

## جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبتترول

د. نجوى متولي حسن كشكوشة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة  
جامعة الأزهر «فرع البنات»  
القاهرة، جمهورية مصر العربية  
أستاذ مشارك  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية  
الرياض، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدف البحث إلى تحديد طبيعة ومعنوية العلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على عينة من العاملين بالهيئة المصرية العامة للبتترول، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة من مجتمع الدراسة (قيادات الصف الأول والثاني) حسب الأساليب العلمية، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية حيث بلغ الحد الأدنى المناسب لحجم العينة (324) مفردة، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها. وقد أوضحت نتائج البحث، أولاً: وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية. ثانياً: وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية. ثالثاً: وجود علاقة طردية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية. رابعاً: أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية متغير وسيط على العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي وبناءً على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية - جودة الحياة الوظيفية - الأداء السياقي.

### المقدمة

اهتمت البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality of Work Life وهي تعني اهتمام إدارة المنظمات بدراسة وتحليل الأساليب التي تعتمد عليها بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في تحقيق أفضل إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، بما يزيد من مستوى القبول والرضا وبالتالي تحقيق مستويات أداء مرتفع بما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة. ولذلك أصبحت جودة الحياة الوظيفية من الموضوعات الهامة التي توليها الإدارة الحديثة مزيد من الاهتمام (Hamid & Zahram, 2014).

وفي ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية H. R. Transformation وهو الانتقال من الممارسات الإجرائية إلى إدارة موارد بشرية استراتيجية، ويُعتبر ذلك من أهم المهام الذي تتجه إليه المنظمات التي تسعى إلى رفع مستويات أداءها من خلال الانتقال من الوضع الحالي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال وظائف حيوية تتم بأفضل الممارسات العالمية مثل تخطيط قوة العمل Workforce Planning، ووضع إطار للجدارات Competency Framework،

\* تم استلام البحث في أغسطس 2019، وقبل للنشر في فبراير 2020، وتم نشره في يونيو 2022.

وتخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning، والاهتمام بالتدريب والتطوير Training & Development، والتركيز على تطوير القيادات Leadership Development، والاتصال الداخلي Internal Communication، واستقبال وتعيين الموظفين الجدد New Hire on Boarding، وغيرها من الأنشطة الهامة التي تضمن التعامل الأمثل مع الموارد البشرية من أجل الحفاظ عليها وتطويرها لإطلاق كل طاقاتها وزيادة ارتباطها بالمنظمة (Filippone et al., 2012).

وكل هذا ينعكس في شكل ممارسات تعكس قيم ومعتقدات وتوجهات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعاملين بما يؤثر على الدور الرسمي والذي يقصد به أداء المهام، والدور الإضافي والذي لا يعتبر من المهام الأساسية في الأداء التنظيمي، وهذا الدور لا يدعم الأنشطة الرئيسية في المنظمة فقط، بل يشمل الأنشطة التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي بدورها تعمل كمحفز للأنشطة والعمليات الرئيسية التي تتم داخل المنظمة وهو ما يعرف بالأداء السياقي Contextual Performance، وهو يشير إلى الأنشطة التي لا تعتبر من المهام التي يجب أن يؤديها العاملون والتي لا تكون مرتبطة بهدف محدد ولكنها محصلة لأنشطة تتعلق بالشخصية والدافعية والمساعدات الطوعية التي تخرج عن المتطلبات الرسمية للوظيفة، وبالتالي هي مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي المساعد على إنجاز العمل (Walter & Stephan, 2009).

ومن هنا فإن البحث الحالي أهتم بضرورة الربط بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتبار أن الاستثمار في مختلف جوانب البرامج المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية له تأثير كبير ومهم على الأداء التنظيمي، وذلك في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد عوامل النجاح الرئيسية (Key Success Factors) ويكون ذلك بالسعي الدائم لدعم جهود العاملين وتدريبهم وتحفيزهم والاهتمام بكل شئونهم، والذي من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائهم في شكل تحقيق النتائج وخلق القيمة المتمثلة بالمنتجات التي تحقق النجاح والبقاء والاستمرار.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع البحث للوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية في شكل عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية السابقة المرتبطة بالتغيرات محل البحث وأهم النتائج التي تم توصل إليها الباحثين وتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات البحث.

### أولاً - مفهوم جودة الحياة الوظيفية

يُعد العنصر البشري من أهم الموارد الأساسية في المنظمات، فهو يعتبر حجر الأساس الذي تقوم عليه المنظمة، وهو المحرك الرئيس لجميع أنشطتها، بل هو العامل الأساسي في نجاحها وتحقيقها لأهدافها، فبدونه لا يمكن الاستفادة من الموارد الأخرى سواء مادية أو معلوماتية (Kim, 2014)، ولذلك تولي المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، ابتداءً من اقتنائها إلى تطويرها والحفاظ عليها، وأصبحت توجه جزءاً كبيراً من ميزانيتها للاهتمام بهم وتحسين بيئة عملهم وتحقيق جودة حياتهم الوظيفية، إيماناً واقتناعاً بأهمية ذلك لتحقيق أهدافها (Elise, 2014).

وأتفق الباحثون مثل (Fapohunda, 2013) و (Chandranshu, 2012) على أن أهميه بناء ودعم برامج جودة الحياة الوظيفية باعتباره من المفاهيم الإدارية، وزاد الاهتمام به مع كبر حجم المنظمات، وعلى مستوى المنظمات الدولية أصبح أحد أقوى عناصر عملية الجذب والاحتفاظ بالعاملين، وذلك بسبب أن هذه البرامج تساعد على تحقيق أعلى مستوى من إشباع حاجات العاملين، وبالتالي المساعدة في تحقيق متطلباتهم وأهدافهم، وأصبح يتعايش وينسجم هذا المفهوم بالمفاهيم الإدارية الحديثة حيث يعبر عن أهمية وجود بيئة عمل آمنة تدعم المشاركة والإدارة الذاتية في الأعمال التنظيمية كما أوضح (Azman, 2010) أهمية دراسة وتحليل جودة الحياة الوظيفية بالأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة، وتحقيق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل، وتُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بغية تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة، ويتفق البعض أيضاً

على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين. في حين ينظر البعض إلى مكونات جودة الحياة الوظيفية كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم ويقوى الفعالية للمنظمة.

وتعتبر بيئة العمل المادية عن كل ما يتعلق بموقع ومكان العمل، وتصميم وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء والتي يجب أن تتواءم مع مواصفات وخصائص العاملين بهدف تحقيق الرضا ورفع الإنتاجية والانجاز، وأوضحت دراسة (قريشي وآخرون، 2016) أن بيئة العمل المادية تؤثر على مستوى رضاء وأداء وإنتاجية الفرد فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كلما كان استعداد الفرد للعمل أحسن وعلى العكس عندما تكون بيئة العمل المادية سيئة فإن العاملين سيجدون صعوبة في تنفيذ الأعمال.

### ثانياً - المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية

أن الدور الأساس لإدارة الموارد البشرية وفقاً للمفاهيم الحديثة هو القيام بالتقييم المستمر لمدى ملائمة العاملين للقيام بتنفيذ المهام المطلوبة بما يحقق تنفيذ مهماتها واستراتيجيتها، ويتضمن هذا التقييم أهمية تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تنمية وتطوير مستمر في الخصائص والمعارف والمهارات اللازمة وذلك من أجل سد الفجوة في أداء العاملين سواء على مستوى العمل الفردي أو العمل الجماعي، وأيضاً التحفيز المستمر لهم لأداء الأدوار المطلوبة منهم والقيام بها. فتقييم أداء العاملين يشمل التعرف على جميع السلوكيات التي يقوم بها العاملين، وهذه السلوكيات التي قد تكون متعلقة بالقيام بأداء المهام والذي يعبر عنها بالدور الرسمي، أو السلوكيات المتعلقة بالقيام بالدور الإضافي والذي يعبر عنها بأداء سلوكيات الأداء السياقي. وهذا ينعكس في شكل تغيرات في الطرق التي يتم بها تحليل الوظائف، كما يؤثر في تحديد المجالات الوظيفية الخاصة بالاختيار والتعيين وتقييم الأداء الموضوعي المبني على أساس الجدارات كأساس للترقية والتدريب.

اهتمت بعض الدراسات بالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية باعتباره من المفاهيم التي عرفت من جهات نظر متعددة، وانفتحت هذه الدراسات على أن هذا المفهوم يعكس مجموعه الممارسات الحديثة التي تهدف إلى استقطاب وتحفيز وجذب والحفاظ على العاملين الذين يستطيعون تحقيق الفعالية التنظيمية (Duppada & Aryasri, 2011). وأكدت دراسات أخرى مثل دراسة (Aminu & Yudi, 2014) و (Luftim, 2014) و (Caliskan, 2010) على معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفقاً للمفاهيم الحديثة والتي تشكل مدخلاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية، مثل (المحافظة على الموارد عالية المهارات، وإدارة المواهب، وإدارة التنوع، والقيادة، وتصميم العمل، والتعليم والتطوير، وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، والمحافظة على القيم الأساسية، والدافعية والالتزام والمشاركة، وإدارة الأداء والحوافز) وتوصلوا إلى أنه يجب أن يكون هناك فهم أعمق لممارسات أداء إدارة الموارد البشرية في الدول النامية في ضوء تحول أداء إدارة الموارد البشرية وفق المفاهيم الحديثة، وذلك مع انتشار نموذج التحول لـ «كونر والريتش» المشهور حول العالم (Model Ulrich) ونجاح النموذج إلى حد ما في اندونيسيا باعتبارها أحد الدول النامية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن تطبيق النموذج أظهرت مؤشرات إيجابية لتحسن أداء إدارة الموارد البشرية وتبنت عدة دراسات أخرى التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل التغير العالمي وتغير بيئة العمل وزيادة الاعتماد على سياسات الاستقطاب، وإدارة الأداء، كشفت الدراسة إلى التوجهات العالمية الاستراتيجية، وأهمية التحول في أداء إدارة الموارد البشرية إلى المفاهيم الحديثة إلى أن الدراسة توصلت إلى أن المحاولات قد تفشل بسبب التركيز على الأمور الإدارية للعمليات وقصور في المساءلة في التنفيذ للرؤية وقصور الاعتماد على المهارات الإدارية وعجز في الجدارات المطلوبة لتقديم الإضافة للأعمال (Filippone, 2012).

وأشارت دراسة (Duppada, 2011) إلى معرفة أثر تحول أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية نتيجة الانتشار الجغرافي، وان ممارسات الموارد البشرية التي تتعلق بعمليات جذب واستقطاب المواهب ذات المهارات المتعددة، والحفاظ على الكفاءات أصبحت عملية معقدة، وتوصلت إلى أن الاعتماد على المصادر الخارجية Outsourcing أصبح من الممارسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في هذه

الشركات لكي يحفظ لها مركز تنافسي عالمي. وتوصلوا أيضا إلى أن الاهتمام بالمغتربين وتدريبهم تتطلب جهود كبيرة من إدارة الموارد البشرية لان عملية الاغتراب Expatriation Process تتطلب تخطيط وتدريب لتحقيق أكبر استفادة تعود على المنظمة. وركزت الدراسات مثل دراسة (Fayd, 2010) على ممارسات عديدة سوف نركز في هذه الدراسة منها على: وضع إطار للجدارات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، ويتضمن (تنمية المسار الوظيفي، وخلق الصف الثاني من القيادات، والتدريب المبني على الجدارة).

## 1- وضع إطار للجدارات: Competency Framework

أوضح (Steven, 2012) أن وضع إطار للجدارات يعني تحديد الصفات الرئيسة من المعارف والمهارات والسمات المطلوبة لأداء العمل الفردي والجماعي حتى يصل إلى مستوى توقعات المنظمة. وعرفها (Ellenf, 2012) على أنها عملية وضع إطار مرجعي للمقارنة بين مستوى الأداء الفعلي والمستوى المطلوب من جدارات الأفراد داخل المنظمة من أجل تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية. ويتضمن ذلك جميع الجدارات الخاصة بسياسات التوظيف، والتقييم للوظائف، والتدريب والتطوير وتنمية المهارات والقدرات، وذلك لضمان تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، وبالتالي فهم ودعم التطوير الوظيفي. وتهدف عملية وضع إطار للجدارات وما يطلق عليها بعض الكتاب رسم خرائط الجدارات Mapping The Competencies التركيز على مهارات الإبداع والابتكار والخبرة الفنية والجودة والتركيز على العميل، وذلك من خلال وضع أهداف استراتيجية لتحقيقها، بما يساعد في أن تكون المنظمات أكثر كفاءة وفعالية وتحقيق التميز التنافسي.

وأوضح الباحثون (Berger & Vaishali, 2015) و (Boglund & Hallsten, 2011) على أهمية رسم خرائط الجدارات لتحديد المهارات المستقبلية وتتضمن النظم، والثقافة، والفلسفة التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في ضوء التحديات العالمية باعتبار أن عملية رسم خرائط الجدارات نشاط أساسي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد جهود التطوير وتحديد الكفاءات السلوكية والمعارف والمهارات الأربعة لأداء العمل. وحددوا خطوات لرسم خرائط الجدارات منها (رسم الخرائط، تحديد الهيكل التنظيمي، المستويات التي توضح الوصف الدقيق للأفراد والإدارات، وإجراء مقابلات شبة منتظمة Conducting Semi Structured Interviews، وجمع البيانات، ووضع قائمة بالمهارات المطلوبة، وتحديد مستويات المهارة، وتقييم الجدارات المحددة، وإعداد جداول بالجدارات، وتحديد خريطة الجدارات، وتحديد المنهجية المستخدمة). وقد طبقوا دراساتهم على المنظمات الهندية، وفي النهاية توصلوا إلى أن تنمية المهارات من خلال رسم خرائط الجدارات هي واحدة من أكثر الوسائل دقة في تحديد الوظائف السلوكية لجدارات الأفراد، وذلك على اعتبار أن الجدارات هي مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة والمطلوبة لأداء الوظائف بكفاءة وفعالية.

ويعتمد هذا المنهج على رسم خرائط الجدارات والتي تحدد فيها بدقة الجدارات الرئيسة لجميع العمليات التي تتضمن (تقييم الوظائف، والتدريب والتطوير، والتوظيف)، ويكون ذلك عن طريق ويتم الاعتماد على نتائج عملية تحليل الوظائف وتطوير الوصف الوظيفي القائم، وتحليل دقيق للمدخلات من خلال مجموعه من الكفاءات وتحويلها إلى كفاءات قياسية.

وأشار (Ishtiak, 2012) إلى أن رسم خرائط الجدارات ممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية لأنه يتم عن طريقها تحديد المهارات المطلوبة في جميع الأنشطة (التوظيف، وإدارة الأداء، والترقيات، وتحديد الاحتياجات التدريبية) من أجل تحديد المهارات اللازمة والقيام بالعمل، لأن الأداء الجيد لا يكفى وحدة، ولا بد من استكمال المهارات والمعارف اللازمة لتحديد الجدارات داخل المنظمة، ويكون ذلك عن طريق إجراء المقابلات السلوكية وتجميع المعلومات عن السلوك الشائع لأنه مؤشر عن السلوك المستقبل، أو عن طريق إجراء المقابلات الشخصية ووضع استنتاجات حول الشخصية ولكن ليست بالطرق التقليدية وفي النهاية يتم رسم خرائط الجدارات عن طريق تحديد التوافق بين الجدارات الرئيسة للمنظمة وإدراج ذلك في مختلف العمليات والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

## 2- تخطيط التعاقب الوظيفي Succession Planning

استحوذ موضوع تخطيط التعاقب الوظيفي على اهتمام الباحثين لسنوات عديدة خاصة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين حيث تحتاج المنظمات إلى تخطيط التعاقب الوظيفي لبناء قادة المستقبل، وذلك باعتباره أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لأنه أشبه بعملية التنبؤ بما يحدث في المستقبل، فهو يعني إيجاد القائد البديل



الذي ينوب عن شاغل الوظيفة في حالة غيابة لأي سبب من الأسباب، أن عدم الإدراك المبكر لأهمية تخطيط التعاقب الوظيفي سوف يترتب عليه ترك المناصب شاغرة، وبما يؤدي إلى وجود فجوة في الوظائف القيادية بما ينعكس سلبيًا على الأداء الكلي للمنظمة. وأشار العديد من الكتاب والباحثين مثل (Dalton, 2007) إلى أن وجود خطط للتعاقب الوظيفي تكون من أجل استكشاف الخيارات والبدائل المتاحة لحماية المنظمات والانتقال إلى المستقبل بما يضمن تحقيق الرؤية المستقبلية، وذلك من خلال خطط للتعاقب التي تضمن توظيف المتفوقين وتطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم للنهوض والترقي إلى الوظائف الأعلى.

ووفقاً للمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية تعتبر عملية تخطيط التعاقب الوظيفي أحد الممارسات المهمة التي تضمن الاختيار السليم لقادة المستقبل، واستقطاب المواهب والعمل على رعايتهم وتطوير مهاراتهم، ويجب على الإدارة إعطائهم حرية تطبيق خطط للتعاقب الوظيفي في جميع الظروف التي تمر بها المنظمة، وذلك لدعمهم لتشجيع الابتكار والإبداع، وإتباع أحدث الأساليب لتقييم الأداء، والمتابعة وتنفيذ المهام.

وبالإضافة إلى أن إثراء خطط للتعاقب الوظيفي تكون من خلال التعرف على الموظفين الأكفاء والمتميزين في جميع الإدارات داخل المنظمة، والعمل على النهوض بمستويات أدائهم وتشجيع القيام بالأدوار المطلوبة منهم، وتحديد الاحتياجات التطويرية لإعدادهم لشغل الوظائف، وتبني (Hill, 2005) فكرة أن تخطيط للتعاقب الوظيفي هي عملية التعرف على خلفاء للمناصب الرئيسية في جميع الأقسام داخل المنظمة، وتحديد الأدوار القيادية لشغل المناصب من أجل تطوير قوة العمل وتوفير التنوع اللازم لتحقيق الأهداف المستقبلية بوجود استراتيجية لإدارة المواهب.

وأشار (Huang, 2004) إلى أن هناك ثلاثة نماذج أساسية لتخطيط التعاقب الوظيفي:

- تخطيط للتعاقب الوظيفي قصير الأجل Short Term or Emergency Replacements وهذا النموذج هو الأكثر شيوعاً، فهو يركز على الحالات الطارئة التي تحدث خلال تطور مفاجئ مثل مغادرة أحد الأفراد الأكفاء نتيجة (مرض، أو موت، أو تغيب عن العمل، أو توسع أو تقلص الأعمال)، لذلك فإن تخطيط للتعاقب الطارئ هو أمر يجب أن يؤخذ في الاعتبار على أنه قد يعرض المنظمة لفقد جانب من المعرفة الواجب الاحتفاظ بها.
- تخطيط للتعاقب الوظيفي طويل الأجل للمواهب Long Term Planning or Managing Talent هو التخطيط طويل الأجل لإدارة المواهب ويكون بالتركيز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وفي هذه الحالة ترغب إدارة الموارد البشرية في تنمية قادة من المواهب الموجودة لديها، وتطوير برامج إدارة المواهب ليصبح عملاً أساسياً عن طريق استراتيجية طويلة الأجل لتنمية رأس المال الفكري والذي يتم عن طريقة اكتشاف المواهب الموجودة داخل المنظمة، وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح المنظمة وتحفيز العاملين عن طريق استراتيجية للاحتفاظ بالمواهب والتطوير الوظيفي.
- تخطيط للتعاقب الوظيفي عن طريق المزج بين النموذجين Combination of Both The Plans في هذه الحالة تقوم الإدارة العليا بوضع تخطيط للتعاقب الوظيفي على المدى الطويل والتحفيز للحالات الطارئة التي من الممكن أن تحدث لضمان عدم التأثير بفقدان المعرفة.

ونستطيع القول إن القائمين على إدارة الموارد البشرية سوف يحصلون على العديد من المزايا عند إعداد خطط للتعاقب الوظيفي تفوق ما تتكبده المنظمة في حالة عدم التخطيط له. ولذلك فالتخطيط السليم والاتصالات المستمرة تضمن عدم وجود فجوات بفرغ الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

### 3- إعداد الصف الثاني من القيادات

إن القائد الفعال هو الذي يقود من يكونوا قادة أكفاء في المستقبل، ولن يتسنى ذلك بطبيعة الحال دون الإعداد لصفوف قيادية تالية على كل المستويات، هذه الصفوف تكون قادرة على استيعاب كل ما هو جديد معرفياً، وتعديله وإثراءه بما يواكب كل الاحتياجات المتجددة للمنظمة، وما يطرأ عليها أدوارها المختلفة من تغيرات جوهرية، ولذلك أصبحت عملية تنمية وإعداد الصف الثاني من القيادات من بين أهم المهام الأساسية (Fapohunda, 2013).

أن الاهتمام بتنمية مهارات الصف الثاني من القيادات أصبح الشغل الشاغل للمنظمات لمواجهة التحديات، وذلك بتهيئة العاملين وصقل خبراتهم وإبداعاتهم لزيادة ثروة المنظمة، ويتم ذلك بالتغلب على أوجه القصور وإتاحة الفرص

للنمو والترقي للمناصب الأعلى عن طريق تحمل المسئوليات، وزيادة السلوكيات التي تدعم البناء القيحي في العمل وزيادة الشعور بالثقة والاستقرار والأمن الوظيفي والرغبة في الاستدامة في المنظمة والتمسك بالعمل لديها (Kaiser et al., 2011)

#### 4- التدريب المبني على الجدارة

على المنظمات التي تبحث عن العاملين ذات الجدارات المرتفعة وإتباع نظم وأساليب وإجراءات من شأنها تنمية الجدارات، ولكن نجد العديد من المنظمات تخفق في اكتشاف طرق تنمية الجدارات، وإدارة الموارد البشرية هي التي تتولى ذلك على اعتبار أنها أدوات للتطوير والتنمية وبالتالي هي ترتبط بالأداء الوظيفي وما يقوم به العاملين من الدور الرسمي أو الدور الإضافي المطلوب منهم.

ومثلما أوضح (William, 2010) إن تنمية الجدارات تتطلب مهارات استراتيجية تتضمن علاقات ، وإبداع وابتكار، وقيادة، ومواجهه مخاطر، وصنع قرارات، وإدارة مواهب، وذكاء عاطفي.

وأشار (Smith & Houghton, 2006) إلى أهمية التدريب المبني على الجدارة وعملية رسم خرائط الجدارات ووضع إطار لها باعتبار أنها عملية تساعد في تنمية الكفاءات التي يوكل لها تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بحيث تستطيع أن تترجم إلى معايير لتقييم الأداء. بالإضافة إلى أنها تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يكون التدريب المبني على الجدارات، وفي النهاية تساعد هذه البرامج في تحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي تستطيع المنظمات بناء قدراتها التنافسية.

وتبنى (Harris, 2003) إن التدريب المبني على الجدارة يتطلب القيام بعملية تحديد الجدارات التي تحتاج إلى تدريب وتنمية وتطوير، عن طريق الاعتماد على النتائج والأداء والسلوكيات التي تظهرها عملية تقييم الأداء، والتي يتم الاعتماد عليها من أجل تحديد الجدارات التي تحتاج إلى التدريب والتطوير وتنمية المهارات والقدرات وتعديل السلوكيات، الأمر الذي يساعد على التركيز على الاحتياجات التدريبية الفعلية والمطلوبة لتحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.

وأضاف (Ishak & Alam, 2009) أن تنمية الجدارات تتطلب تحديد الفجوات في الأداء والعمل على سدها Identify the Gap and Translate IT ويتم تحديد الفجوات في المنظمة بين مستوى الأداء المطلوب والأداء الفعلي، ويكون ذلك أساس تحديد الاحتياجات الفعلية من برامج التدريب والتطوير، ولذلك توجه كل جهود أنشطة التدريب نحو سد هذه الفجوات في الأداء وبالتالي تتم عملية تحديد الجدارات المطلوبة، وتصميم برامج وآليات التدريب المبني على الجدارات، وبعد ذلك يتم قياس نقل أثر التدريب مباشرة بعد انتهاء برامج التدريب والمتابعة تكون مستمرة بعد مرور فترة معينة للكشف عما إذا كان تم نقل أثر التدريب أم لا.

وأشاروا كل من (William, 2010) إلى العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء وأوضحوا أن هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى أدائه داخل المنظمة، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية إلى أداء متميز وإنجازات، وقد يكون من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية لها تأثير فعال على أداء العاملين، لأنها بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

ولذلك هم يعتبروا (Gayathiri, 2013) تقييم الأداء من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره وسيلة فعالة لتحديد أداء العاملين، إلا أنه لا يزال هناك عدد كبير من أنظمة التقييم المستخدمة تركز على صفات العاملين بشكل موسع وفي كثير من الأحيان يتم تقييم الأداء وقياسه على أنه بناء أحادي البعد، ولكن في ظل المفهوم الحديث الناتج من تحول أداء إدارة الموارد البشرية أصبحت المنظمات تحتاج إلى تجاوز التحليلات التقليدية للوظائف، وإجراء تحليل على مستوى المنظمة، وتحديد مدى أهمية كل جانب من جوانب الأداء فضلاً عن الفروق في مستويات الأداء لتحديد أوجه النقص والقصور التي يعاني منها العاملون، والتي تشير إلى ضرورة تنفيذ بعض البرامج التدريبية اللازمة لتحسين ورفع مستويات الأداء، وذلك من خلال تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والعمل على تغيير اتجاهاتهم، وزيادة معارفهم، وتطوير مهاراتهم في مجالات وظيفية محددة من خلال كشف أسباب القصور في الأداء التي من الممكن أن يعالجها التدريب، وإيجاد استراتيجيات طموحة للتحسين والتطوير المستمر لأداء العنصر

البشرى من خلال أدوات وآليات التدريب المبني على الجدارات، ويتم ذلك من خلال تحقيق الفروض المتعلقة بتحسين وتطوير الأداء وذلك بالتوجه المعرفي وإكساب المهارات وتعديل السلوكيات والاتجاهات، والتي لابد أن تتوفر في شاغل الوظيفة، والتي يظهرها الفرد خلال أدائه للعمل، حيث يتم من خلال ذلك تحديد الجدارات المتعلقة بشاغل الوظيفة وإيجاد الوسائل والطرق والآليات المناسبة لتحديدها، والتعرف عليها ثم تطبيق الآليات والأدوات الملائمة لقياس الأداء البشرى ثم تحديد الفروق والانحراف عن معايير الأداء الملائمة للجدارات المتميزة، ثم بعد ذلك يتم اتخاذ القرارات المناسبة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بناءً على ذلك، ثم يتم تصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية التي تبني على الجدارات والتي تحقق تحسين وتطوير الأداء في كل وقت.

### ثالثاً - الأداء السياقي *Contextual Performance*

يُعد الأداء السياقي من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً في إطار السلوك التنظيمي الايجابي، وذلك لأنه من الأنشطة التي لا تعتبر من أنشطة المهام الرئيسة التي يقوم بها العاملون أو التي تكون مرتبطة بتحقيق هدف معين من أهداف المنظمة، ولكنه من المعايير الأساسية الاستثنائية لتحقيق التميز للمنظمة (Febles, 2005)، حيث يجعل الأفراد والجماعات أكثر كفاءة وفعالية، ولذلك فالأداء السياقي يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، وفرق العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (Van Scotter, 2000) بين سلوكيات الأداء السياقي وأداء المهام *Task Performance* ويقصد بأداء المهام أداء الدور الرسمي *In-Role Performance* ويُعبر عنه بالمهام التي يجب أن يؤديها الأفراد والتي ترتبط بتحقيق هدف محدد، وبالتالي تساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهمة في عدة جوانب منها (Walter, 2009) و (Scotter, 2000):

- في إطار أداء المهمة فإن سلوكيات الأداء السياقي لا تدعم الجانب الفني للمنظمة أو ما يقوم به الفرد أثناء العمل، ولكن أداء المهمة تتضمن ما يمكن قياسه بشكل كمي ويرتبط بأهداف المنظمة، بينما سلوكيات الأداء السياقي تدعم العوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالجانب الفني.
- في إطار أداء المهمة فإن أداء المهمة تكون مختصة بعمل ما دون غيره، بينما سلوكيات الأداء السياقي تعبر عن الدور الإضافي الذي يقوم به الفرد *Extra-Roll Performance* والذي يتشابه في كل الوظائف لأنه يعبر عن السلوك التطوعي أو السلوكيات التي تظهر كل سلوكيات المساعدة والتعاون، هذه بالإضافة إلى أن أداء المهمة تكون محددة في وصف الوظيفة بينما سلوكيات الأداء السياقي سلوكيات اختيارية يصعب وصفها أو تحديدها (Mindy et al., 2012).
- تباين أنشطة أداء المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية والإدراكية للأفراد، في حين أن سلوكيات الأداء السياقي تختلف باختلاف الخصائص الشخصية وأساليب التحفيز.
- تكون أنشطة أداء المهمة من الأنشطة المحددة والمعروفة ضمن التوصيف الوظيفي، وفي إطار متطلبات أداء الدور الرسمي، وذلك على العكس من سلوكيات الأداء السياقي حيث إنها تعبر عن الكفاءة غير الوظيفية (Jude & Rich, 2006) *Non-Job Specific Proficiency*.

وأشار (Febles, 2005) الأداء الجيد في العمل ينطوي على أكثر من مجرد تحقيق الأهداف المحددة للفرد، وهو ما يشير إليه الأداء السياقي وهي الأنشطة التي تساعد في توضيح الأهداف والتوقعات من خلال معايير سلوكية تعزز القيام بالأداء السياقي.

وأكد (Podsakoff & Blume, 2009) على إنه في بعض الأحيان يكون من الصعب تصنيف سلوك الأداء السياقي على أنه دور إضافي، وأشار أن بعض المنظمات تقوم بتقدير سلوكيات الأداء السياقي للعاملين فيها وتقوم بمنح حوافز وبالتالي يكون ذلك بمثابة اعتراف بمساهمات العاملين لإنجاز الأعمال.

### التعليق على الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية مثل دراسة كل من (Fapohunda, 2013) و (Sinha, 2012) والتي أكدت على أهميه بناء ودعم برامج جودة الحياة الوظيفية باعتباره من المفاهيم الإدارية الذي

زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة، وتوصلت دراسة (Elise, 2014) إلى تأثير زيادة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، واهتمت دراسة (Walter & Stephan, 2009) بتوضيح الفرق بين سلوكيات الأداء السياقي وأداء المهام Task Performance ويقصد بأداء المهام أداء الدور الرسمي In-role Performance ويعبر عنه بالمهام التي يجب أن يؤديها الأفراد والتي ترتبط بتحقيق هدف محدد، وبالتالي تساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، وتوجد دراسات أخرى ركزت على إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي واهتمت بعض الدراسات بالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية باعتباره من المفاهيم التي عرفت من وجهات نظر متعددة، إلا أن هذه الدراسات اتفقت جميعها على أن هذا المفهوم يعكس مجموعه من الممارسات الحديثة التي تهدف إلى استقطاب وتحفيز وجذب والحفاظ على العاملين الذين يستطيعون تحقيق الفعالية التنظيمية (Duppada & Aryasri, 2011). وأكدت دراسات أخرى مثل دراسة (Aminu & Yudi, 2014). و (Luftim, 2014) (Caliskan, 2010) على معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وفقاً للمفاهيم الحديثة والتي تشكل مدخلاً أساسياً لتحقيق الالتزام بأبعاد الأداء السياقي. ودراسات أخرى أظهرت إمكانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل دراسة (Harris, 2003) و (William, & Jim, 2010).

### مشكلة البحث

توجد ندرة كما سبق القول في الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقات بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مما يشكل فجوة معرفية تتطلب إجراء دراسة متعمقة لهذه العلاقات، ولقد تبلورت مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما واقع تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟

### مبررات البحث

نال موضوع الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية قدرًا كبيرًا من الاهتمام من قبل الباحثين لما له من التأثير على العديد من النتائج سواء بالنسبة للعاملين أو المديرين أو المنظمة، ويعتبر المورد البشري هو عنصر الارتكاز لأي منظمة ترغب في تحقيق أهدافها، وتواجه المنظمات اليوم العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وزادت الضغوط المفروضة على المنظمات لأحداث التغيرات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، ومن أهم المجالات التي يمكن من خلاله التعامل مع هذه التحديات هو مواردها البشرية التي تعتبر من أهم الموارد في المنظمة وذلك كما أوضحت الدراسات مثل (Kalayanee, 2010).

ولقد أدى تجاهل والتعامل التقليدي والإجرائي لتأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الوظيفية، والتنظيمية، والاجتماعية على أداء العاملين (Hamid & Zahram, 2014)، ففي حالة توفر حياة وظيفية ذات جودة منخفضة تتميز بغياب بيئة العمل الداعمة للعمل والتطور ونمو العلاقات الاجتماعية وغياب الدور الرسمي أو الإضافي والذي يعكسه الأداء السياقي داخل المنظمة، ووجود الممارسات التقليدية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، مثل إغفال المؤهلات والقدرات الذي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة، بالإضافة إلى إهمال عملية تطوير الأداء بالشكل العلمي لسد الفجوة في مستويات الأداء، وتجاهل الجدارة كمبدأ وأتباع سياسات ترقيات ونقل بصورة عشوائية، مما قد يترتب عليه من تدنى وانخفاض الأداء الوظيفي.

والذي يستوجب تبني المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، لتمكينها من تطبيق متطلبات تحول أداء إدارة الموارد البشرية وانعكاسه على رفع كفاءة العنصر البشري وزيادة ارتباطه بمنظّمته، والتزامه بإبعاد الأداء السياقي الذي ينطوي على مجموعة من السلوكيات الشخصية والاختيارية التي تدعم السياق الاجتماعي والتحفيزي الذي ينجز خلاله العمل.

ويشهد قطاع البترول في مصر منافسة شديدة بين الشركات العاملة فيه، وفي ظل هذه المنافسة، أصبح ضروريًا للشركات العاملة فيه أن تعطى أولوية كبيرة للاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وتطبيقها للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تدعم الأداء السياقي والتي تضمن لها تحقيق النجاح والبقاء والقدرة على التميز في البيئة التنافسية التي



تعمل بها. وبالتالي توجد ندرة - كما سبق القول - في الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالهيئة المصرية العامة للبتترول.

### أهداف البحث

أن الهدف الأساسي هو «تحديد طبيعة ومدى معنوية العلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، والتوصل لنموذج يمكن من التنبؤ بمستويات وطبيعة هذه العلاقات».

وينبثق من هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية التالية:

- إلقاء الضوء على عدد من المفاهيم النظرية التي تناولها البحث مثل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام وبأبعاد الأداء السياقي في الشركة محل الدراسة الميدانية.
- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية.
- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية.
- فهم طبيعة الدور الوسيط الذي تلعبه المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية

### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

- سد الفجوة في الدراسات العربية فيما يتعلق بتحديد طبيعة ومدى معنوية العلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك في حدود علم الباحثة وبالرغم من اهتمام كثير من الدراسات الأجنبية بها.
- تناول البحث العلاقة بين متغيرين أحدهما لم ينال الاهتمام الكافي من الكتاب والباحثين في البيئة العربية عامة وفي البيئة المصرية خاصة وهو الأداء السياقي.
- يمثل هذا البحث مساهمة جادة في تحقيق إضافة للمكتبة العربية عامة، والمكتبة المصرية بصفة خاصة ولفت الانتباه لمفهوم الأداء السياقي باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة وليكون نقطة انطلاق لمزيد من البحوث.

### فروض البحث

ينطلق هذا البحث من افتراض أساسي وهو «أن هناك علاقة بين تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية والأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية».

وعليه يمكن صياغة الفروض التي ينبني عليها البحث على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية.
- تتوسط المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية.

## تصميم البحث

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

### مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بالهيئة المصرية العامة للبترول وهي أكبر الكيانات الخمس لقطاع البترول المصري والتي تشرف على شركات القطاع العام للبترول وتشارك في أغلب شركات القطاع المشترك مع الشركاء الأجانب. تأسست تحت مسمى الهيئة العامة لشئون البترول ملحقة بوزارة الصناعة المصرية وفقا للقانون رقم 135 لسنة 1956 البالغ عددهم 2000 مفردة،

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة من مجتمع الدراسة (قيادات الصف الأول والثاني) حسب الأساليب العلمية، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية حيث بلغ الحد الأدنى المناسب لحجم العينة (322) من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً لمدخل رابطة التربية الأمريكية بدرجة ثقة 95% وخطأ في تقدير النسبة يساوي 0.05. (عودة، 2002) وقامت الباحثة بتوزيع (350) قائمة لمراعاة الفاقد والغير مكتمل تم استرداد 325 والصالح منها (324).

### متغيرات البحث وقياسها

استناداً على مراجعه عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Boglund, 2011) ودراسة (قريشي، وآخرون، 2016) ودراسة (Walter, 2009) والمتعلقة بمتغيرات البحث الحالي أمكن تقسيمها كالتالي:

يتضمن البحث متغيرات مستقلة هي أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تركز الباحثة على بعدين هما الأول: الجوانب الوظيفية والتنظيمية وتتضمن: (المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتدريب والتطوير والتعليم، وتصميم العمل وطبيعة بيئة العمل المادية والمعنوية) وتتضمن (العلاقات داخل الحياة الوظيفية، وتوفير فرص الترقى، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).

كما تضمن البحث متغير وسيط يوضح بعض الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية تركز الباحثة منها على (وضع إطار للجدارات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتدريب المبني على أساس الجدارة).

كما تضمن متغير تابع وهو الالتزام بأبعاد الأداء السياقي والمتمثل في بُعد تسهيل العلاقات الشخصية ويتضمن: (تشجيع التعاون نحو الزملاء، واحترام الزملاء الآخرين، وبناء علاقات عمل فعالة) وبعُد الدافعية نحو الانضباط الذاتي (الإخلاص في العمل) ويتضمن: (العمل بجهد، وأخذ المبادرات، واتباع القواعد والسياسات، ودعم الأهداف والتطوع لتقديم الجهود الإضافية لإتمام العمل).

### بيانات البحث

استند البحث بصفة أساسية على المصادر الثانوية والتي تتضمن الكتب والمراجع الحديثة والدوريات والرسائل العلمية والبحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والمصادر الأولية التي اعتمدت على البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث والتي قامت الباحثة بجمعها من خلال قائمة الاستقصاء التي أعدتها الباحثة وقامت بتوزيعها على المستقصي منهم.

### أداة جمع البيانات

اعتمد البحث على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية والتي تتكون من المتغيرات المتعلقة بأبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية ويتكون من (9) عبارات والمتغيرات الخاصة بمقياس والالتزام بأبعاد الأداء السياقي ويتكون من (8) عبارات، والمتغيرات الخاصة بتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية ويتكون من (19) عبارة. وقد تم التأكد من إثبات صدق وثبات المقياس، كما أثبتت الباحثة صدق وثبات هذا المقياس في البيئة المصرية.

## اختبار صدق وثبات مقاييس البحث

وقد تم استخدام قائمة استقصاء مصممة ومعدة لذلك (وذلك كما هو موضح بملحق رقم 1)، ولاختبار الصدق والثبات لها، وقد تم التأكد من الصدق المنطقي والصدق الإحصائي للمقياس، وتم عرض المقياس على عدد من المحكمين الأكاديميين وشاغلي المناصب الإدارية بالهيئة محل البحث، إما بالنسبة إلى الصدق الإحصائي فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تمثله، وكذلك الارتباط بين الإبعاد والمقياس، وهذا على عينة قوامها (40) مفردة، وذلك بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية وتبين وجود ارتباط قوى عند مستوى معنوية (0.01) بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والمتغيرات الخاصة بمقياس الالتزام بسلوكيات الأداء السياقي والمتغيرات الخاصة بتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمقياس وتجدر الإشارة إلى أنه تم التحقق من ثبات المقياس في الدراسة الحالية، وقد تم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ويوضح جدول رقم (1) معاملات ثبات المقياس، حيث يتضح من البيانات الواردة أن قيم ألفا تشير إلى معاملات ثبات مرضية.

### جدول رقم (1)

معاملات ثبات مقياس البحث (ن=40)

معامل ألفا كرونباخ	المقياس
0.84	أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
0.91	الالتزام بسلوكيات الأداء السياقي.
0.89	تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

## أساليب تحليل البيانات

تم تبويب وجدولة البيانات وتحليلها وللمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للبحوث الاجتماعية SPSS، وتم حساب معاملات الصدق والثبات ألفا كرونباخ لتقييم درجة الاعتماد على المقياس المستخدم، استخدمت الباحثة أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فروض الدراسة كما هو الحال في العديد من الدراسات السابقة، وقد قامت في البداية من التحقق من مدى وقوع نماذج الانحدار المقدر في أي من مشاكل القياس، والتي قد تنشأ نتيجة لتخلف أحد فروض طريقة المربعات الصغرى (OLS) والتي تستخدم في تقدير نماذج الانحدار ومنها مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء Autocorrelation، ومن خلال اختبار Durbin-Watson تبين أنه لا يوجد ارتباط ذاتي في ظل هذه المعاملات لجميع النماذج المقدر، وكذلك مشكلة الأزواج الخطى Multi-Co Linearity من خلال قياس معامل تضخم التباين (VIF)، والذي بلغت أقصى قيمة له (4.32) وتم استخدام اختبار Kolomogrov-Siminrov وذلك للتأكد من كون الأخطاء العشوائية لنماذج الانحدار المقدر تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم تبين خلو نماذج الانحدار المقدر من أية مشاكل قياسية تؤثر على نتائجه (عناني، 2011).

## الدراسة الميدانية

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفروض

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد في اختبار فروض الدراسة، وقامت الباحثة بالتحقق من مدى وقوع نماذج الانحدار المقدر في أي من مشاكل القياس والتي قد تنشأ نتيجة لتخلف أحد فروض طريقة المربعات الصغرى، والتي تستخدم في تقدير نماذج الانحدار، وذلك للتأكد من أن الأخطاء العشوائية لنماذج الانحدار المقدر تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم تبين خلو نماذج الانحدار المقدر من إيه مشاكل قياسية تؤثر على النتائج.

أولاً - نتائج اختبار الفرض الأول، والذي ينص على «إنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية»

ويمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية وذلك من خلال الجدول رقم (2) والذي يتضمن ما يلي:

جدول رقم (2)

نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية (نتائج تحليل الانحدار البسيط)

Vif	الدلالة الإحصائية Sig	قيمته T	معامل الارتباط البسيط R	معامل الانحدار B	المتغير المفسر
	0.186	1.323		0.127	المقدار الثابت
4.22	0.000	27.013	0.841	0.922**	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
معامل التحديد R2 = 0.743 المعدلة = 0.742 قيمه F = 730.429 دلالة F 0.000					

\*\*مستوى المعنوية: 0.01

يتضح من جدول رقم (2) وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث أن معامل الارتباط البسيط بقيمه موجبة R وهذا يدل على أن العلاقة قوية جدًا حيث بلغت قيمه هذا المعامل 0.841 وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمه F 730.429 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

وبلغت قيمة R2 (معامل التحديد) في نموذج الانحدار 0.742 وهو يقيس حجم تأثير المتغير

المستقل على المتغير التابع، مما يشير إلى أن أبعاد وجودة الحياة الوظيفية تفسر حوالي 74% من التغير في الالتزام بأبعاد الأداء السياقي، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه، وتشير النتائج أيضًا إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.922 والذي يوضح التغير في المتغير التابع (الالتزام بأبعاد الأداء السياقي) نتيجة تغير المتغير المستقل (أبعاد جودة الحياة الوظيفية)، وفي حالة زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بـ 1 فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الالتزام بسلوكيات الأداء السياقي بنسبة (0.92%) منه .

بمعنى آخر فإن زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الالتزام بسلوكيات الأداء السياقي بنسبة 92% من هذه الوحدة، وتشير هذه النتائج إلى معنوية معامل الانحدار باستخدام اختبار T بقيمه 27.013 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نرفض الفرض الصفري (العدم) وقبول الفرض البديل الأول لهذه الدراسة والذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية.

ثانيًا - نتائج اختبار الفرض الثاني، والذي ينص على «إنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية».

ويمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الجدول رقم (3) والذي يتضمن ما يلي:

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث كان معامل الارتباط بقيمه موجبة وهذا يدل على أن العلاقة قوية جدًا حيث بلغت قيمه هذا المعامل 0.822 وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمه (F) 563.921 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

جدول رقم (3)

نوع وطبيعة العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية (نتائج تحليل الانحدار)

Vif	الدلالة الإحصائية Sig	قيمته T	معامل الارتباط البسيط R	معامل الانحدار B	المتغير المفسر
	0.000	3.443		0.408	المقدار الثابت
2.19	0.000	23.651	0.822	0.811**	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
معامل التحديد R2 = 0.688 المعدلة = 0.687 قيمه F = 563.921 دلالة F 0.000					

\*\*مستوى المعنوية: 0.01

وبلغت قيمة معامل التحديد R2 (معامل التحديد) في نموذج الانحدار 0.688 وهو يقيس حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، مما يشير إلى أن أبعاد وجودة الحياة الوظيفية تفسر حوالي 68% من التغير في تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد



البشرية، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه، وتشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.811 والذي يوضح التغير في المتغير التابع (تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية) نتيجة تغير المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، وفي حالة زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بـ 1 فإن ذلك سوف يؤدي إلى التغير بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة (0.81%) منة.

وبمعنى آخر فإن زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الاهتمام بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 81% من هذه الوحدة، وتشير هذه النتائج أيضاً إلى معنوية معامل الانحدار باستخدام اختبار T حيث بلغت قيمتها 23.651 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نرفض الفرض الصفري (العدم)، وقبول الفرض البديل الثاني لهذه الدراسة، والذي ينص على أنه «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية». وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Garg & Akshay, 2012).

**ثالثاً - نتائج اختبار الفرض الثالث، والذي ينص على «إنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية»**  
ويمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الجدول رقم (4) والذي يتضمن ما يلي:

#### جدول رقم (4)

نوع وطبيعة العلاقة بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية (نتائج تحليل الانحدار)

المتغير المفسر	معامل الانحدار B <sub>1</sub>	معامل الارتباط البسيط R	قيمته T	الدلالة الإحصائية Sig	Vif
المقدار الثابت	0.434		3.680	0.000	
الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية	0.842**	0.762	18.951	0.000	3.44
معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0.586 = المعدلة R <sup>2</sup> = 0.584 قيمته F = 359.509 = دلالة F = 0.000					

\*\*مستوى المعنوية: 0.01

يتضح من جدول (4) وجود علاقة طردية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث كان معامل الارتباط بقيمه موجبة وهذا يدل على أن العلاقة قوية جداً حيث بلغت قيمته R هذا المعامل 0.762 وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمته F 359.509 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

وبلغت قيمة R<sup>2</sup> معامل التحديد في نموذج

الانحدار 0.586. وهو يقيس حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، مما يشير إلى أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسر حوالي 58% من التغير في الالتزام بأبعاد الأداء السياقي أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في علاقة الانحدار هذه، وتشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.842 والذي يوضح التغير في المتغير التابع (الالتزام بأبعاد الأداء السياقي) نتيجة تغير المتغير المستقل (تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية)، وفي حالة زيادة الاهتمام بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة بـ 1 فإن ذلك سوف يؤدي إلى الالتزام بأبعاد الأداء السياقي بنسبة (0.84%).

وبمعنى آخر، فإن زيادة الاهتمام بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الالتزام بأبعاد الأداء السياقي بنسبة 84% من هذه الوحدة، وتشير هذه النتائج إلى معنوية معامل الانحدار باستخدام اختبار T حيث بلغت قيمتها 18.951 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نرفض الفرض الصفري (العدم) وقبول الفرض البديل الثالث لهذه الدراسة، والذي ينص على «إنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية»، وتتفق هذه النتيجة مع (Masoud & Manoochehr, 2013).

رابعاً - نتائج اختبار الفرض الرابع، والذي ينص على «إنه تتوسط المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية» وتحقيق ذلك يتطلب ثلاث خطوات رئيسية:

- 1- أن تكون العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بسلوكيات الأداء السياقي معنوية موجبة وذات دلالة إحصائية وقد تم تأكيد ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار وتم إثباته وقبول الفرض الأول لهذه الدراسة ( $B = 0.922$  و  $P > 0.01$ ).
- 2- أن تكون العلاقة بين تطبيق أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية معنوية موجبة وذات دلالة إحصائية وقد تم تأكيد ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار  $B$  وبلغ  $0.811$  وهي علاقة معنوية وهذا يوضح مقدار تأثير الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية على الالتزام بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتم إثباته وقبول الفرض الثاني لهذه الدراسة ( $B = 0.811$  و  $P > 0.01$ ).
- 3- أن تكون العلاقة بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بسلوكيات الأداء السياقي معنوية موجبة وذات دلالة إحصائية، وألا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء السياقي عند دخول الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية في إطار نفس النموذج، ومن ثم يتضح أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية متغير وسيط على العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي وذلك يتضح من خلال الجدول رقم (5).

#### جدول رقم (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الدور الوسيط لتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام بالأداء السياقي للعاملين في الشركة محل الدراسة الميدانية (نتائج تحليل الانحدار)

المتغير المفسر	معامل الانحدار B	قيمته T	الدلالة الإحصائية Sig	Vif
المقدار الثابت	0.514	5.226	0.000	-
أبعاد جودة الحياة الوظيفية	0.079	1.398	0.165	2.723
تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية	0.859**	14.325	0.000	2.698
معامل التحديد $R^2 = 0.678$ قيمته $F = 288.059$			المعدلة $R^2 = 0.679$ دلالة $F = 0.000$	

\*\*مستوى المعنوية: 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الالتزام بالأداء السياقي ( $B = 0.859$  و  $P > 0.01$ ) حيث بلغت قيمة  $B$  هذا المعامل  $0.859$  وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $0.01$ .

وانه لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالأداء السياقي عند دخول تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية في إطار نفس النموذج حيث بلغت قيمته  $B$  هذا المعامل  $0.079$  وهي علاقة معنوية عند مستوى دلالة  $0.165$  مما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه عملية تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي

للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، وفي ضوء ما تقدم يمكن قبول الفرض الرابع، مما يسهم بدوره في تطوير أدبيات متغيرات الدراسة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kheradmand & Lotfi, 2010).

#### مناقشة نتائج البحث

اختبر البحث الدور الوسيط لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية وقد أثبتته الدراسة التطبيقية وقد توصل للبحث للنتائج التالية:

- 1- أوضحت نتائج اختبار الفرض الأول وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث أن معامل الارتباط البسيط بقيمه موجبة  $R$  وهذا يدل على أن العلاقة قوية جداً حيث بلغت قيمته هذا المعامل  $0.841$  وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمته  $F = 730.429$  وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية  $0.01$  وبلغت قيمة  $R^2$  نموذج الانحدار  $0.742$ ، مما يشير إلى أن أبعاد وجود الحياة الوظيفية تفسر حوالي  $74\%$  من التباين

الالتزام بأبعاد الأداء السياقي، وتشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.922 والذي يوضح مقدار تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام بأبعاد الأداء السياقي.

2- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثاني وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل والوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث كان معامل الارتباط بقيمه موجبة وهذا يدل على أن العلاقة قوية جداً حيث بلغت قيمه هذا المعامل 0.822 وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمه F 563.921 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لنموذج الانحدار 0.688 مما يشير إلى أن أبعاد وجود الحياة الوظيفية تفسر حوالي 68% من التباين في الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.811 والذي يوضح مقدار تأثير الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الالتزام بتطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

3- أوضحت نتائج اختبار الفرض الثالث وجود علاقة طردية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام بأبعاد الأداء السياقي كمتغير تابع للعاملين في الشركات محل الدراسة الميدانية، حيث كان معامل الارتباط بقيمه موجبة وهذا يدل على أن العلاقة قوية جداً حيث بلغت قيمه R هذا المعامل 0.762 وهي علاقة معنوية، وبلغت قيمه F 359.509 وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01. وبلغت قيمة معامل التحديد R2 لنموذج الانحدار 0.586. مما يشير إلى أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفسر حوالي 58% من التباين في الالتزام بأبعاد الأداء السياقي، وتشير النتائج أيضاً إلى أن معامل الانحدار B بلغ 0.842 والذي يوضح مقدار تأثير تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الالتزام بأبعاد الأداء السياقي.

4- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرابع أن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية متغير وسيط على العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي.

5- وأثبتت نتائج البحث أن توفر أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية تعتبر من المؤشرات الهامة التي يجب على إدارة الموارد البشرية اعتبارها من الأدوار الأساسية لتحقيق الالتزام بأبعاد الأداء السياقي.

6- قد تساعد نتائج البحث في جذب اهتمام الباحثين والمنظمات لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كمحددات للالتزام بأبعاد الأداء السياقي.

7- وتؤيد النتائج بشكل مباشر المؤشرات النظرية والتطبيقية التي توضح دور أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية في للالتزام بأبعاد الأداء السياقي، مما يعد إسهاماً للبحث وخاصة في ظل محدودية الدراسات التطبيقية التي توضح طبيعة العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وللالتزام بأبعاد الأداء السياقي، ولا سيما فيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة التي تفسر آلية تأثير تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ومدى تنوع النتائج على أداء العاملين.

## توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، ومن خلال الاطلاع على نتائج العديد من الدراسات وما قدمته من مقترحات في ذلك الصدد، فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تشير بشكل مباشر إلى أهمية جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر بشكل مباشر في الالتزام بأبعاد الأداء السياقي، والتأكيد على أهمية تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تدعم القيام بهذا الأداء وذلك من خلال:

- تحديد نوعية البرامج التدريبية التي توجه للعاملين وتوضيح أهمية الاعتماد على الجدارات التي تملكها المنظمة من أجل تحقيق الالتزام بأبعاد الأداء السياقي.
- ضرورة أن تهتم الإدارة بالالتزام بالأداء السياقي وألا ينحصر اهتمامها فقط على أداء المهام وان تبادر إلى تشجيع سلوكيات الأداء السياقي الذي له التأثير الأكبر في زيادة الإنتاجية.
- ضرورة الاهتمام ودعم الكوادر الشابة ممن تتوافر لديهم القدرة والاستعداد لتبني المهام الحديثة التي يجب

أن يتضمنها الأداء داخل المنظمة، وتطبيق الأبعاد الحديثة لتقييم أداء العاملين، والأخذ بعين الاعتبار تشجيع المساهمات الفردية عن طريق الإشادة بالإنجاز مما يعزز لديهم الشعور باهتمام الرؤساء والمشرفين لهذه السلوكيات وتقديرهم لها.

- يقدم هذا البحث مساهمه بإضافة رؤية نحو إعادة التفكير في عملية تقييم الأداء، بحيث يشمل تقييم الأداء الأبعاد المختلفة ومنها (أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء التكيفي).

### توصيات بحوث مستقبلية

- يقترح البحث القيام بدراسات مستقبلية تقوم باختبار متغيرات وسيطة أخرى لتفسير العلاقات التي تضمها البحث.

- لم يتطرق البحث إلى المتغيرات الديموغرافية (الشخصية، والوظيفية) على العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما نأمل أن تركز عليه الدراسات المستقبلية، وذلك للكشف عن الفروق الفردية بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

- ركزت الدراسة على اختبار العلاقة بين بعض مكونات جودة الحياة الوظيفية وبعض المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ونقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية اختبار العلاقات بين جميع المكونات والمفاهيم.

### حدود البحث

أقتصر البحث على دراسة الدور الوسيط لتطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتناول البحث منها (وضع إطار للجدارات، وتخطيط التعاقب الوظيفي، والتدريب المبني على أساس الجدارة).

وأبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية تناول البحث منها بعدين هما: الجوانب الوظيفية والتنظيمية وتتضمن: (المشاركة في اتخاذ القرارات، النمط القيادي، والاستقرار والأمان الوظيفي، والتدريب والتطوير والتعليم، وتصميم العمل وطبيعة بيئة العمل المادية والمعنوية) وتتضمن (العلاقات داخل الحياة الوظيفية، وتوفير فرص الترقى، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية).

والالتزام بأبعاد الأداء السياقي تناول البحث منها بعدين وهما بعد تسهيل العلاقات الشخصية وتتضمن: (تشجيع التعاون نحو الزملاء، واحترام الزملاء الآخرين، وبناء علاقات عمل فعالة) ويُعد الدافعية نحو الانضباط الذاتي (الإخلاص في العمل) ويتضمن: (العمل بجهد، وأخذ المبادرات، واتباع القواعد والسياسات، ودعم الأهداف والتطوع لتقديم الجهود الإضافية لإتمام العمل).

كما اقتصر البحث في جمع البيانات الأولية على جميع العاملين بالهيئة المصرية العامة للبترول وهي أكبر الكيانات الخمس لقطاع البترول المصري والتي تشرف على شركات القطاع العام للبترول وتشارك في أغلب شركات القطاع المشترك مع الشركاء الأجانب. (المركز الرئيسي فقط) بالقاهرة، وتم جمع البيانات من العاملين شاغلي الوظائف الإدارية (قيادات الصف الأول والثاني) فقط. وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية في الفترة من ديسمبر 2018 حتى فبراير 2019.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- العطوى، عامر على حسين. (2007). «العدالة التنظيمية في الأداء السياقي»، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، العراق، مجلد 9، عدد 3، ص ص 146-170.
- جاد الرب، سيد محمد. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال QWL العصرية*. ط 2. دار الفكر العربي للنشر. القاهرة. ص ص 65-85.
- جاد الله، بدوي؛ وفاطمة على؛ وسحر محمد. (2017). «الأداء السياقي والأداء التكيفي: أبعاد جديدة لتقييم أداء العاملين»، *المؤتمر العربي الثالث والعشرون للتدريب والتنمية الإدارية*، الخبراء العرب للتنمية والإدارة، القاهرة، ص ص 14-19.
- عبد الرحمن، عادل محمد. (2013). *أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 8-12.
- عناني، محمد عبد السميع. (2011). *التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام SPSS*، ط 3.
- عودة، أحمد عودة عبد المجيد. (2002). *الإحصاء الاستدلالي*. مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة.
- قريشي، هاجر؛ وباديس، فهيمة. (2016). «جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير»، *مجلة دراسات اقتصادية*، عدد 3، ص ص 144-164.
- نمر، صابرين مراد. (2010). «أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة. ص ص 5-16.

### ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية:

- Aminu, M. & Yudi S. (2014). "What Role do HR Practitioners Play in Developing Countries: An Exploratory Study in an Indonesian Organization Undergoing Major Transformation", *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25, No. 11, PP. 1567-1591.
- Azman, et al. (2010). "Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers: A Case from Malaysia", *Journal of Social Sciences*, Vol. 6, No. 1, p. 66.
- Boglind, A.; Hallsten and Thilander, P. (2011). *HR Transformation and Shared Services: Adoption and Adaptation in Swedish Organization University of Gothenburg*. Sweden.
- Caliskan, Esra, Nemli. (2010). "The Impact of Strategic Human Resources Management on Organizational Performance", *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2.
- Chandranshu, Sinha, D. Phil. (2012). "Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No. 11, February, pp. 31-40, p. 35.
- Dalton, D. R. & Dalton, C. M. (2007). "CEO Succession the Times they are a Changing", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, No. 1.
- Duppada, Swathi & Aryasri, Rama, Chandra. (2011). *Human Resources Transformation Beyond Boundaries in Outsourcing Business Model*, Expatriate Benchmarking from [WWW.ejise.com](http://WWW.ejise.com). Vol. 14, Issue 2, Icime
- Elise, Ramstad. (2014). "Can High-involvement Innovation Practices Improve Productivity and the Quality of Working-life Simultaneously? Management and Employee Views on Comparison", *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 4, No. 4.

- Ellenf, Goldman. (2012). "Leadership Practices That Encourage Strategic Thinking", *Journal of Strategy and Management*. Vol. 5. No. 1.
- Fapohunda, Tinuke M. (2013). "An Evaluation of the Perceptions and Experiences of Quality of Work Life in Nigeria", *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, Vol. 2, No. 4, pp. 86-98.
- Fay, D. & Sonnentag, S. (2010). "A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviors", *Apply Psychology an Int Rev.*, 59, pp. 1-20.
- Febles, M. (2005). "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction", *Unpublished Dissertation*, Faculty of the California School of Organizational Studies, Alliant International University.
- Filippone, Tony; Youden, Diane; Pennington, K. Fersht, Phil. (2012). "Human Resources Transformation, is it Driving Business Performance?", *HFS Research*. PWC.
- Garg, C. P.; Neetu, M.; Preeti, B. and Akshay, K. S. (2012). "Quality of Work Life: An Overview", *International Journal of Physical and Social Sciences*. Vol. 2, Issue 3, pp. 231-242.
- Gayathiri, R.; D. Lalitha Ramakrishnan. (2013). "Quality of Work Life Linkage with Job Satisfaction and Performance", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2, Issue 1, January, pp. 01-08, p 4.
- Hamid, Z. Zolfa, H. & Zahram, K. (2014). "Identification the Components of Quality of Work Life and Measuring Them in Faculty Members of Tehran University Iranian", *Journal of Management*, Vol. 5, No. 12.
- Harris, A. F. (2003). "Towards Cultural Competence: An Exploratory Study of the Relationship between Racial Identity and Contextual Performance Indicators of Public Employees", *Unpublished Dissertation*, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.
- Hill, G. C. (2005). "The Effects of Managerial Succession on Organization Performance", *Journal of Public Administration and Theory*, Vol. 15, No. 4.
- Huang, T. C. (2004). "Succession Management System and Human Resource Outcomes", *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 7.
- Hye, Kyoung Kim. (2014). "Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment", *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 33-39.
- Ishak, N. A. & Alam, S. S. (2009). "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study" *European Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 2.
- Jude, T.; Lepine, J. A. & Rich, B. L. (2006). "Loving Yourself Abundantly: Relation of The Nar Cystitis Personality to Self and other Perception of Work Place Deviance: Leadership and Task and Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, pp. 762-776.
- Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef. (2011). *Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice, Germany*. Springer, pp. 123-125.
- Kalayanee, Koonme; Anusorn, Singhapakdi; Busaya, Viraku; Dong-Jin, Lee. (2010). "Ethics in Situationlization Quality of Work Life, and Employee Job Related Outcomes: A Survey of Human Resource Angers in Thailand", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 20-26.

- Kheradmand, Ebrahim; Valilou, Mohammad Reza & Lotfi, Alireza. (2010). "The Relation between Quality of Work Life and Job Performance", *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 317-323.
- Luftim, Cania. (2014). *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance*. European University of Tirana. PHD.
- Masoud, Birjandi & Hamid Birjandi and Manoochehr Ataei. (2013). "The Relationship between the Quality of Work Life and Organizational Commitment of the Employees of Darab Cement Company: Case Study in Iran", *International Journal of Economics, Business and Finance*, Vol. 1, No. 7, August, p. 156.
- Mindy, K. Shos; L. A. Witt and Dusya Vera. (2012). "When does Adaptive Performance Lead to Higher Task Performance?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, No. 1.
- Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W. & Blume, B. D. (2009). "Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 122-141.
- Smith, A.; Houghton, S. M. & Rayman, J. A. (2006). "Power Relation Among Top Mangers: Does Top Management Team Power Distribution Matter for Organizational Performance?", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 622-629.
- Steven, Hodge. (2012). "After Competency-based Training: Deepening Critique, Imagining Alternatives", *International Journal of Training Research*, Vol. 14, No. 3. pp. 171-179.
- Van Scotter, J. R. (2000). "Relationship of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 79-95.
- Walter, C. Borman & Stephan J. Motowidlo. (2009). *Task Performance and Contextual Performance the Meaning for Personnel Selection Research*, Published online:13 Nov. pp. 99-109.
- William, J. Rothwell; Jim, Graber. (2010). *Competency-based Training Basics*. ASTD.

## الملاحق قائمة الاستقصاء

### المحور الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

متوفرة بدرجة كبيرة جدا	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة على الإطلاق	غير متوفرة على الإطلاق	العبارة
					أولاً: الجوانب الوظيفية والتنظيمية المشاركة في اتخاذ القرارات. النمط القيادي. الاستقرار والأمان الوظيفي. التدريب والتطوير والتعليم. الاهتمام بتصميم العمل وطبيعة دعم الالتزام التنظيمي.
					ثانياً: بيئة العمل المادية والمعنوية وتتضمن: الاهتمام بالعلاقات داخل الحياة الوظيفية (علاقات العمل). محاولات تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية. توفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي.

### المحور الثاني: الالتزام بأبعاد الأداء السياقي والمتمثلة في بعد تسهيل العلاقات الشخصية، وبعدها الدافعية نحو الانضباط الذاتي (الإخلاص في العمل)

متوفرة بدرجة كبيرة جدا	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة على الإطلاق	غير متوفرة على الإطلاق	العبارة
					أولاً: بعد تسهيل العلاقات الشخصية ويتضمن: تشجيع التعاون نحو الزملاء ومعاونة الآخرين. احترام الزملاء الآخرين. بناء علاقات عمل فعالة.
					ثانياً: وبعدها الدافعية نحو الانضباط الذاتي (الإخلاص في العمل) ويتضمن: العمل بجهد والإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام العمل. أخذ المبادرات والتطوع للعمل الإضافي. اتباع القواعد والسياسات والإجراءات التنظيمية. دعم الأهداف والتطوع لتقديم الجهود الإضافية لإتمام العمل. تكريس وقت العمل لإنجاز العمل بنجاح

### المحور الثالث: الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية (وضع إطار للجدارات، تخطيط التعاقب الوظيفي، التدريب المبني على أساس الجدارات).

متوفرة بدرجة كبيرة جدا	متوفرة بدرجة كبيرة	محايد	غير متوفرة على الإطلاق	غير متوفرة على الإطلاق	العبارة
					أولاً: وضع إطار للجدارات - توجد طريقة واضحة المعالم عن المعارف والمهارات الجديدة التي يجب اكتسابها. - وضع إطار مرجعي للمقارنة لمستوى الجدارات المطلوبة. - علاج فجوات الجدارات لدى العاملين والتي تؤثر على الأداء. - تتبع الجدارات من أنشطته معينه مل (المهارات الاستراتيجية، الابتكار، مواجهه المخاطر، الذكاء العاطفي). - هناك دعم مستمر للتواصل المنفتح بين الإدارة والعاملين - يتم التركيز على مهارات الإبداع والابتكار والخبرة الفنية والجودة والتركيز على العميل. - يتم رسم خرائط الجدارات لتحديد المهارات المستقبلية وتتضمن النظم، والثقافة، والفلسفة التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية. ثانياً: تخطيط التعاقب الوظيفي: يتم التعرف على العاملين الأكفاء في جميع الإدارات وتطوير مهاراتهم للهبوض والترقي. يتم تحديد الاحتياجات التطويرية للوظائف في المستقبل. يتم التعرف على الخلفاء في المناصب الرئيسية في جميع الأقسام. هناك استراتيجية لإدارة المواهب لتحقيق الأهداف المستقبلية وتوفير التنوع اللازم. تنفيذ الخطط اللازمة لتلبية الاحتياجات المستمرة من القادة. الإعداد لصفوف قيادية تالية على كل المستويات الإدارية - يتم أعداد القادة القادرين على استيعاب كل ما هو جديد معرفياً للملائمة الاحتياجات المستقبلية. هناك اهتمام بتنمية الصف الثاني من القيادات من أهم المهام لإدارة الموارد البشرية. ثالثاً: التدريب المبني على الجدارات - تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على أساس تحديد فجوة الجدارات لرفع كفاءة الأداء. - يتم تحديد نقاط القوة والضعف لتوجيه جهود التطوير التنظيمي. - تحديد مجموعة من معايير للجدارات الأساسية عالية المستوى. - توجد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة لسهولة الترقى. - يعرف العاملون بشكل واضح مستوى التوقعات من أدوارهم الوظيفية.



## **The Quality of Work Life and its Relationship to Contextual Performance in Light of the Modern Functions of Human Resources Management: Applied on the Employees of the Egyptian General Petroleum Corporation**

**Dr. Nagwa Metwally Hassan Kashkosa**

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Commerce - Al-Azhar University "Girls Branch", Cairo, Egypt

Associate Professor - Department of Public Administration

College of Administrative Sciences

Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, KSA

### **ABSTRACT**

The study present deals with the dimensions of The Quality of Work life. The researcher focused on two dimensions: functional and organizational aspects, including ( participation in decision making, leadership style, stability and job security, training and development, education, work design and nature Work) The physical and moral working environment includes (The relationships within the career work, and the balance between personal and career life) and its relationship to the dimensions of contextual performance and the identification of the intermediate role of the modern functions of human resources management. The researcher focused on (Competency Framework for Succession Planning, and Competency Based Training) the purpose of the research to determine the nature and extent of the relationship between the dimensions of the concept of Quality of Work life and the dimensions of contextual performance in light of the modern functions of human resources management, and to arrive at a model that can predict the levels and nature of these relationships The problem of research was formed in the following What is the reality of applying the concept of Quality of Work life and its relationship to contextual performance in light of the modern functions of human resources management? The research methodology was descriptive analytical approach. The study was conducted on the same sample (322). First, the results showed that there is a direct relationship between the dimensions of the concept of The Quality of Work life as an independent variable and commitment to the dimensions of contextual performance as a variable for the employees in the companies in the field study. Second, there is a direct relationship between the dimensions of the concept of quality of life as an independent variable and modern functions of human resources management Thirdly, there is a positive relationship between the application of modern human resources management functions as an independent variable and the commitment to the dimensions of contextual performance as a variable for the employees of the companies, Fourth that the application of modern functions for the management of human resources and the intermediate role on the relationship between the dimensions of the concept of Quality of Work life and functional commitment to the dimensions of performance Contextual.

**Keywords:** *Quality of Work Life, Contextual Performance, Modern Functions of Human Resources Management.*

