824	3.66	0.73
محور الأداء الوظيفي	-1.150	1.522	3.70	0.85

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

تشير النتائج الوصفية للمتغيرات إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع المحاور تتراوح بين (3.30) و (3.70)، ما يدل على مستوى متوسط إلى جيد في تقييم الأبعاد المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، كما أن قيم الانحراف المعياري تتراوح بين (0.73) و (0.95)، مما يعكس وجود تباين متوسط في استجابات الأفراد، أما من حيث شكل التوزيع، فإن قيم الانحراف المعياري الشكلي (Skewness) كانت سالبة في جميع المحاور، وتحديداً تتراوح بين -0.400 و -1.150، ما يشير إلى ميل خفيف إلى متوسط نحو القيم المرتفعة (تجميع الاستجابات باتجاه الموافقة)، بينما تراوحت قيم التفرطح (Kurtosis) بين -0.950 و 1.522، وهي تقع ضمن النطاق المقبول إحصائياً ( $2 \pm$ ) الذي يُستخدم كمعيار مبدئي لقبول التوزيع الطبيعي.

لكن بالرجوع إلى اختبار شابيرو-ويلك و كولموغوروف سميرونوف ورغم أن الوصف الإحصائي يشير إلى انتظام نسبي في التوزيع، إلا أن نتائج اختبارات طبيعة التوزيع تؤكد ضرورة استخدام اختبارات غير معلمية، لضمان دقة النتائج وتجنب الأخطاء في الاستنتاجات.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة والإحصائية:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في:

1- معامل ارتباط بيرسون: يقيس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، تتراوح قيمته بين  $-1$  و  $+1$ ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، والسالبة إلى علاقة عكسية، والصفر إلى عدم وجود علاقة خطية.

2- معامل ارتباط سبيرمان: يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين رتبيين أو كميين لا تتبع توزيعهما الطبيعي، يُستخدم عندما تكون البيانات غير خطية أو لا تحقق شروط بيرسون.

3- المتوسط الحسابي: هو مجموع القيم مقسوماً على عددها، ويُستخدم كمقياس لمركز التوزيع (موقع البيانات).

4- الانحراف المعياري: يقيس مدى تشتت أو تباعد القيم عن المتوسط، كلما زاد الانحراف المعياري، زادت درجة التباين بين القيم.

5- التكرارات النسب المئوية: تُستخدم لوصف وتلخيص البيانات الاسمية أو الرتبية، وتُظهر عدد الأفراد أو العناصر في كل فئة، والنسبة المئوية لكل فئة من إجمالي العينة.

6- ألفا كرونباخ: مقياس لثبات أو اتساق أداة القياس (مثل الاستبيان)، تتراوح قيمته بين 0 و 1، وكلما اقترب من 1 دلّ على ارتفاع الثبات الداخلي للفقرات.

7- اختبار Mann-Whitney: اختبار غير معلمي يُستخدم لمقارنة متوسطات مجموعتين مستقلتين عندما لا تحقق البيانات شروط التوزيع الطبيعي.

8- اختبار Kruskal-Wallis: اختبار غير معلمي يُستخدم لمقارنة أكثر من مجموعتين مستقلتين، ويُعد بديلاً عن اختبار ANOVA عندما لا تحقق البيانات شروطه.



المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض النتائج واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء

الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي

لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 12: نتائج اختبار الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	العينة	
دال	0.001	0.602	83	الأمن والاستقرار الوظيفي
				الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) ما قدره 0.602، وهي علاقة موجبة متوسطة إلى قوية، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتدل هذه النتيجة على أن شعور الموظف بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة ينعكس إيجابًا على مستوى أدائه، إذ أن بيئة العمل الآمنة والمستقرة تتيح له التركيز، وتقلل من مستويات القلق، وتزيد من الالتزام، وهو ما يتوافق مع ما أكدته الدراسات السابقة التي تربط بين الأمان الوظيفي والتحفيز والإنتاجية في المؤسسات الأكاديمية.

### الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء

الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء

الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 13: نتائج اختبار فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	العينة	
دال	0.001	0.439	83	فرص الترقية والتقدم الوظيفي
				الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أظهرت نتائج الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) قيمة قدرها 0.439، وهي علاقة طردية متوسطة القوة، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال إحصائيًا بين فرص الترقية ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن وجود آفاق واضحة للترقية والتقدم المهني داخل المؤسسة يساهم في تحفيز العاملين وتحسين مستويات أدائهم، حيث ترتبط الفرص الوظيفية بالإحساس بالعدالة التنظيمية والتقدير المهني، ما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد من رغبة الموظف في تحقيق أداء متميز، وتنسجم هذه النتيجة مع ما أورده أدبيات الإدارة الحديثة التي تؤكد على أن التحفيز المرتبط بالنمو الوظيفي يعد من أبرز محددات الأداء الوظيفي الفعال.

### الفرضية الثالثة:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 14: نتائج اختبار المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	العينة	
دال	0.001	0.574	83	المشاركة في اتخاذ القرارات
				الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان 0.574 (Spearman's rho)، وهو ما يدل على علاقة طردية متوسطة إلى قوية، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتعكس هذه النتيجة أن إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة يسهم بشكل فعال في رفع مستوى أدائهم، حيث يشعر العاملون بالانتماء والثقة، ما يعزز من روح المسؤولية لديهم ويدفعهم لبذل مزيد من الجهد، وهذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الإدارية التي

تعتبر المشاركة في صنع القرار أحد أسس التمكين الوظيفي وعاملاً مهماً في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	العينة	
دال	0.001	0.651	83	الأجور والمكافآت
				الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان  $(\text{Spearman's } \rho) = 0.651$ ، وهي علاقة طردية قوية نسبياً، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية  $(\text{Sig} = 0.001)$ ، وهي أقل من المستوى المعتمد للدلالة  $(\alpha = 0.05)$  وبناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتدل هذه النتائج على أن العدالة في نظام الأجور وتقديم المكافآت المناسبة ينعكسان بشكل إيجابي على أداء الموظفين، إذ تُعد الحوافز المادية من أهم أدوات التحفيز المباشر التي تدفع العاملين لبذل أقصى طاقاتهم، كما تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء

التنظيمي، وتتسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تُبرز الأجور والمكافآت كعوامل حاسمة في تشكيل سلوك الأفراد ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسات.

**الفرضية الخامسة:**

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

**الجدول رقم 16:** نتائج اختبار التوازن بين الحياة العملية والوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	معامل سبيرمان	العينة	
دال	0.001	0.692	83	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية
				الأداء الوظيفي

**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أوضحت نتائج الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان  $(\text{Spearman's } \rho) = 0.692$  ، وهي من أعلى القيم المسجلة في الدراسة، وتدل على علاقة طردية قوية. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية  $(\text{Sig} = 0.001)$  ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  ، وبناءً عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية يُعد من العوامل الأساسية التي تُعزز من أداء الموظفين، حيث يقلل هذا التوازن من مستويات التوتر والضغط، ويُساهم في تحسين الصحة النفسية والرضا الوظيفي، مما

ينعكس إيجابياً على جودة وكفاءة الأداء، وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاء في العديد من الدراسات التي تعتبر التوازن بين الحياة والعمل من مرتكزات جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل الحديثة.

الفرضية السادسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم.

الجدول رقم 17: نتائج تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى

لاختلاف المتغير الديموغرافي

القرار الإحصائي	Sig	Kruskal-Wallis H	Z	جودة الحياة الوظيفية الأداء الوظيفي
غير دال	0.462		0.736	الجنس
	0.022	1.667		السن
	0.379	1.940		المؤهل العلمي
	0.005	10.763		الخبرة
	0.037	8.459		القسم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

تم استخدام اختبار U Mann-Whitney لاختبار تأثير الجنس، واختبار Kruskal-Wallis H لاختبار تأثير باقي المتغيرات الديموغرافية على جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، نظراً لعدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وقد أظهرت نتائج اختبار Mann-Whitney U أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.462 وهي أكبر من 0.005، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات

جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تُعزى لاختلاف الجنس، وعليه تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم.

وقد بيّنت نتائج اختبار Kruskal-Wallis أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تُعزى لاختلاف الفئات العمرية، حيث بلغت قيمة الدلالة ( $\text{Sig} = 0.022 < 0.05$ )، وقيمة الإحصاء (Kruskal-Wallis) ( $H = 1.667$ ) وهذا يشير إلى أن العمر يُعد متغيراً مؤثراً في تقييم جودة الحياة الوظيفية والأداء داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي، حيث كانت القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig} = 0.379 > 0.05$ )، وهو ما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.005 < 0.05$ )، وقيمة إحصاء كروسكال واليس ( $H = 10.763$ ) هذا يشير إلى أن الخبرة تلعب دوراً في تشكيل تصورات الموظفين حول جودة الحياة الوظيفية والأداء، وربما يعود ذلك إلى تباين مستويات الاستقرار والمعرفة الوظيفية حسب سنوات العمل.

أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي بين الأقسام المختلفة ( $\text{Sig} = 0.037 < 0.05$ )، مما يدل على أن بيئة العمل تختلف من قسم لآخر، وهو ما قد يؤثر على رضا الموظفين وأدائهم.

وتدعم هذه النتائج وجود أثر لبعض الخصائص الديموغرافية (كالسن، الخبرة، القسم) على تصورات جودة الحياة الوظيفية والأداء، في حين أن متغيري الجنس والمؤهل العلمي لم يُظهرا تأثيراً ذا دلالة إحصائية، وتتسجم هذه النتائج مع الدراسات التي تؤكد دور المتغيرات المهنية والخبرات المتراكمة في تشكيل جودة التجربة الوظيفية.

الفرضية العامة:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

الجدول رقم 18: يمثل الأثر بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي

متغيرات الفرضية العامة	العينة	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
جودة الحياة الوظيفية	83	0.694	0.001	دال
الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v27

أظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نسبياً وذات دلالة إحصائية عالية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $\rho = 0.694$ )، وهي قيمة تُشير إلى وجود علاقة طردية قوية. كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.01$ )، مما يدل على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً. وبناءً على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وتؤكد هذه النتيجة أن كل تحسن في أبعاد جودة الحياة الوظيفية (مثل الأمان الوظيفي، العدالة في الأجور، فرص الترقية، التوازن بين العمل والحياة...) ينعكس إيجابياً على أداء الموظف، سواء على المستوى الكمي أو النوعي.



**المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة:**

**الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي.**

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين الأمن والاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، مما يؤكد أن شعور الموظف بالأمان والثبات في منصبه يسهم في تحسين مردوديته.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة فروح أحمد وياسين (2019) التي أكدت أن الأمان والاستقرار الوظيفي لهما تأثير مباشر في رفع مستوى الأداء، وكذلك مع دراسة بويكر وبربقية (2021) التي أثبتت أن الاستقرار المالي والنفسي يرفع من كفاءة الأداء الوظيفي. كما دعمت دراسة حفصي حفصة (2021) هذا الارتباط، حيث بينت أثر الأمن الوظيفي على أداء الموظف العمومي، وتنسجم هذه النتائج مع الإطار النظري الذي يرى في الأمان الوظيفي أحد مقومات جودة الحياة الوظيفية التي تعزز التحفيز والثقة.

**الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين فرص الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي.**

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة بين فرص الترقية ومستوى الأداء، ما يشير إلى أن توفر مسارات واضحة للنمو المهني يزيد من التزام الأفراد ويحفزهم نحو تحقيق أداء أفضل. تتفق هذه النتيجة مع دراسة بويكر وبربقية (2021) ودراسة حفصي حفصة (2021)، واللتين أثبتتا أن الترقية والنمو المهني من العوامل المؤثرة إيجابياً على الأداء، أما دراسة ماضي إسماعيل (2014) فقد وجدت فروقاً دالة حسب المؤهل العلمي، وهو ما قد يرتبط ضمناً بفرص الترقية والتطور الوظيفي.

وهذا يتوافق مع نظريات التحفيز المهني التي تؤكد أن الفرص المهنية تُعد من أهم عناصر الرضا والدافعية التنظيمية.

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة متوسطة القوة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، مما يدل على أهمية تمكين العاملين وإشراكهم في السياسات التنظيمية كعنصر فاعل في تحسين الأداء.

تؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة فروح أحمد وياسين (2019) التي أدرجت "المشاركة في اتخاذ القرار" ضمن الأبعاد المؤثرة في الأداء الوظيفي، كما تدعم الأدبيات النظرية المعاصرة هذا الارتباط، حيث يُعد التمكين والمشاركة أحد أسس جودة الحياة الوظيفية الحديثة، ويرتبط بالإنتاجية والابتكار.

**الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت الدراسة أن الأجور والمكافآت من أبرز العوامل ذات التأثير القوي على الأداء، مما يعكس الدور التحفيزي المباشر للمردود المادي في رفع جودة الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات متعددة أبرزها دراسة ماضي إسماعيل (2014) التي أوصت بتحسين الأجور لتحسين الأداء، وأسامة رجب (2012) التي أظهرت أثرًا إيجابيًا للأجر على الأداء، وكذلك فروح أحمد وياسين (2019) وحفصي حفصة (2021) اللتين أكدتا العلاقة بين الحوافز المالية والأداء، ويؤكد التراث الأدبي الكلاسيكي (مثل مدرسة العلاقات الإنسانية) على أن العدالة في الأجور تؤدي إلى ارتفاع الرضا ومن ثم الأداء.

**الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعلمية ومستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج علاقة قوية بين التوازن بين الحياة والعمل ومستوى الأداء، ما يدل على أن المؤسسات التي تراعي الحياة الخاصة للعاملين تسهم في تحسين إنتاجيتهم.

تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بويكر وبريقية (2021) التي أكدت أن التوازن المهني والاجتماعي يرفع من الأداء، وتدعم كذلك المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تركز على الرفاه النفسي والمهني.

**الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لجودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقسم.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق في التصورات تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (السن، الخبرة، القسم)، وعدم وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل.

تتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج ماضي إسماعيل (2014) وأسامة رجب (2012) اللتين أشارتا إلى فروق تعزى للجنس لصالح الذكور، لكنها تختلف في عدم رصد فروق مرتبطة بالخبرة أو المؤهل، وهي فروق ظهرت في دراستنا، وتُظهر هذه الفروق أن السياق المؤسسي والثقافي قد يُسهم في تفسير تباين تصورات الأفراد حول جودة حياتهم المهنية وأدائهم.

تؤكد نتائج هذه الدراسة، في مجملها، ما جاء في معظم الدراسات السابقة التي ربطت بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، مع اختلافات طفيفة قد تفسرها خصوصية البيئة الأكاديمية الجزائرية، والسياق التنظيمي لكل مؤسسة، وتُعزز هذه النتائج من الدعوة إلى تحسين أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء الموارد البشرية.

**الفرضية العامة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وبين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية العامة وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة، حيث

أكدت دراسة ماضي إسماعيل (2014) وجود علاقة دالة بين جودة الحياة والأداء في الجامعات، كما دعمت دراسة أسامة رجب (2012) هذا الترابط داخل المنظمات غير الحكومية، مشيرة إلى أهمية تحسين ظروف العمل لتحقيق أداء فعال، وبيّنت دراسة فروح أحمد وياسين (2019) أن الأمان الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار يؤثران مباشرة على الأداء، وهو ما انسجم مع نتائج دراسة بويكر وبريقية (2021) التي أكدت أن التوازن الوظيفي، والأجور، والترقية، لها تأثيرات ملموسة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية، كما دعمت دراسة حفصي حفصة (2021) هذا الطرح في القطاع العمومي.

وتؤكد هذه النتيجة أن جودة الحياة الوظيفية، بما تتضمنه من أمان وتحفيز وتوازن، تُعد مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، مما يعزز من فعالية الموارد البشرية ويعكس أهمية تبني المؤسسات لاستراتيجيات تهتم بالعنصر البشري كرافعة أساسية لتحقيق أهدافها.

**خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل، قمنا بربط الإطار النظري بالجانب التطبيقي الذي أُجري للتعرف على مدى توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية وأثارها في تحسين الأداء الوظيفي، وقد تم تشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية داخل كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة ومعالجة إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية كل على حدى، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وقد أسفرت النتائج عن صحة جميع الفرضيات، مما يؤكد وجود أثر ملموس لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الكلية.

الخاتمة

## الخاتمة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وفَعَال في مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، وقد بينت الدراسة أن كل من الأمان الوظيفي، وفرص الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجور، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية تسهم في تعزيز أداء الأستاذ الجامعي.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق في تصورات جودة الحياة والأداء حسب بعض المتغيرات الفردية، هذه النتائج تؤكد أهمية تهيئة بيئة عمل محفزة وعادلة، تعزز من رضا الموارد البشرية وترفع من مستوى إنتاجيتهم.

## نتائج الدراسة:

توصلنا في دراستنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- توجد علاقة طردية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- الأجور والمكافآت، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية من أبرز المؤثرات في الأداء.
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة تُسهم في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية.
- توجد فروق دالة في التصورات حسب السن، سنوات الخبرة، والقسم.
- مستوى جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يُعد مقبولا إلى حدٍ كبير.
- لا توجد فروق دالة حسب الجنس أو المؤهل العلمي في تقدير جودة الحياة أو الأداء.

## توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز بيئة العمل من خلال ضمان الاستقرار والأمان الوظيفي.
- مراجعة سياسات الأجور والمكافآت بما يحقق العدالة والتحفيز.
- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في صنع القرار داخل الكلية.
- تبني برامج لخلق توازن بين الحياة الشخصية والعملية للموظفين.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد خطط لتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات الجامعية.

# قائمة المراجع والمصادر



## قائمة المصادر والمراجع:

### 1- الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية والصحية (ط1)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
2. أحمد، أحمد الدمرداش، (2017)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي (ط1)، مصر، الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
3. إسماعيل، السيد، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، مصر، مركز التنمية الإدارية.
4. السرجاني، سامي محمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي.
5. الشيخ، عبد الرحمن، (2009)، قياس وتقييم الأداء في منظمات الأعمال، السعودية، دار المريخ للنشر.
6. الصالحي، عبد الوحيد، (2005)، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية (ص، 136-141)، ورقلة - الجزائر، جامعة ورقلة.
7. العلاق، بشير، (2008)، مبادئ الإدارة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. العزاوي، خالد عبد الله، (2019)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
9. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، (2003)، كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع.

10. الحريري، محمد سرور، (2012)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع.
11. الرويلي، محمد بن عبد الله، (2007) إدارة الأداء، المفهوم، الأبعاد، النماذج، الرياض، دار الزهراء للنشر.
12. الزبيدي، محمد حسن، (2016)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. السرجاني، سامي محمد، (2010)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي.
14. السعيد، سالم مؤيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار الإثراء للنشر والتوزيع.
15. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، (2003)، كفايات التدريس، المفهوم، التدريب، الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع.
16. المرسي، جمال الدين محمد، (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
17. بدر، محمد سامي، (2020)، تقويم الأداء الوظيفي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
18. حمداوي، وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر قالمة،
19. سعيد، سالم مؤيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار الإثراء للنشر والتوزيع.

20. شاويش، مصطفى نجيب، (2005)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق.
21. عبد الباقي، صلاح الدين، (2001)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
22. عبد الفتاح، أبو قحف، (2015)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
23. العزاوي، خالد عبد الله، (2019)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
24. محمد، أحمد الدمرداش، (2018)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي (ط1)، مدينة نصر، دار الحكمة.

## 2- المقالات والمجلات العلمية:

25. أحمد، الطويل، (2017)، تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، مجلة الاقتصاد والإدارة.
26. أمينة حيرش، هزشي، طارق، (2022)، جودة الحياة الوظيفية المدركة وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 8(1)، 3210.
27. بوحفص، مباركي، عبد الكريم، بن خالد، (2015)، فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 20.

28. بعجي، سعاد، (2019)، دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2).
29. بن عياش، حورية، (2020)، أشكال التحرش المعنوي في الوسط المهني الجزائري وانعكاساته النفسية والتنظيمية على العامل، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(3).
30. تحرير، عثمان مريم، (2023)، دور مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 9(1).
31. جهني، عبد الله بن حميد محارب، علي عمر، عبد الله جفري، (2024)، أثر التغيير التنظيمي على ضوء رؤية المملكة 2030 على جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للنشر العلمي، 66(7).
32. حرايرية، عتيقة، زوينة، بوساق، (2018)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مجلة هيرودوت.
33. حميدات، محمود، (2019)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء المؤسسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 10.
34. خالد، أحمد الصرايرة، (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، 27(1).

35. خالفي، خالد، بوكديرون، يوسف، (2018)، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التنمية الاقتصادية (جامعة خميس مليانة)، 5(1).
36. رميدي، بسام، رضا، أبو زيد، (2020)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية، الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(1).
37. زكية، ججيق، زروخي، فيروز، فلاق، صليحة، (2020)، جودة الحياة الوظيفية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة دفاتر اقتصادية.
38. سحنون، مصطفى، روجي، فيسة عمر، (2019)، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة المنهل الاقتصادي، 2(2).
39. عبد الله، نجم الداودي، (2018)، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 32.
40. العزب، هاني السيد محمد، (2018)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا، مجلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية)، 33(1).
41. قرماش، وهيبة، (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، 8.

42. مغنوس، دنيازاد، عقون، شراف، (2021)، قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2، مجلة جديد الاقتصاد، 16(1).

43. نصر، منسول الصالح، (2018)، جودة الحياة الوظيفية، رؤية استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي بالمنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 4(8).

44. دانيا، زين العابدين، زاهر، حسن بسام، أبو دولة، جمال داود، (2013)، تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(3).

### 3/ المذكرات والاطروحات:

45. بوعطيط، جلال الدين، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (مذكرة ماستر في علم النفس)، قسنطينة، جامعة منتوري محمود.

46. بن حنة، بلقاسم، (2016)، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي (مذكرة ماستر)، الجلفة - الجزائر، جامعة زيان عاشور.

47. عثمانة، خولة، بوفكر، آية، (2022)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

48. عميروش، عبد الكريم، ضيف، محمد، (2019)، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة (مذكرة ماستر في إدارة الأعمال)، قالمة، جامعة 8 ماي 1945.

49. شافي، نوال، (2005)، تحفيز العمال ودوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، بسكرة - الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
50. كفسي، وفاء علي، (2020)، تقييم الأداء المهني وعلاقته بتخطيط المسار المهني (مذكرة ماستر في التنظيم والعمل)، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

#### 4/ مواقع الأنترنت:

51. أحمد الداوي، (2025)، الأداء الوظيفي، تعريفه وطرق تقييمه، 13-06.  
[https://www.qoyod.com/ara/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/?utm\\_source=googleutm\\_medium=organicutm\\_campaign=auto\\_organic](https://www.qoyod.com/ara/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A/?utm_source=googleutm_medium=organicutm_campaign=auto_organic)
52. Psychology Wiki. (2018, December 20). Physical comfort. Retrieved from [https://psychology.wikia.org/wiki/Physical\\_comfort](https://psychology.wikia.org/wiki/Physical_comfort)

#### 5/ المراجع الأجنبية:

53. Ahmed, A, Eman, H, A, Wared, B, (2019), The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University from the faculty members' point of view, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116).
54. Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N, Schmitt W, C, Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98), San Francisco: Jossey-Bass.
55. Dessler, G, (2020), *Human resource management* (16th ed.), Pearson Education.
56. Havlovic, S. J. (1991), Quality of work life and human resource outcomes, *Industrial Relations*, 30(3), 469–479.
57. Janssen, O, (2000), Job demands, perceptions of effort–reward fairness, and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
58. Kaila, H. L, (2006), *Industrial and organizational psychology*, New Delhi, India, Kalpaz Publications.

59. Martory, B, (2016), *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*. France, Dunod.
60. Martory, B, (1999), *Contrôle de gestion sociale* (2ème éd), Paris, Librairie Paris.
61. Mathis, R, L, Jackson, J, H, (2011), *Human resource management* (13th ed), South-Western Cengage Learning.
62. Organ, D, W, (1988), *Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome*, Lexington Books.
63. Vischer, J, C, (2006), The concept of workplace performance and its value to managers, *California Management Review*, 49(2), 62–79.
64. Walton, R, E, (1973). Quality of working life, What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



### استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

في إطار تحضير مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بجامعة المسيلة تحت عنوان:

## توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية وأثارها في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل التكرم والإجابة على أسئلته والتعاون معنا من أجل استكمال الجانب التطبيقي للمذكرة، علما أن إجاباتكم محاطة بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف:

د. سديرة سارة

إعداد الطالبة:

- علال إناس

السنة الجامعية: 2025/2024

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر ☐

انثى ☐

السن:

أقل من 30 سنة ☐

من 30 إلى 50 سنة ☐

أكبر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

ماجستير ☐

دكتوراه ☐

أستاذ التعليم العالي ☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنة ☐

القسم:

قسم علوم التسيير ☐

قسم العلوم الاقتصادية ☐

قسم العلوم التجارية ☐

قسم العلوم المالية والمحاسبة ☐

### المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأمن والاستقرار الوظيفي						
01	تتوفر في كليتي مرافق تلبي احتياجاتي الأساسية من خلال فترات العمل					
02	توفر كليتي بيئة آمنة ونظيفة تشجع على الراحة النفسية خلال العمل					
03	تتيح كليتي استخدام مرافقها بشكل مريح ودون عوائق خلال ساعات الدوام					

					تسهم جودة خدمات المرافق في تحسين تجربتي الأكاديمية والمهنية	04
فرص الترقية والتقدم الوظيفي						
					تستخدم كليتي معايير واضحة ومحددة للترقية المهنية	05
					تعلن كليتي عن شروط ومعايير الترقية بانتظام	06
					تضمن كليتي تكافؤ الفرص في الترقية للجميع دون تمييز	07
					تعزز كليتي التقدم الوظيفي من خلال برامج التطوير المهني	08
المشاركة في اتخاذ القرارات						
					تعاملني كليتي كشريك في اتخاذ القرار	09
					تضع كليتي آليات واضحة للمساهمة في اتخاذ القرارات الأكاديمية	10
					أشعر أن مشاركتي في اتخاذ القرارات له تأثير فعال	11
					تعقد كليتي اجتماعات مفتوحة تسمح بصنع القرارات داخل الجامعة	12
الأجور والمكافآت						
					تعتمد الجامعة التي أنتمي عليها نظام أجور يعكس مؤهلاتي وإنجازاتي	13
					تلتزم الجامعة التي أنتمي إليها بصرف المستحقات المالية في موعدها دون تأخير	14
					توفر الجامعة التي أنتمي إليها حوافز مالية تشجع على التميز البحثي	15
					تتسم آليات تقدير المكافآت بالشفافية والموضوعية	16
التوازن بين الحياة الشخصية والعملية						
					تشجع كليتي ثقافة العمل المرن التي تساعدني على تحقيق توازن أفضل بين حياتي المهنية والشخصية	17
					توفر كليتي سياسات وإجراءات تدعم قدرتي على التوفيق بين متطلبات العمل والتزاماتي الأسرية	18
					تلتزم كليتي بعدم تحميلي أعباء إضافية تؤثر على أوقاتي خارج العمل	19
					أشعر بأن سقف ساعات العمل المفروضة يتناسب مع قدرتي على الاهتمام بشؤوني الشخصية	20
المحور الثالث: الأداء الوظيفي						
					أحقق أهداف العمل بكفاءة وفعالية	01

					أقدم مهارات تتسم بالجودة المناسبة لتلبية الاحتياجات المطلوبة	02
					يتسم أعضاء هيئة التدريس بالانضباط والالتزام عند تأدية مهامهم الأكاديمية	03
					يستخدم أعضاء هيئة التدريس أساليب تقييم عادلة وموضوعية لقياس مستوى الطلاب	04
					أتعاون مع زملائي لتحقيق أهداف الكلية والجامعة	05
					أسعى باستمرار لتطوير قدراتي المهنية لتحسين أدائي الوظيفي	06

## قائمة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة المسيلة	دكتور	غلاب فاتح
جامعة المسيلة	دكتور	بوساعدية مراد
جامعة المسيلة	دكتور	بن شهرة محجوبة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: ٠٥/٠٥/٢٠٢٤

رقم: 169/البيج ج ٢٠٢٤

إلى السيد مدير / رئيس: جامعة المسيلة

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سبدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترصهم الميداني بمؤسستكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	علال انس			
02	لا يوجد			
عنوان المذكرة: توفر متطلبات جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة -				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء )	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم/مسؤول شعبة التسيير (الإمضاء والختم)		
سديري سارة د. سديري سارة	الأمير العام للكلية مداح فانيج	د. أحمد بن السيليت		

2024-2025

Correlations								
		الأمن والاستقرار_الوظيفي	لوظيفي	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	الأجور_والمكافآت	صحة_والعملية	محور_الأداء_الوظ	الدرجة_الكلية
الأمن والاستقرار_الوظيفي	Pearson Correlation	1	.490**	.441**	.440**	.527**	.546**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
فرص_الترقية_والتنظيم_الوظيفي	Pearson Correlation	.490**	1	.409**	.484**	.541**	.349**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Pearson Correlation	.441**	.409**	1	.630**	.630**	.574**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
الأجور_والمكافآت	Pearson Correlation	.440**	.484**	.630**	1	.676**	.597**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
التوازن_الحياة_الشخصية_والعملية	Pearson Correlation	.527**	.541**	.630**	.676**	1	.750**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
محور_الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	.546**	.349**	.574**	.597**	.750**	1	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000		.000
	N	83	83	83	83	83	83	83
الدرجة_الكلية	Pearson Correlation	.723**	.689**	.774**	.804**	.872**	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	83	83	83	83	83	83	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Notes

Output Created		22-JUN-2025 16:23:50
Comments		
Input	Data	C:\Users\hak14\OneDrive\Bu \Untitled1.savعلالcreau\
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	83
	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		<b>RELIABILITY</b>  <b>VARIABLES=</b> الأمن والاستقرار_الوظيفي فرص_الترقية_والتنظيم_الوظيفي المشاركة_في_اتخاذ_القرارات الأجور_والمكافآت التوازن_الحياة_الشخصية_والعملية محور_الأداء_الوظيفي <b>/SCALE('ALL VARIABLES')</b> <b>ALL</b> <b>/MODEL=ALPHA.</b>
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

**Scale: ALL VARIABLES**

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.870	6

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	97.6
	Excluded <sup>a</sup>	2	2.4
	Total	83	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.850
		N of Items	13 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.890
		N of Items	13 <sup>b</sup>
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			.746
Spearman–Brown Coefficient	Equal Length		.855
	Unequal Length		.855
Guttman Split–Half Coefficient			.855

a. The items are:

### Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأمن والاستقرار_الوظيفي	.163	83	.000	.956	83	.006
فرص_الترقية والتنظيم_الوظيفي	.197	83	.000	.939	83	.001
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	.211	83	.000	.933	83	.000
الأجور والمكافآت	.188	83	.000	.938	83	.001
التوازن_الحياة_الشخصية والعملية	.208	83	.000	.925	83	.000
محور_الأداء_الوظيفي	.214	83	.000	.906	83	.000

#### a. Lilliefors Significance Correction

### Kurtosis - Skewness

#### Descriptives

		Statistic	Std. Error
الأمن والاستقرار_الوظيفي	Mean	3.3002	.08588
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.1294	
	Mean Upper Bound	3.4710	
	5% Trimmed Mean	3.3297	
	Median	3.5000	
	Variance	.612	
	Std. Deviation	.78238	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.25	
	Skewness	-.515	.264
	Kurtosis	.082	.523
فرص_الترقية والتنظيم_الوظيفي	Mean	3.5211	.10499
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.3122	
	Mean Upper Bound	3.7299	
	5% Trimmed Mean	3.5474	

	Median	3.7500	
	Variance	.915	
	Std. Deviation	.95653	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.25	
	Skewness	-.481-	.264
	Kurtosis	-.660-	.523
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Mean	3.4307	.09145
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.2488	
	Mean Upper Bound	3.6126	
	5% Trimmed Mean	3.4508	
	Median	3.7500	
	Variance	.694	
	Std. Deviation	.83311	
	Minimum	1.50	
	Maximum	5.00	
	Range	3.50	
	Interquartile Range	1.25	
	Skewness	-.400-	.264
	Kurtosis	-.950-	.523
	Mean	3.5301	.08953
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.3520	
الأجور_والمكافآت	Mean Upper Bound	3.7082	
	5% Trimmed Mean	3.5607	
	Median	3.7500	
	Variance	.665	
	Std. Deviation	.81562	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	1.25	
	Skewness	-.615-	.264

	Kurtosis	-.123-	.523
التوازن_الحياة_الشخصية_والعملية	Mean	3.6627	.08023
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.5031	
	Mean Upper Bound	3.8222	
	5% Trimmed Mean	3.6735	
	Median	4.0000	
	Variance	.534	
	Std. Deviation	.73089	
	Minimum	2.00	
	Maximum	5.00	
	Range	3.00	
	Interquartile Range	1.00	
	Skewness	-.434-	.264
	Kurtosis	-.824-	.523
محور_الأداء_الوظيفي	Mean	3.7040	.09350
	95% Confidence Interval for Lower Bound	3.5180	
	Mean Upper Bound	3.8900	
	5% Trimmed Mean	3.7691	
	Median	4.0000	
	Variance	.726	
	Std. Deviation	.85179	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Range	4.00	
	Interquartile Range	.83	
	Skewness	-1.150-	.264
	Kurtosis	1.522	.523

## Statistics

		الجنس	السن	المؤهل	الخبرة	القسم
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	60.2	60.2	60.2
	أنثى	33	39.8	39.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

## السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	19	22.9	22.9	22.9
	من 30 إلى 50 سنة	47	56.6	56.6	79.5
	أكبر من 50 سنة	17	20.5	20.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

## المؤهل

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	23	27.7	27.7	27.7
	دكتوراه	37	44.6	44.6	72.3
	أستاذ التعليم العالي	23	27.7	27.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

## الخبرة

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	25	30.1	30.1	30.1
	من 5 إلى 10 سنوات	28	33.7	33.7	63.9
	أكثر من 10 سنوات	30	36.1	36.1	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

القسم

	Frequency	Valid Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قسم علوم التسيير	22	26.5	26.5	26.5
قسم العلوم الاقتصادية	25	30.1	30.1	56.6
قسم العلوم التجارية	25	30.1	30.1	86.7
قسم العلوم المالية والمحاسبة	11	13.3	13.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

## NONPAR CORR

/VARIABLES= الأمن والاستقرار\_الوظيفي محور\_الأداء\_الوظيفي

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

## Nonparametric Correlations

## Correlations

	محور_الأداء_الوظيفي	فرص_الترقية_والتنظيم_الوظيفي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83
	Correlation Coefficient	.439**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	83



Sig. (2-tailed)	.000	.
N	83	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## NONPAR CORR

/VARIABLES= محور\_الأداء\_الوظيفي المشاركة\_في\_اتخاذ\_القرارات

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	محور_الأداء_الوظيفي
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.574**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	83	83
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Correlation Coefficient	.574**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	83	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## NONPAR CORR

/VARIABLES= محور\_الأداء\_الوظيفي الأجور\_والمكافآت

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

## NONPAR CORR

**/VARIABLES=** محور\_الأداء\_الوظيفي التوازن\_الحياة\_الشخصية\_والعملية  
**/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL**  
**/MISSING=PAIRWISE.**

## Nonparametric Correlations

## Correlations

		التوازن_الحياة_الشخصية_والعملية		محور_الأداء_الوظيفي
		صية_والعملية		يفي
Spearman's rho	محور_الأداء_الوظيفي	Correlation Coefficient	1.000	.692**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	83	83
	التوازن_الحياة_الشخصية_والعملية	Correlation Coefficient	.692**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	83	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Ranks

		Mean Rank	Sum of Ranks
المتغير_المستقل	الجنس N		
المتغير_المستقل	ذكر 50	40.42	2021.00
	أنثى 33	44.39	1465.00

	<b>Total</b>	<b>83</b>		
ذكر محور_الأداء_الوظ	50	41.08	2054.00	
يفي	أنثى	33	43.39	1432.00
	<b>Total</b>	<b>83</b>		

Test Statistics<sup>a</sup>

	المتغير_المسد	محور_الأداء_الو
	تقل	ظيفي
Mann–Whitney U	746.000	779.000
Wilcoxon W	2021.000	2054.000
Z	-.736-	-.432-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.462	.665

a. Grouping Variable: الجنس

## Kruskal–Wallis Test

## Ranks

	السن	N	Mean Rank
أقل من 30 سنة المتغير_المستقل_والد		19	49.58
تابع	من 30 على 50 سنة	47	35.61
	أكبر من 50 سنة	17	51.21
	<b>Total</b>	<b>83</b>	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المتغير\_المستقل\_

والتابع

Kruskal–Wallis	7.667
H	
df	2
Asymp. Sig.	.022

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

## Ranks

المؤهل	N	Mean Rank
ماجستير المتغير_المستقل_وال	23	45.39
دكتوراه	37	37.89
أستاذ التعليم	23	45.22
العالي		
Total	83	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المتغير\_المستقل\_

والتابع

Kruskal–Wallis	1.940
H	
df	2
Asymp. Sig.	.379

## a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المؤهل

## Ranks

الخبرة	N	Mean Rank
أقل من 5 سنوات المتغير_المستقل_والد	25	44.68
من 5 إلى 10 سنوات	28	30.32
أكثر من 10 سنوات	30	50.67
Total	83	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المتغير\_المستقل\_والد

والتابع

Kruskal–Wallis	10.763
H	
df	2
Asymp. Sig.	.005

## a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

## Ranks

القسم	N	Mean Rank
قسم علوم التسيير المتغير_المستقل_والد	22	43.20
قسم العلوم الاقتصادية	25	34.42
قسم العلوم التجارية	25	52.28

قسم العلوم المالية والمحاسبة	11	33.45
Total	83	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المتغير\_المستقل\_

والتابع

Kruskal–Wallis H	8.459
df	3
Asymp. Sig.	.037

## a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: القسم

## Correlations

		المتغير_المستقل	مُحور_الأداء_الوظيفة
Spearman's rho	المتغير_المستقل	Correlation Coefficient	.694**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	83
	مُحور_الأداء_الوظيفة	Correlation Coefficient	.694**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي للحفاظ على كفاءة المورد البشري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة 83 فردا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة خلال السنة الجامعية 2025/2024، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة (الأمن الوظيفي، الترقية، الأجور، المشاركة، التوازن بين الحياة والعمل) ومستوى الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني سياسات تحسّن من بيئة العمل داخل الكلية بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية – الأداء الوظيفي – الموارد البشرية.

## Study Summary:

This study aims to analyze the impact of quality of work life on job performance among faculty members at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of M'sila, in light of the challenges faced by higher education institutions in maintaining the efficiency of their human resources. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the main data collection tool. The study sample consisted of 83 faculty members from the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of M'sila during the 2024/2025 academic year. The findings revealed a statistically significant impact of various dimensions of quality of work life (job security, promotion, compensation, participation, and work-life balance) on job performance. This highlights the importance of adopting policies that enhance the work environment within the faculty, which in turn positively affects the overall institutional performance.

**Keywords:** Quality of Work Life – Job Performance – Human Resources.