

## أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للإنجاز بالمؤسسات The impact of the quality of work life on employees' ability to achieve in organizations

دكتورة/ إنتصار طة عبد الوهاب<sup>1</sup>

[entsartaha99@gmail.com](mailto:entsartaha99@gmail.com)

### الملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على جودة حياة العمل وأهميتها في التميز في أداء المنظمات والميزات التي تقدمها جودة حياة العمل للارتقاء بأداء المنظمة نحو الافضل بما يخولها المنافسة بين مثيلاتها من المنظمات والتفوق عليها، انطلاقا من التطور الذي شهدته الجودة على مدى العقود السابقة وصولا الى الحاضر، وجودة حياة العمل كانت قد حققت ولا تزال تحقق الى الان قفزات نوعية كبيرة للمنظمات التي قامت بتوفير أبعادها وعناصرها وبشكل خاص على الأداء العام للمنظمة والذي يشمل تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة . فمن خلال النمو المستمر للمنافسة في الاسواق المحلية والعالمية ستكون جودة حياة العمل العامل الرئيسي لبقاء المنظمة ضمن المنافسة ولمعظم المنظمات الصناعية والخدمية، فتحقيق الجودة يعني التوفير وتقليل الهدر، وهذا يعني تقليل الكلف وزيادة الارباح وتقديم خدمات بجودة عالية وبالتالي تحقيق التميز في الأداء المنظمي . وبشكل عام حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. هل الأداء المنظمي المميز يرتبط بتوفير أبعاد جودة حياة العمل؟
2. ما طبيعة العلاقة والاثار بين جودة حياة العمل والأداء المنظمي؟

1 - دكتورة إدارة الأعمال - جامعة السادات- مصر

تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج.

وتهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير جودة حياة العمل على دافعية العاملين للإنجاز بمؤسسات، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين جودة حياة العمل ودافعية العاملين للإنجاز بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لصالح فئة الاطارات.

واقترحت الدراسة أن يتم إشراك عدد أكبر من الفاعلين عند اتخاذ القرارات، مع منح العاملين هامش

مناورة أكبر عند التنفيذ، و تطوير نظام الاجور والمكافآت الحالي، حتى يصبح مشجعا على الانجاز.

#### الكلمات المفتاحية:

جودة حياة العمل، الدافعية للإنجاز، العامل، الأبعاد، الأداء المنظمي، النماذج.

**Abstract :**

This research aims to identify the quality of work life and its importance in achieving excellence in the performance of organizations and the advantages provided by the quality of work life to improve the performance of the organization to the better, enabling it to compete among similar organizations and excel over them, based on the development that quality has witnessed over the previous decades up to the present. The quality of work life has achieved and continues to achieve great qualitative leaps for organizations that have provided its dimensions and elements, especially on the overall performance of the organization, which includes achieving the overall goals of the organization. Through the continuous growth of competition in local and global markets, the quality of work life will be the main factor for the organization to remain competitive and for most industrial and service organizations. Achieving quality means saving and reducing waste, and this means reducing costs, increasing profits, providing high-quality services, and thus achieving excellence in organizational performance. In general, the research attempted to answer the following questions:

1. Is distinctive organizational performance linked to providing dimensions of quality of work life?
2. What is the nature of the relationship and impact between the quality of work life and organizational performance?

The quality of work life is one of the important administrative topics in human resources management and organizational behavior, because

this concept has a direct impact on the morale of the human element and thus on the performance of the organization. Individuals who enjoy a distinctive quality of work life have high performance, and on the other hand, institutions that seek to pay attention to the human element as it represents one of the powerful influences on which the competitive advantage between those institutions is based by providing quality and effective work life programs for workers, have the tools capable of To achieve competitive advantage and a high level of production.

The current study aims to identify the impact of the quality of work life on employees' motivation to achieve in institutions. The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a significant relationship between the quality of work life and employees' motivation to achieve in the institution under study, in addition to the presence of statistically significant differences in the level of motivation to achieve. In favor of the tire category.

The study suggested that a larger number of actors be involved when making decisions, while giving workers a margin

Greater maneuvering when implementing, and developing the current wages and rewards system, so that it encourages achievement.

**key words:**

Quality of work life, motivation for achievement, worker, dimensions, organizational performance, models.

## المقدمة

تعد جودة حياة العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية و الخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً على هذه المنظمات العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي بحسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وتستطيع بالتالي السير باتجاه المنافسة القوية التي لن تقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

تعد جودة حياة العمل طريقة حديثة لإدارة المنظمة، فهي مبنية على تعاون كل أقسام المنظمة لتحسين الجودة والحفاظ عليها لإرضاء الزبون، ويعد مدخل جودة حياة العمل من الاتجاهات الحديثة الاهتمام بها في الإدارة، إذ تقوم فلسفتها على مجموعة من العناصر التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وتهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما يؤكد على المشاركة الفعالة للعنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر للأداء.

بناء على ما تقدم يحاول بحثنا تقديم مفهوم عام عن جودة حياة العمل محددين أهم الجوانب التي تؤثر وبالشكل الإيجابي على أداء المنظمات.

## أولاً - منهجية البحث

### أ. مشكلة البحث

أولت منظمات الأعمال المعاصرة اهتماما ملحوظا بجودة حياة العمل، إذ تم التأكيد على ضرورة الاهتمام بأبعادها وأثرها في الكثير من المتغيرات ومنها الأداء المنظمي، إذ افترقت المساهمات إلى تطبيقات عملية ذات علاقة بمقاييس للأداء المنظمي في ظل جودة حياة العمل.

وتواجه المنظمات العراقية مشكلة حقيقية تتمثل في عدم الاستمرار بالالتزام في تطبيق جودة حياة العمل والاستفادة منها بشكل فاعل في منظماتها ووفق هذا المنظور تمحورت مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية:

1. هل الأداء المنظمي المميز يرتبط بتطبيق وتبني جودة حياة العمل وتوفير أبعادها؟

2. ما طبيعة العلاقة والأثر بين جودة حياة العمل وتميز الأداء المنظمي؟

### ب. أهداف البحث

يسعى بحثنا الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.
2. عرض وتحليل واقع جودة حياة العمل ومدى الالتزام بها ودورها في تحسين الأداء في. قياس علاقة جودة حياة العمل وأثرها في تحقيق الأداء المنظمي المميز في المنظمة المبحوثة.

3. استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تسهم في بيان شكل العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة.

### ج. أهمية البحث

تكمن أهمية بحثنا الحالي عن طريق تقديمه إطاراً لتحقيق أداء متميز من خلال جودة حياة العمل في المنظمات والشركات ، وبالتالي فإن البحث يكتسب الأهمية العلمية من ربطه المتغيري البحث ودراستهما والجمع بينهما بحيث يمكن اعتباره مساهمة علمية للمكتبة ، فضلا عن أهمية البحث لأن جودة حياة العمل تعد سلاحا استراتيجيا مهما لتميز الأداء المنظمي.

### د. حدود البحث

الحدود الزمانية امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي للمدة من شهر 2023.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذا البحث على التدريسيين في احدى الجامعات.

**الحدود البشرية:** تضمن مجتمع البحث عينة من السادة التدريسيين والتدريسيات في أحد تشكيلات الجامعة.

### هـ. فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل والأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين كفاية الراتب وعدالته وبين الأداء المنظمي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين صحة ظروف العمل وبين الأداء المنظمي.

3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استغلال القابليات وتطويرها وبين الأداء المنظمي.

4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التكامل الاجتماعي وبين الأداء المنظمي.

5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النمو الوظيفي وبين الأداء المنظمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لجودة حياة العمل في الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي لصحة ظروف العمل في الأداء المنظمي.

2. يوجد تأثير معنوي لكفاية الراتب وعدالته في الأداء المنظمي.

3. يوجد تأثير معنوي لاستغلال القابليات وتطويرها في الأداء المنظمي.

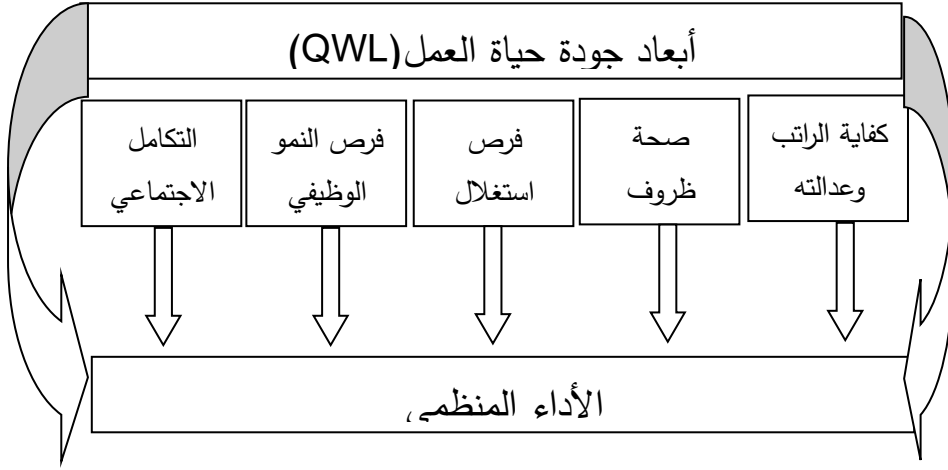
4. يوجد تأثير معنوي للتكامل الاجتماعي في تميز الأداء المنظمي.

5. يوجد تأثير معنوي للنمو الوظيفي في تميز الأداء المنظمي.

#### و. مخطط البحث

يمثل مخطط البحث الافتراضي متغيرات البحث الرئيسية وطبيعة العلاقة والتأثير بينها، اذ يمثل الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به في بناء فرضيات البحث الحالي، كما في الشكل الآتي:





الشكل 2 مخطط البحث الافتراضي

### هيكل الدراسة:

### مفهوم جودة حياة العمل:

هي بيئة العمل التي تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.

أهمية جودة الحياة الوظيفية. لا بد من الإشارة عند الحديث عن أهمية جودة الحياة الوظيفية الى أنها ترتبط بأهم مورد لدى المنظمة إلا وهو المورد البشري ، وأن الاستفادة والمنافع التي يحصل عليها العاملون والتي تعطي مؤشرات ملموسة عند أداء وظائفهم بطريقة جيدة تعتبر طريقة قياس لجودة الحياة الوظيفية لدى المنظمة. كما أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل أهميتها في كونها استراتيجية متكاملة لجعل المنظمة مركز جذب واستقطاب الكفاءات المميزة ويزداد فيهم الولاء والالتزام لشعورهم.

عليه يمكن القول تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق عدة نتائج منها:

- تحقيق ميزة تنافسية بجذب الكفاءات المتميزة.

- التفوق على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية.
- الحفاظ على راس المال البشري وعلى العاملين ذو المهارات والخبرة.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين.
- تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون.
- ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- تحقيق فرص نمو والتقدم من خلال الخبرات المتوفرة لدى العاملين.

**أهداف جودة الحياة الوظيفية:** تتوزع مسؤولية تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية بين الموارد البشرية (الموظفين) والمنظمة فكل منهم أهدافه، فالاهتمام المتزايد بالموظفين والإدارة الجيدة للحياة الوظيفية لهم سيقود إلى تكوين كفاءة بشرية عالية وراغبة في العمل، فكلما أدرك الموظفون دعم الإدارة لهم وقوة مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي؛ كلما زاد ذلك من إخلاصهم وولاءهم للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها.

يمكن إبراز أهم أهداف المنظمة من تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالعناصر التالية :

مقابلة احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموظفين في المستويات المختلفة وتزويدهم بالتوجيه الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم لتحقيق مسار وظيفي ناجح لهم بالمنظمة يتوافق مع تطلعاتهم ومواهبهم.

تقليل معدل دوران العمل والتغيب وإصابات العمل، مما يزيد من دافعية ورضا الموظفين، ويؤدي إلى تهيئة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وإعداد قيادات مؤهلة ومتكاملة المهارات.

أما أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل فيمكن حصرها بما يأتي:  
 اختيار الموظفين للشواغر الوظيفية بما يتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية لهم  
 وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.  
 الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي.  
 إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير  
 وتحقيق الذات.

أخيرا انطلاقا من كون المورد البشري هو مصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية  
 للمنظمات ، ولأن بنجاحه ضمان لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها كان لابد أن ينعم  
 هؤلاء الموظفين بجودة عالية وكريمة ومما لا شك فيه أن كل ما سبق ذكره يعود بفوائد  
 عالية على المنظمة كزيادة إنتاجيتها وجودتها وزيادة مستويات الالتزام التنظيمي  
 للعاملين بها.

ظهر مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في مجلات الأبحاث والنشر في الولايات  
 المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي وبظهور تحديات تخفيض التكاليف  
 وأعادته الهيكلية عند الشركات في منتصف التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن  
 برزت جودة الحياة العمل، حيث أصبح العاملون يسعون لرفع مستواهم التعليمي  
 وتطلعاتهم المهنية في بيئة تعاني من انخفاض نمو الاقتصاد ونقص فرص للتقدم  
 والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية، والتخطيط للحياة  
 الشخصية والمهنية. (البربري، ٢٠١٦، ١٧).

تعرف جودة حياة العمل بأنها ظروف العمل الجيدة وأجور ومزايا ومكافئات جيدة  
 وقدر من الاهتمام بالوظيفة وتتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات

العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة.

ويرى (الهيبي، 2003، 275) بأن جودة حياة العمل السائدة في المنظمة تعد أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الصناعية الأخرى، لذا فإن أبعاد جودة الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية في تحمل المسؤولية ويمكن أن يعود بنتائج ملموسة على المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية، فنجاح المنظمة بتهيئة الجودة المناسبة في حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاج كما ونوعاً.

### جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي

ويؤكد (المغربي، 2004، 9) بأنه يمكن التعبير عن جودة حياة العمل من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية وهي:

- أ- تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
- ب- تمثل جودة حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة
- ج- إن جودة حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل كما إنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

بأن جودة حياة العمل تؤثر على فاعلية المنظمة وعمل العاملين من خلال التأكيد على المشاركة في حل المشكلات وصنع القرارات. كما تعرف جودة حياة العمل بفعالية بيئة العمل التي تنقل للمنظمة واحتياجات الأفراد في تشكيل قيم العاملين التي تدعم وتعزز الصحة والأمن الوظيفي والرضا الوظيفي وتنمية الكفاءات والتوازن بين حياة العمل والحياة الاعتيادية.

وتعرف جودة حياة العمل بأنها مفهوم متعدد الأوجه، وإن فرضية امتلاك جودة حياة العمل لبيئة عمل حيث تصبح نشاطات العاملين أكثر أهمية، وهذا يعني تطبيق الإجراءات أو السياسات التي تجعل العمل أقل روتينية ومجزياً أكثر بالنسبة للعاملين، هذه الإجراءات أو السياسات تتضمن الاستقلال الذاتي التقدير، الانتماء، التقدم والتطوير، والجوائز الخارجية.

ويؤكد (عبد الرحمن، ٢٠١٣، ٦) بأن جودة حياة العمل تعد من المفاهيم المتعددة الأبعاد والتي تشمل تحسين بيئة العمل وتوفير ظروف العمل المعنوية وعدالة نظام الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جماعات وفرق العمل والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

جودة حياة العمل بأنها عملية يتم بموجبها إمتلاك موظفي المنظمات وأصحاب المصلحة نظرة ثاقبة حول كيفية العمل معاً بشكل أفضل لتحسين نوعية الحياة للموظفين والفعالية التنظيمية في وقت واحد.

## 1. أهمية جودة حياة العمل

تسعى المنظمات الى تبني برامج جودة حياة العمل، وذلك لقدرتها على تحقيق عدة مزايا منها (المغربي، 2004، 6)

أ. جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص

أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية.

ب. تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة،

وولاء ودافعية.

ت. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.

ث. تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.

ج. التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء

فريق العمل واستقطاب العاملين.

ح. التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة.

أهمية جودة حياة العمل من خلال عملها في تقديم عاملين سعداء وأصحاء،

وبالتالي تقديمهم لمخرجات أفضل واتخاذ قرارات جيدة ويسهمون في الهدف التنظيمي

بشكل ايجابي، وبالتالي فإن جودة حياة العمل لن تتمكن من جذب المواهب اليافة

والجديدة فحسب وإنما أيضا الاحتفاظ بالمواهب والخبرات الموجودة في المنظمة.

هناك عدداً من الأدلة التي تشير إلى أهمية جودة حياة العمل، وهي إن الأفراد

العاملين السعداء هم أفراد منتجون، والأفراد العاملون السعداء هم أفراد مخلصين

ويكرسون وقتهم للمنظمة، ولجودة حياة العمل تأثير معنوي على استجابة العاملين

السلوكية مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الرغبة في الاستقالة، التقلبات التنظيمية، العزل الشخصي.

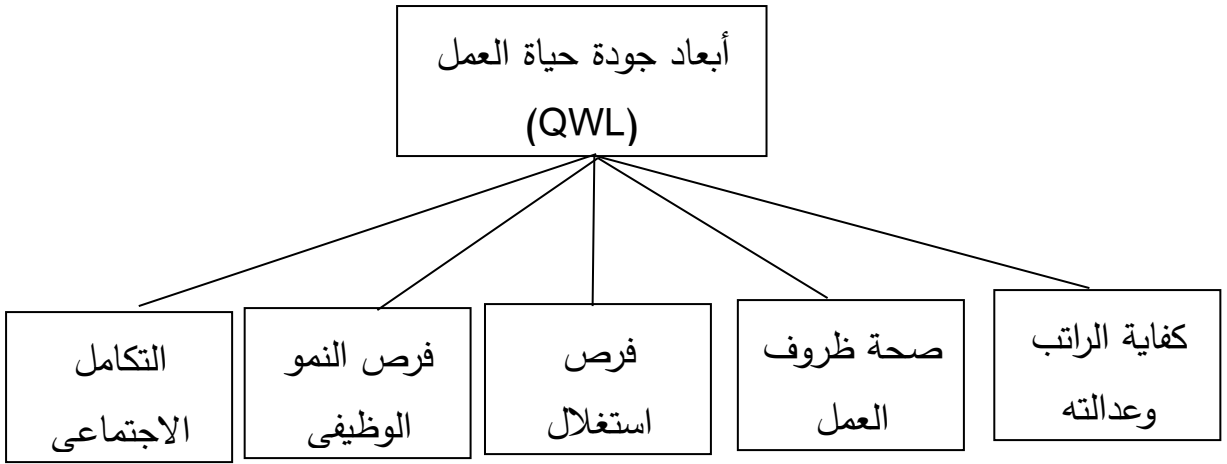
## 2. الأبعاد المؤثرة في جودة حياة العمل

هنالك مجموعة من الأبعاد التي نستطيع من خلالها معرفة ما إذا كانت حياة العمل ذات جودة جيدة أم لا من خلال مجموعة الظروف التنظيمية السائدة. حدد الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل بالآتي: ضمان الوظيفة وتصميم مكان العمل، الاتصالات الفعالة، إدارة الصراع داخل الإدارة، تنمية المسار الوظيفي مشاركة العاملين، المكافآت العادلة البيئة الآمنة الرعاية الصحية، الاعتزاز والافتخار بالعمل في المنظمة.

إن ابعاد جودة حياة العمل تتمثل بالآتي (الأجر العادل والكافي، ظروف عمل آمنة وصحية، فرص العمل المتساوية، التدريب التكاملي والتماسك الاجتماعي، تطوير القابليات البشرية، تفويض السلطة، مشاركة العاملين).

فيما يشير (العنزي وصالح، 50، 2009) إلى أن لجودة حياة العمل أبعادا تتمثل في فرص استغلال القابليات وتطويرها، كفاية الراتب وعدالته التكاملي الاجتماعي، الموازنة بين العمل والحياة صحية ظروف العمل، فرص النمو الوظيفي، التمسك بمبدئية العمل التنظيمي.

ويتفق الباحث مع ما طرحه من أبعاد أساسية لجودة حياة العمل، وذلك لشمولها على أهم العوامل والتي من وجهة نظر الباحث تتوافق مع بيئة العمل العراقية (قطاع التعليم والتي تتمثل بالشكل الآتي:



### الشكل 1 أبعاد جودة حياة العمل

#### مفهوم الأداء المنظم.

عرف الأداء المنظمي بأنه النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة، في حين قدم (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٣٠) تعريفهم للأداء المنظمي باعتباره المؤشر الرئيس في استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية والمعلوماتية بالشكل الذي يحقق أعلى العوائد منها، فضلا عن إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وينظر إلى الأداء المنظمي من ناحية تركيزه على مساحة الإدارة الفعالة وفهم العاملين لإعداد العمل ورضا العاملين في بيئة العمل وتعاونهم ونتاجيتهم قياس إنتاجية العاملين ومستوى الإنتاجية.

ويرى (العاني، ٢٠٠٢، ٤٢) بأن الأداء المنظمي هو قدرة المنظمة على التماشي مع كل العمليات النظامية المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية فالمنظمات التي يكون اداؤها عال تكمن مهامها الأولية في تحقيق عمليات تنظيمها

(أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للإنجاز بالمؤسسات ... ) د.انتصار طه عبد الوهاب



الداخلي وتكيفها التنظيمي بكفاءة مؤثرة فيما يعرفه بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة. ويشير مجموعة في معهد إدارة عملية الأعمال في واشنطن إلى أن الأداء المنظمي يتحقق عندما تقوم المنظمة بتحديد العناصر الرئيسية التي تؤثر في عملها وجعلها متوافقة لدعم استراتيجياتها وأهدافها، وهذا يشمل الممارسات والسياسات والهياكل التنظيمية.

فان النظر إلى الأداء المنظمي من خلال معايير الربح والإنتاجية ورضا العاملين ورضا الزبائن يعني التركيز على النتائج وليس على المسببات الفعلية لهذه النتائج، لذلك ومن أجل التعريف الدقيق للأداء المنظمي يتطلب الأمر التركيز على ممارسات القيادة ومتغيرات الثقافة والنماذج السلوكية إلى تقود إلى النتائج.

ويرى (العلي وآخرون ٢٠٠٩، ٣٢٧) بأن الأداء المنظمي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تكون محورا للتقييم، وتشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل جوانب الأداء المنظمي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم.

ويؤكد (الفارس، ٢٠١٠، ٧١) بان الأداء يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة ، وفي السياق نفسه يشير كل من (الخطيب والعبودي ٢٠١٠، ٢٤٤) إلى أنه يمكن التعبير عن مفهوم الأداء المنظمي من خلال معرفة قدرة المنظمة على تحقيق

أهدافها نتيجة استعمال مختلف الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة، فيما يرى (عبد الحميد، 6، 2011) أن الأداء المنظمي عبارة عن تفاعل بين عناصر الإنتاج المتمثلة بالموارد المالية، الآلات والمعدات، المواد الخام، الموارد البشرية، فضلاً عن الوقت وجميعها لرفع الأداء المنظمي.

### 1. نماذج الأداء المنظمي

أشار الباحثون إلى بعض نماذج الأداء التي استخدمت في بعض الدراسات المتعلقة بالأداء والتي تتفاوت فيها أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون، إذ ينظر إلى الأداء من زوايا مختلفة، ومن هذه النماذج الآتي (دهام، 2007، 10-13)

#### أ. أنموذج

ويستند هذا الأنموذج إلى مؤشرات قياس هي:

- منظور مالي يعكس الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم.
- منظور الزبائن يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق الجودة والسعر الملائم.
- منظور داخلي يركز على أعمال المنظمة وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق التفوق من خلال الكفاءة والفاعلية.
- منظور الإبداع والتعلم ويعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

#### ب. أنموذج تكامل الأداء والتعلم

وهو أنموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة تمتلك القدرة على البقاء في البيئة المتغيرة. ويستند الأنموذج على التوافق والاعتمادية المتبادلة بين

أربع وظائف للأداء التكيف، وبلوغ الأهداف، والثقافة، والتكامل مع أربع وظائف للتعلم المواجهة البيئية الفعل والتفكير، المعاني والذاكرة، نشر المعرفة وذلك من خلال إدارة المعرفة.

### ج. أنموذج وضع الأهداف والأداء

إذ تعد عملية وضع الأهداف من أكثر الأدوات التحفيزية المؤثرة في الأداء المنظمي، لأن الهدف يجعل الأفراد يقارنون الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب لتحقيق الهدف، ويوضح نوع ومستوى الأداء المتوقع، ويتضمن الأنموذج أربعة عوامل تؤثر في قوة العلاقة بين الأهداف والأداء وعلى النحو الآتي:

1. قدرة العاملين على الانجاز.
  2. الالتزام بالهدف، أي التصميم على الوصول إلى الهدف.
  3. التغذية العكسية التي تجعل من استجابات العاملين عملية ديناميكية من خلال التزويد المستمر بالمعلومات عن مستوى المخرجات ودرجة الأداء الفعلي وربط ذلك بالمكافآت.
  4. مدى تعقيد المهمة التي يكلف بها الفرد العامل.
- ويلاحظ من النماذج الواردة أعلاه، بأن الأنموذج الأول هو الأنموذج الأقرب إلى ما يهدف البحث الوصول إليه من خلال تأثير أبعاد جودة الحياة العمل على الأداء المنظمي، من خلال توافق الأبعاد مع مؤشرات قياس هذا الأنموذج.

**الخاتمة:**

تطرقت بعض الدراسات الي طرق لضمان جودة بيئة العمل وهي كالآتي:

**أفضل 8 ممارسات لتحسين جودة الحياة الوظيفية**

إن جودة حياة العملية لا تجعل من الممكن تلبية احتياجات الموظفين ومطالبهم فحسب، بل تتيح أيضًا جذب الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم، فيما يلي أهم 8 إجراءات يمكن للشركات اتخاذها لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

**1 - ابحث عن طرق لتحديد ساعات العمل**

وجدت دراسة أجريت عام 2016 أن الموظفين الذين يستخدمون جهازًا محمولًا للعمل أثناء قضاء الوقت مع العائلة هم أكثر عرضة لمواجهة الصراع في المنزل والإجهاد، مما يؤدي غالبًا إلى انخفاض التزامهم تجاه صاحب العمل، يعني استخدام الأجهزة المحمولة خارج ساعات العمل العادية أيضًا أن لدى الأزواج تصورًا أكثر سلبية عن صاحب عمل شريكهم، مما يزيد من احتمالية استقالة الموظف.

نظرًا لأن العمل من المنزل أصبح أكثر شيوعًا، فقد يشعر الموظفون العاملون عن بعد بالضغط للرد فورًا على الرسائل التي يتلقونها، حتى في الساعات خارج العمل، وقد يعمل الكثير من الموظفين لساعات إضافية بسبب عملهم عن بعد لإظهار المزيد من الالتزام ولكن هذه الطريقة ليست مفيدة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، يمكن لتقاني هؤلاء أن يجعل باقي الزملاء يشعرون أنه يتعين عليهم أيضًا الرد على رسائلهم في أي ساعة من النهار والليل، والنتيجة: المخاطرة بزيادة معدلات الإرهاق، وزيادة معدل التغيب عن العمل، ودوران الموظفين، وإلحاق الضرر بثقافة الشركة.

بدلاً من ذلك، يجب على القادة والمدراء التلخص من مصدر الإجهاد في مكان العمل من خلال تشجيع الموظفين على إيقاف تشغيل أجهزتهم بعد العمل وتذكير الموظفين بانتظام بقيمة الإدارة الجيدة لحياتهم الشخصية والمهنية.

## 2 - تميم العمل الجيد

من الضروري تصميم نظام المكافآت والتقدير في شركتك، بحيث يُكافأ موظفوك بانتظام على عملهم الجيد، مادياً ونفسياً، بينما تميز بعض الشركات إلى تقديم مكافآت مادية، مثل بطاقات الهدايا، فإن كل ما يتطلبه الأمر في بعض الأحيان هو الإشادة بإنجازات الموظف، في الوقت المناسب من طرف المدير لجعل الموظف يشعر بأنه محل تقدير، يمكن أن تكون المكافآت والتقدير حافزاً كبيراً لفريقك. تأكد أن نظام المكافآت بارز في ثقافة شركتك لتحسين رضا الموظفين.

## 3 - استثمار في تطوير الموظفين

يمكن أن يساعدك وضع خطة تطوير وظيفي لكل موظف في تزويدهم بأهداف أوسع تتجاوز المشاريع قصيرة الأجل والمسؤوليات اليومية، إن مطالبة الموظفين بتصميم خطة تطوير مهني مفصلة بالتعاون مع مديرهم، ومناقشتها ومراجعتها بانتظام يمكن أن يمنحهم إحساساً بأهدافهم في العمل، ويوجههم ويعطيهم دفعة.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر للموظفين أن شركتك تهتم بنموهم ونجاحهم وتطوير مهارات جديدة مفيد لهم، ضع في اعتبارك توفير ميزانية سخية للتعلم والتطوير لموظفيك لتشجيع النمو وتنمية المهارات، يمكنك حتى إجراء عروض تقديمية ربع سنوية لموظفيك ليوضحوا لزملائهم في العمل شيئاً تعلموه مؤخراً من دورة تدريبية عبر الإنترنت أو قراءة الكتب والمواقع الإلكترونية حول المواضيع الخاصة بكل واحد منهم.

## 4 - الصحة العقلية في العمل

يمكن للعمل عن بعد -والذي أصبح الوضع الطبيعي الجديد- يمكن أن يتسبب في أشكال جديدة من التوتر الذي قد يؤثر على الصحة العقلية للموظفين الذين يجدون أنفسهم معزولين أو الذين يتعين عليهم التوفيق بين حياتهم الشخصية والمهنية، و للتخفيف من هذا التوتر، يمكن للشركات إعداد دعم نفسي بشكل استباقي وتثقيف الموظفين حول أهمية التحدث عن حالتهم العقلية أو القلق أو المشكلات التي يواجهونها.

## 5 - ترسيخ ثقافة الرعاية والثقة والمرونة

يمكنك أيضًا تعزيز ثقافة الثقة والمرونة من خلال منح موظفيك القدرة على اتخاذ القرار بحرية أكبر قليلاً بشأن جداولهم، خاصةً عندما يتعلق الأمر بساعات عملهم وكيفية عملهم، قد يكون من المفيد أيضًا التركيز على النتائج والمشاريع المنجزة بدلاً من مجرد عدد ساعات العمل، يمكن أن تؤدي هذه العملية أيضًا إلى فرق مرنة تتعلم الاستمرار في المضي قدمًا حتى في حالة فقد أحد الأعضاء أو غياب شخص ما.

## 6 - تبسيط الإجراءات الإدارية لرفع جودة الحياة الوظيفية

في كثير من المنشآت إضافة إلى القيام بالمهام اليومية، يتعين على الموظف إدارة إجراءاته الإدارية، وقد يجد الكثيرون هذا الجانب طويلاً ومملًا: تبادل البريد الإلكتروني المتكرر، طلب الإجازات، تحميل الوثائق.. إلخ.

وسيكون الشخص المسؤول عن الموارد البشرية من جهة أخرى في انتظار المستندات من الموظف، الذي قد ينسى ذلك بسبب المهام اليومية، مما يتسبب في إضاعة الوقت، وتعطيل مهام قسم الموارد البشرية، ويدخل الموظف مع القسم في حلقة مفرغة لانهائية.

(أثر جودة حياة العمل على قابلية العاملين للإنجاز بالمؤسسات... ) د.إنتصار طه عبد الوهاب

يمكن أن يكون برنامج إدارة الموارد البشرية مثل جسر، حلًا مثاليًا يساعد في تحسين نوعية الحياة العملية، إذ يساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية إلى حد كبير: ينقر الموظف على رابط، ويودع إجازته أو مستندًا عبر مساحته ويستقبلها مسؤول الموارد البشرية في أي وقت.

توفير الوقت وتبسيط الإجراءات الإدارية سيساهم في إرضاء كلا الطرفين وسيكون الموظف قادرًا على التركيز على مهامه بهدوء أكبر بمزيد من المشاركة، وبالتالي، فإن تبسيط هذه الإجراءات سيساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظف .

#### 7 - اتصال سلس وشفاف

يُعدّ الافتقار إلى الاتصال الداخلي مصدرًا للصراع والتوتر والضغط ويحد من رفاهية الموظف ونتائج العمل.

لهذا السبب يجب على المدراء التأكد من مشاركة المعلومات في الوقت المناسب، بطريقة واضحة ودقيقة مع كل موظف، سواء في المكتب أو العمل عن بعد. يمكن أن تكون الكلمات المنطوقة كافية، ولكن لا يوجد شيء مثل الاتصال المكتوب بحيث يمكنك البقاء على اتصال والتواصل مع كل موظف، سواء كانوا في المكتب أو يعملون عن بُعد من أي مكان.

هناك طريقة أخرى لتحسين التواصل داخل الشركة ونوعية الحياة العملية وهي جمع آراء الموظفين، تسمح العديد من المنصات بإرسال استطلاعات الرأي للسماح للموظفين بالرد دون الكشف عن هويتهم، سيكونون بذلك أكثر راحة في الكشف عن الأشياء التي تزعجهم.

من جهة أخرى، يجب أن تولي شركتك أهمية كبيرة للشفافية والسلامة النفسية على جميع المستويات، يميل الأشخاص الذين يشعرون أن صاحب العمل يثق بهم ويحترمهم إلى تكوين رابط قوي معه، مما قد يزيد من التزامهم تجاه الشركة.

المدراء ليسوا دائماً في وضع يسمح لهم بإخبار فرقهم بكل ما يعرفونه، ولكن الحفاظ على شفافية التواصل قدر الإمكان هو جزء أساسي من بناء ثقافة الثقة، كما أنه يقلل من التوتر ويساعد الموظفين على التعامل مع المواقف الغامضة.

#### 8 - تعزيز رفاهية الموظف

إن إعطاء الأولوية للصحة والرفاهية يمكن أن يقطع شوطاً طويلاً نحو تحسين نوعية الحياة الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة للموظفين.

تتضمن أحسن الممارسات تصميم بيئة عمل ممتعة وخضراء، يمكن أن يساعد تغيير مساحة العمل من خلال إضافة منطقة خضراء للاسترخاء، على تحديث تفكير الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، إذ تساعد المساحات الخضراء في تخفيف التوتر، وتعزيز الإبداع، وتحسين التركيز، ويمكن أيضاً تنظيم ورش عمل لإدارة الإجهاد.

تدرك بعض الشركات أيضاً أهمية أخذ قيلولة قصيرة بين فترات العمل لمحاربة الإجهاد اليومي، على سبيل المثال أنشأت شركات مثل Adidas أو Renault أو حتى Livi ، لتشجيع الموظفين على القيلولة الصغيرة في العمل (غرفة قيلولة مكونة من أكياس القماش الكبيرة والإضاءة الخافتة)، وقد ساعد هذا في تحسين نوعية الحياة الوظيفية وإنتاجية الموظف وتقليل التوتر والتعب من خلال إعادة التوازن للجهاز العصبي في حال كان الموظف يعاني من قلة النوم.



وأخيراً، تدرك الكثير من المنشآت أهمية جودة الحياة الوظيفية، ومع ذلك، فإن القليل منها تقوم بتنفيذ مبادرات حقيقية لتطوير هذا المفهوم. هناك العديد من الخيارات المتاحة للشركات التي ترغب في دعم جودة الحياة الوظيفية لفريقها مع بناء ثقافة مؤسسية صحية والاحتفاظ بالموظفين في الوقت نفسه، ولا شك أن تحسين جودة الحياة العملية يتطلب قدرًا كبيرًا من الإبداع والأصالة، ولكن الفوائد طويلة المدى لمثل هذه المبادرات تستحق بالتأكيد الوقت والطاقة.

## الاستنتاجات والتوصيات

## أ. الاستنتاجات

1. يتاح لجميع الأفراد الحصول على نتائج الأداء لأعمالهم، ومن ثم قدرتهم على التقييم.
2. اتضح من التحليل وجود اتفاق كبير على أن ظروف العمل هي طبيعية جدا وخالية من اصابات العمل.
3. اتفق أغلب أفراد عينة البحث على أن الوظائف التي يشغلونها تتطلب تعلم مهارات ومعارف متجددة باستمرار.
4. اتفاق غالبية الأفراد المبحوثين على أن الراتب الذي يتقاضوه هو عادل تماما مقارنة مع العاملين الآخرين وفي ظروف العمل نفسها.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين جودة حياة العمل وبين الأداء.
6. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع أبعاد جودة حياة العمل والأداء المنظمي.
7. تبين من نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل في تميز الأداء.
8. تبين من نتائج التحليل وجود تأثير معنوي متباين لجميع أبعاد جودة حياة العمل في تميز الأداء المنظمي.

## أ. التوصيات

1. التركيز على حق العاملين في التقدم والترقي الوظيفي و إتاحة الفرصة لهم لإبراز طاقاتهم وإبداعاتهم للتطوير المهني والإبداع وتمكينهم من القيام بأعمالهم بكل مسؤولية وثقة، مما ينعكس على الأداء بشكل ايجابي بحيث تتفق مع رؤية المنظمة ككل.
2. الاهتمام بشكل أكبر بالعنصر البشري باعتباره حجر الأساس في العملية التعليمية من خلال تعزيز وجود أبعاد جودة حياة العمل من استغلال القابليات وفرص النمو الوظيفي والتكامل الاجتماعي للتميز في الأداء.
3. العمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين في المنظمة مع ضرورة تقديم التسهيلات اللازمة لدعمهم وتطويرهم لاستكمال دراستهم والحصول على شهادات تعليمية عليا.
4. العمل على تمكين الموارد البشرية في المنظمة من خلال إثراء وإغناء وظائفهم وزيادة صلاحياتهم للخروج من دائرة الروتين التي تقلل الابتكار والإبداع والتميز لدى العاملين.
5. إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المنظمات لأبعاد جودة حياة العمل التطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أداء المنظمة العام.
6. وضع أنظمة عادلة وكفوءة لنظم الحوافز قائمة على معايير عادلة وموضوعية بعيدا عن الوساطة والمحسوبية بقصد تحفيز العاملين ودفعهم لاستغلال مهاراتهم وقدراتهم على النحو الذي يخدم الأداء ويعزز من فاعليته.

## المصادر

## أولاً - المصادر باللغة العربية

- 1- البربري، مروان حسن، 2016 دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الاقصى للإعلام والانتاج الفني رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة.
- 2- البلبيسي، اسامة زياد يوسف، ٢٠١٢، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- الجبوري ندى غائم إبراهيم، ٢٠٠٨، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد جودة حياة العمل دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى رسالة دبلوم عالي في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 4- الخطيب، سمير كامل سعيد والعيبي احمد إبراهيم حسين، ٢٠١٠، واقع تطبيق نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وأثره في الأداء المنظمي-دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٨٥.
- 5- زاهر تيسير، ٢٠١٦، أثر جودة حياة العمل في الالتزام الوظيفي-دراسة ميدانية، على مركز خدمة مجلة المواطن جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد ٣٨ عدد ١، دمشق، سوريا.

- 6- سعدية حاييف السلطاني وإقبال غني محمد ونضال عبد الهادي عمران،  
٢٠١٢، دراسة العلاقة بين مكونات تقانة المعلومات ومؤشرات الأداء  
المنظمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 4، العدد 8.
- 7- عباس سهيلة محمد، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط ٢ دار  
وائل للنشر، عمان الأردن.
- 8- عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٤، جودة حياة العمل وأثرها وفي تنمية الاستغراق  
الوظيفي، دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني.
- 9- عبد الرحمن، ماجدة محسن ٢٠١٣، جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات  
التنافسية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين في  
محافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، عدد ١١٢ مجلد ٣٥.
- 10- عبد الستار إبراهيم دهام، ٢٠٠٧، تقييم الأداء المنظمي من خلال عوامله  
الحرجة :دراسة استطلاعية مقارنة في معمل السمنت والحراريات في الفلوجة،  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
- 11- الفارس سليمان، ٢٠١٠، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات -  
دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة  
دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد الثاني.
- 12- الفضل، سما سعد خير الله، ٢٠٠٦، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة  
العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير،  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 13-الملاح إسراء طارق حسين، 2005، نظام الوقت المرن كأداة لتحسين نوعية حياة العمل دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل
- 14-منال عبد الحميد، ٢٠١١، العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة.
- 15- هدى بدروني، ٢٠١١، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- 16- الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٣، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.