



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي

دراسة حالة: مقارنة بين مستشفى عمومي ومؤسسة صحية خاصة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د بوسالم بوبكر

من إعداد الطالب:

نصروش أحمد نجيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. مزهود هشام	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
بوسالم بوبكر	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي نورالبشير، البيض	مشرفا ومقررا
د. ركيمة فارس	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
د. بوبكر ياسين	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
د. عاشوري ابراهيم	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
د. بحوصي مجذوب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة طاهري محمد بشار	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بسم الله الرحمن الرحيم

"يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَن يَشَاءُ وَيُضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ"

سورة النور الآية: 35

## كلمة شكر

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

الشكر الجزيل للأستاذ الدكتور بوسالم بوبكر

على ما قدّمه لي من نصائح وتوجيهات ودعم معنوي لإتمام هذا العمل

الشكر الجزيل للأساتذة المحكّمين على الاستبيان وإلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

الشكر كذلك للأستاذ الدكتور عقون شراف الذي كان مشرفي في مذكرة الماستر وما

فتيء يقدم لي من نصائح وتوجيهات.

الشكر كل الشكر للدكتور بن الطيب علي على دعمه اللامتناهي في إتمام هذا العمل.

الشكر والتقدير لجميع من ساعدني لإتمام هذه الأطروحة ولو بكلمة طيبة.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى والدي العزيز عليه رحمة الله وإلى أُمِّي الغالية أطال الله في عمرها

إلى زوجتي الفاضلة التي كانت لي السند الدائم

إلى أبنائي عبد الرؤوف، ياسمين، أماني، أسامة

إلى إخوتي الأفاضل وأختي العزيزة

إلى جميع أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا

إلى كل من علّمني حرفا في سبيل الله

إلى كل من يحبني في الله

لهم مني كامل المحبة والتقدير

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة حياة العمل بأبعاده (تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي، المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين، أبعاد وظيفية، الصحة والسلامة المهنية)، في تحسين الأداء التنظيمي ( البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في القطاع الصحي بولاية ميلة، واشتملت على مستشفيات ومصحات تنتمي إلى القطاع العمومي بالإضافة إلى مجموعة من المصحات التي تنتمي إلى القطاع الخاص. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، فقد قام الباحث بتوزيع 160 استبانة ورقية على المستجوبين بالمستشفيات محل الدراسة، وتمكن من توظيف 102 استبانة فقط، بينما لم يستطع استغلال العدد المتبقي نظرا لعدم استرجاع البعض منها بسبب ماطلة بعض المستجوبين، أو لعدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل بسبب عدم إجابتها عن كل الأسئلة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأشخاص المستجوبين في المستشفيات العمومية لم يوافقوا على أن مؤسساتهم لديهم التزام بمتغير جودة حياة العمل من أجل تحسين الأداء التنظيمي، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم لديهم مستوى التزام واهتمام بمتغير جودة حياة العمل من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، الأداء التنظيمي، المستشفيات العمومية، المؤسسات الصحية الخاصة.

### Abstract :

This study aimed to identify the role of quality of work life in improving organizational performance in the health sector, in the state of Mila. It included hospitals and clinics belonging to the public sector in addition to a group of clinics belonging to the private sector. The researcher relied on the descriptive analytical method as the most appropriate for this study. The researcher distributed 160 paper questionnaires to the respondents in the hospitals under study, and was able to employ only 102 questionnaires, while he was unable to exploit the remaining number because some of them were not retrieved due to the procrastination of some of the respondents, or because they were not suitable for exploitation and analysis because they did not answer all the questions.

The study concluded the following results: People interviewed in public hospitals did not agree that their institutions have a commitment to the quality of work life variable,

unlike private institutions who agreed that their institutions have a level of commitment and interest in the quality of work life variable.

**Key Words:** Quality of work life, Organizational performance, Public Hospitals, Private Health institutions.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أق	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لجودة حياة العمل</b>	
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل</b>
03	المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل ومراحل تطورها
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل
08	المطلب الثالث: متطلبات نجاح برامج جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها
11	<b>المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل واستراتيجيات تحسينها</b>
11	المطلب الأول: أبعاد جودة حياة العمل ومراحل تطبيقها
21	المطلب الثاني: قياس جودة حياة العمل
24	المطلب الثالث: مداخل واستراتيجيات تحسين برامج جودة حياة العمل
30	<b>المبحث الثالث: جودة حياة العمل في المؤسسات الخدمية</b>
30	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية
31	المطلب الثاني: أهمية جودة حياة العمل في المؤسسة الخدمية
32	المطلب الثالث: جودة حياة العمل في المؤسسة الصحية
37	<b>المبحث الرابع: نماذج عالمية في تطبيق برامج جودة حياة العمل</b>
37	المطلب الأول: نموذج اتحاد الصناعات البريطاني CBI
38	المطلب الثاني: نموذج الشركات اليابانية
39	المطلب الثالث: نموذج هيئة البريد الأمريكية
40	المطلب الرابع: جودة حياة العمل في جامعة كيب تاون جنوب افريقيا
44	<b>خلاصة الفصل</b>

الفصل الثاني: الإطار النظري لتحسين الأداء التنظيمي	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مدخل نظري حول الأداء والأداء التنظيمي
47	المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
51	المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي
57	المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء التنظيمي
61	المبحث الثاني: إدارة الأداء التنظيمي وأساليب تحسينه
61	المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء التنظيمي
62	المطلب الثاني: تحليل الأداء التنظيمي
64	المطلب الثالث: تحسين الأداء التنظيمي
70	المبحث الثالث: تقييم الأداء التنظيمي
70	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
71	المطلب الثاني: أهداف ومعوقات الأداء التنظيمي
73	المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم الأداء التنظيمي
76	المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء التنظيمي
76	المطلب الأول: الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء التنظيمي
80	المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لقياس الأداء التنظيمي
83	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
91	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة مقارنة بين مستشفى عمومي ومؤسسة صحية خاصة	
93	تمهيد
94	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
94	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
95	المطلب الثاني: مبررات اختيار المستشفيات محل الدراسة
97	المطلب الثالث: منهج ونموذج الدراسة
99	المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
99	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية
102	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية
104	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)
108	المطلب الرابع: مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)

فهرس المحتويات

109	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
109	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية
111	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول
118	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني
128	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونتائجها
128	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
145	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة
154	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
158	خلاصة الفصل
160	خاتمة
166	قائمة المراجع
180	الملاحق

# فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
96	المستشفيات المعنية بالدراسة الميدانية وعدد الاستثمارات الموزعة بها	1-3
103	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي	2-3
103	تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي	3-3
105	صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الأول	4-3
106	صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الثاني	5-3
107	صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستثمار	6-3
107	معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)	7-3
110	التكرارات المطلقة والتكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة	8-3
112	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات متغير جودة حياة العمل	9-3
117	نتائج إجابات أفراد العينة للأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل	10-3
119	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (البعد المالي)	11-3
120	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد الزبائن)	12-3
122	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد العمليات الداخلية)	13-3
124	نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد التعلم والنمو)	14-3
126	نتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد محور الأداء التنظيمي	15-3
128	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	16-3
129	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	17-3
132	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18-3
133	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	19-3
136	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20-3
137	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	21-3
140	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	22-3
141	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	23-3
144	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	24-3
146	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	25-3
147	اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	26-3

فهرس الجداول

150	نتائج اختبار دور الأبعاد الفرعية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة (الفرضية الرئيسية)	27-3
-----	---	------

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ذ	شكل يوضح نموذج الدراسة	1
20	المراحل الاساسية لجودة حياة العمل	1-1
58	مستويات الأداء	1-2
60	العوامل المحددة للأداء	2-2
89	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	3-2
98	نموذج الدراسة	1-3
131	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الأولى)	2-3
131	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الأولى)	3-3
134	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الثانية)	4-3
135	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الثانية)	5-3
138	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الثالثة)	6-3
139	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الثالثة)	7-3
142	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الرابعة)	8-3
143	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الرابعة)	9-3
148	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في المؤسسات الصحية الخاصة (الفرضية الرئيسية)	10-3
149	طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في المؤسسات الصحية العمومية (الفرضية الرئيسية)	11-3

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
180	قائمة الأساتذة المحكمين	1
181	الاستمارة في شكلها النهائي	2
185	نتائج اختبار كولموكروف سمير نوف ((Kolmogorov-Smirnov))	3
186	قيمة (F) الجدولية	4
187	قيمة (t) الجدولية	5
188	نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية	6
192	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	7

# مقدمة

## تمهيد:

تواجه المنظمات في العصر الحالي الكثير من التغيرات المستمرة والمتسارعة وهذا في مختلف المجالات سياسية كانت أم اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية أو ثقافية، وازداد معها اهتمام هذه المنظمات بإدارة مواردها البشرية انطلاقاً من كون المورد البشري هو أكثر موارد المنظمات أهمية ومصدراً مهماً لضمان استمراريتها وتنافسيتها، حيث أن الاهتمام بهذا المورد يقود إلى نجاح المنظمات ويحقق لها أهدافها.

لقد عانت المنظمات طويلاً من مشاكل عمالية وإضرابات متكررة وتخريب وسائل العمل، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين وترك العمل، الأمر الذي أدى إلى انخفاض ولائهم والتزامهم. وقد أدركت هذه المنظمات في نهاية ستينيات القرن الماضي أن الاهتمام بصحة العامل وطرق تحسين أداء الفرد أثناء العمل، وإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، تتجلى فيها مشاركة الموارد البشرية في عمليات الإدارة، واتخاذ القرار، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، يمثل عاملاً دافعاً لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد والمنظمة. على ضوء ذلك تبلور مفهوم جودة حياة العمل وجاء ليضفي على بيئة العمل نوعاً من الجودة ويؤكد على تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية مما يساهم في إثارة رغبة الفرد للعمل والإبداع، وعلى ضوء ذلك أيضاً اجتهدت المنظمات في الاهتمام بهذا المفهوم، حيث بادرت في الاجتهاد في إعداد برامج شاملة ومتكاملة بتوفيرها رواتب ومكافآت عادلة، وظروف عمل مادية ومعنوية جيدة، مع اهتمامها بتوفير برامج تدريب وتكوين وتعليم مستمرة، إضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والانسانية داخل المنظمة، ومنح فرص الترقية الوظيفية مع ضمان عنصر الأمان والاستقرار الوظيفي، وخلق بيئة عمل تتسم بالصحة والسلامة داخلها، وتوفير قدر من التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين.

إن تطبيق برامج جودة حياة العمل أدى إلى نتائج جيدة على مستوى المنظمة، فالعمل في بيئة تنظيمية محفزة يضفي الشعور بالثقة بين العاملين والمديرين ويشعرهم بقيمتهم مما يرفع من مستويات التزامهم التنظيمي ويدفعهم للعمل والانجاز بفاعلية وكفاءة، فشعور الفرد بجودة الحياة يجعله يؤمن بقيم وأهداف المنظمة إلى الدرجة التي يجعله يندمج وينصهر فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يحفزه على بذل الجهود المطلوبة في عمله واستعداده لتحمل اعباء عمل اضافية والتزامه بالعمل فيها دون غيرها، وخلق روح المبادرة من أجل انجاح المنظمة وتقديمها، حيث أن تأثير جودة حياة العمل على الأفراد جد مهم في التأثير على سلوكهم ودوافعهم واتجاهاتهم وتوجيهها لصالح المنظمة وضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء التنظيمي.

كما اهتمت الكثير من الدراسات في السنوات الأخيرة بقياس جودة حياة العمل أو جودة الحياة الوظيفية في قطاعات شتى سواء كانت شركات أو مدارس أو جامعات أو مصالح حكومية وغير حكومية، تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متعلقة بالنهج الذي يحسن من إنتاجية هاته المنظمات والرفع من مستويات أداءها. فجودة حياة العمل تساهم في تسهيل فرص تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديها، وتوفير بيئة عمل صحية وامنة مما ينعكس على مستوى الأداء الكلي للمنظمة. وأشارت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتبنى برامج مدروسة ودقيقة لجودة حياة العمل إنما تؤسس لقوة دافعة الغرض منها تحفيز الموارد البشرية داخل المنظمة لتحقيق إنتاجية أكبر وأداء أفضل.

إن جودة حياة العمل لا تقتصر فقط على المنظمات الهادفة للربح، فالمنظمات غير الربحية هي الأخرى المعنية بتطبيق برامج جودة حياة العمل ، على غرار المستشفيات التي يكون هدفها علميا وتقديم خدمات للمجتمع، فضمان جودة الخدمة الصحية في هذه المستشفيات دفعها هي الأخرى الى التوجه نحو ضمان تطبيق برامج جودة حياة العمل ، وهذا بغرض الحصول على الطاقم الطبي والإداري نحو المؤسسة والعمل، حيث أصبحت هذه المؤسسات الاستشفائية وعلى وجه التحديد المستشفيات والمصحات الخاصة تتنافس في جذب الأطباء الأخصائيين ، الاطباء العاميين وحتى المرضيين والإداريين ذوي الخبرة والكفاءة وتشجعهم للعمل فيها، وهذا من خلال تطبيق برامج جودة حياة العمل تنافسية مقارنة مع المؤسسات الاستشفائية الأخرى.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى تبيان الدور الذي تؤديه جودة حياة العمل على الأداء التنظيمي، حيث يعتبر هذان المتغيران من المواضيع التي لقيت ولا تزال تلقى الاهمية الكبرى لدى الباحثين بالرغم من التطور الذي شهده التنظيم، وفي المقابل بدأ هذا الموضوع يلقى اهتماما بالغا لدى الباحثين في الجزائر خاصة وان جودة حياة العمل والاداء التنظيمي مهم جدا في الدراسة في بيئة العمل والمناخ السائد في المؤسسات الجزائرية، خاصة إذا تم تطبيقه في المؤسسات الجامعية وعلى الأساتذة الجامعيين. وفي ضوء ما سبق، نتأكد مرة أخرى أن العنصر البشري في المنظمات هو الثروة الحقيقية والنادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمًا ونوعًا، وبالشكل الذي يرفع من أدائها وفعاليتها، ومن هنا جاءت فكرة الباحث بدراسة دور جودة حياة العمل في تحسين الاداء التنظيمي في القطاع الصحي، حيث سيقوم الباحث بالوقوف على مدى توافر أبعاد جودة حياة العمل، ودورها في تحسين الأداء التنظيمي داخل المستشفيات العمومية والخاصة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الخدمة التي تقدمه هذه المنظمات، وحيث

أن المستشفيات منوط بها تقديم الخدمات للمواطنين، وأن من يقوم بتقديم هذه الخدمات هم الموارد البشرية فقد أصبحت الحاجة ماسة لصناعة الموارد البشرية القادرة على النهوض بالأعباء الكبيرة والمضاعفة الملقاة على عاتق هذه المستشفيات، وبالتالي فإن هذه المستشفيات مطالبة بالاهتمام بعناصرها البشرية من خلال تطبيق برامج جودة حياة العمل فيها والكفيلة بتمكين العاملين وتدريبهم وتهيئة ظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة، والحصول على رضاهم الوظيفي.

### أولاً- إشكالية الدراسة:

تعمل المنظمات على تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية المتخصصة وذات الكفاءة ثم تبذل جهودها في عملية البحث والاستقطاب عن هاته العناصر النادرة ثم تضع لها برامج تدريب وتكوين لغرض تطويرها وتمييزها من أجل الرفع من مستويات الاداء لديها حتى تضمن هذه المنظمات مكانة لها في بيئة شديدة التنافس. ثم يبقى الهاجس الأكبر لهاته المنظمات هو كيفية المحافظة على هاته الموارد البشرية ذات الكفاءة، وكيف تخلق لديها ولاء والتزاما تنظيميا تجاهها. فتلجأ هاته المنظمات إلى توفير بيئة عمل جيدة وظروف عمل مريحة مع نظام أجور محقّز وفرص للترقية... الخ. بالمقابل فإن أي تقصير أو تهاون في توفير هذه الامتيازات فإن ذلك يدفع بالعاملين للتذمّر وينتج عنه التزاما تنظيميا أقلّ تجاه المنظمة وبالتالي مستويات أداء متدنية، مما يرهن حظوظ بقاء هاته الموارد البشرية في المنظمة ويدفعهم لتركها كما قد يستفيد منها المنافسين، وينسحب هذا الهاجس على القطاع الصحي في الجزائر حيث تواجه المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية نفس التحولات في بيئة العمل أين يظهر دور جودة حياة العمل كمحرك أساسي لتحسين أداءها التنظيمي، فبالتالي هي تسعى إلى تحسين جودة حياة العمل ضمن أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل وجود منافسة شديدة من قبل المستشفيات والمصحات الخاصة التي باتت تستقطب الموارد البشرية الماهرة من أطباء مختصين وأطباء عامين وممرضين ومسيرين عن طريق إغراءهم بامتيازات أكبر مما هي عليه في المستشفيات العمومية. وفي ضوء ما تقدم تظهر إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة في ولاية ميلة؟

وتتفرع من هذه الإشكالية لمجموعة من التساؤلات الفرعية نصيغها كالاتي:

- هل يوجد اختلاف في مستوى ممارسة جودة حياة العمل في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة يعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للمبجوثين؟

- ما هو دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
- ما هو دور جودة حياة العمل في تحسين بعد الزبائن في المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
- ما هو دور جودة حياة العمل في تحسين بعد العمليات الداخلية للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟
- ما هو دور جودة حياة العمل في تحسين بعد التعلم والنمو للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة؟ وهل يوجد فرق بينهما في ذلك؟

### ثانيا - فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة وإشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

#### **الفرضيات الفرعية:**

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين البعد المالي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد الزبائن في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد العمليات الداخلية في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد التعلم والنمو في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: تختلف درجة جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة باختلاف العوامل الشخصية: السن، الجنس، المؤهل العلمي،

الأقدمية، المسمى الوظيفي.

**ثالثاً - أهمية الدراسة:**

لقد أصبح مفهوم جودة حياة العمل من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري الحديث الذي تركز عليه المنظمات التي تبحث عن التميز في التسيير والمنافسة المحلية والعالمية. وتأتي هذه الدراسة لإبراز الدور الهام الذي يلعبه موضوع جودة حياة العمل في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمحافظة عليها حتى تصل إلى درجة الولاء للمنظمة وما يترتب عن ذلك من استقرار وبالتالي التحسين في مستويات الأداء التنظيمي وزيادة كفاءتها وتنافسيتها.

كما ستفيد هذه الدراسة، من خلال النتائج والتوصيات المتوصل إليها، في توجيه نظرة المسؤولين وصنّاع القرار في القطاع الصحي، على اعتبار أن الدراسة الميدانية أجريت على مستوى المستشفيات، بأهمية الموضوع مما قد يسهم في حل الكثير من المشكلات وتصحيح مكامن الخلل التي تعاني منها الإدارات في المستشفيات العمومية والخاصة. وتعتبر الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب مرجعا مهما في التعرف على أهمية تبني أبعاد جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها في المستشفيات العمومية والخاصة ومدى تأثير ذلك على مستويات أداءها التنظيمي. أما من الناحية العلمية فسيفتح البحث المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع جودة حياة العمل ضمن متغيرات متعددة ومجتمعات مختلفة.

**رابعاً - أهداف الدراسة:**

تشتمل أهداف الدراسة على ما يلي:

- معرفة حجم الاختلاف في إدراك وممارسة جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية موضوع الدراسة، ومدى ارتباطه إن وُجد، بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة)، أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية.
- الاطلاع على مدى تحسين الأداء التنظيمي في كل من المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة ودور جودة حياة العمل في ذلك.
- الاطلاع على دور بعد الاستقرار والأمن الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الأجور والتعويضات في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة.

- معرفة مدي دور التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة.
- التعرف على دور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة.
- التعرف على دور فرص الترقية والتقدم الوظيفي في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة.
- التعرف على دور الذي تلعبه المتغيرات الخاصة بجودة حياة العمل مجتمعة في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة.
- التعرف على الفروق الإحصائية حول دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية للمبحوثين والتمثلة في (الجنس، العمر، الأقدمية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- تقديم توصيات تساعد المستشفيات على تحسين أدائها التنظيمي من خلال تحسين جودة حياة العمل.
- تحديد وفهم محاور بطاقة الأداء المتوازن والكشف عن دورها في تقييم أداء المستشفيات.
- بيان المقاييس الأكثر ملائمة لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع أداء المستشفيات.

#### **خامسا - مبررات اختيار الموضوع:**

- يمكن حصر الأسباب الرئيسية وراء اختيارنا لهذا الموضوع في أسباب ذاتية وأسباب موضوعية وهي موضحة كمايلي:
- الميول الشخصي في دراسة مواضيع الادارة، وكذلك اعتبارها من ضمن التخصص الدراسي والمهني للباحث، على غرار: جودة حياة العمل، مواضيع القيادة، التحفيز، الاستراتيجية، إدارة التغيير، إدارة المعرفة، قياس الأداء، الأداء الاستراتيجي...الخ.
  - إعجابي بالمواضيع المتعلقة بتسيير المنظمات والبيئة الداخلية لها على غرار موضوع جودة حياة العمل.
  - شعوري كباحث بالمسؤولية نحو ضرورة تحسين الحياة الوظيفية للأفراد العاملين ومحاولة ايجاد وسائل وأفكار مستحدثة من أجل دفع العاملين للعمل أكثر وتعزيز ولائهم للمنظمة والمساهمة في ايجاد حلول لمشاكلهم وضعف انتاجيتهم.
  - الرغبة في إثراء المكتبة الجزائرية بمرجع اخر لموضوع حديث خاصة في مجال الإدارة يجمع بين مواضيع تسيير الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الأداء التنظيمي والقيادة.

- يعتبر موضوع جودة حياة العمل من الاهداف السامية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لارتباطه باستقرارها وتنافسيتها وكذلك بأدائها التنظيمي.

- المواضيع والابحاث الموجودة لم تتطرق بالشكل الكافي لموضوع جودة حياة العمل داخل المستشفيات.

#### سادسا - حدود الدراسة:

يمكن حصر هذه حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على الوصف والتحليل في تناول إشكالية دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات ومن أجل التعمق أكثر أجريت دراسة مقارنة بين مستشفيات عمومية ومؤسسات صحية خاصة، وقد تم ذلك اعتمادا على الاستبيانات الموزعة.

- **الحدود المكانية:** لقد تم حصر الدراسة في مجموعة من المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة الناشطة على مستوى ولاية ميلة. لكن ينبغي التنويه بأن مفهوم جودة حياة العمل واسع جدا ولا يمكن حصره في قطاع معين بل هو شامل لكل القطاعات نظرا لارتباطه أساسا بالموارد البشري.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة (مارس 2022 إلى أكتوبر 2023)، وهي الفترة التي قام خلالها الباحث بعدة زيارات للمستشفيات محل الدراسة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة وأجريت مقابلات مع بعض المبحوثين (أطباء خاصين وعامين، مرضيين، إداريين) للإجابة عن بعض الاستفسارات وبعض الجوانب الغامضة التي لم يتضمنها الاستبيان الموزع.

#### سابعا - منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في إطار القيام بتحليل ومعالجة مشكلة دراستنا والإحاطة بجوانبها سواء تعلق الأمر بشقها النظري أو التطبيقي، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لهذه الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج على أساس تسليط الضوء على المشكلة أو الظاهرة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع من خلال تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب، ويعتمد المنهج الوصفي كذلك على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي من مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها والتي تتلاءم مع طبيعة البحث.

#### ثامنا - صعوبات الدراسة:

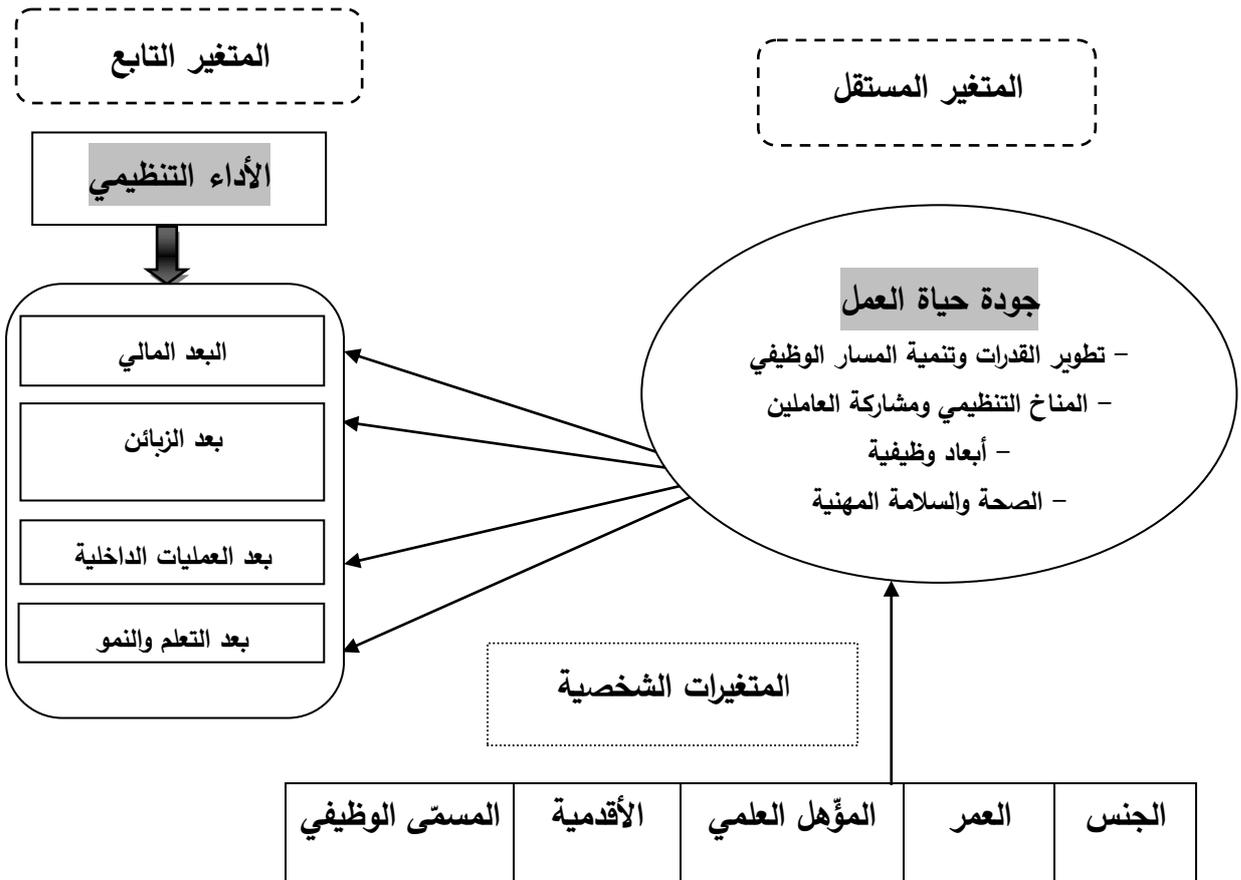
يمكننا حصر صعوبات الدراسة في النقاط التالية:

- ندرة كبيرة في المراجع المتعلقة بدراسة الأداء التنظيمي، والمراجع المتوفرة تناولت الموضوع بشكل سطحي غير متعمق.
- صعوبة في عملية توزيع الاستبيانات واسترجاعها، وعدم أخذ عملية ملاءمة الاستبيانات بالجديّة المطلوبة من طرف بعض المستخدمين.
- عدد كبير من الاستبيانات تم استرجاعها من دون تعبئة، وهوما يعكس عدم اللامبالاة وضعف الإحساس لدى البعض بأهمية البحث العلمي لدى بعض المستخدمين.

### تاسعا - نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قام الباحث بتصميم نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء التنظيمي، وذلك ما يبينه الشكل الموالي الذي تم التوصل إليه بعد مراجعة الأدبيات النظرية حول الموضوع.

شكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ويتبين من النموذج ما يلي:

- يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (جودة حياة العمل) والذي تم التعبير عنه من خلال المتغيرات الفرعية التالية: تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي؛ المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة؛ أبعاد وظيفية؛ الصحة والسلامة المهنية، وأما المتغير التابع فتمثل في (الأداء التنظيمي) بالإضافة إلى (المتغيرات الشخصية)، حيث يتكون المتغير التابع من أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)؛ وذلك اعتماداً على النموذج الذي أتى به (herahsheh,2002)<sup>1</sup> في دراسته، كما تشمل المتغيرات الشخصية على ستة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي).

- إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لجودة حياة العمل في كل بعد من أبعاد متغير الأداء التنظيمي، وبالتالي نحصل على الدور الكلي لجودة حياة العمل في متغير الأداء التنظيمي.

### عاشراً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة القاعدة التي ترسم وتوجه للباحث مسار دراسته، فهي تساعد الباحث في بلورة المادة العلمية لدراسته، كما أنها تساهم في إبراز ما سيقدمه كإضافة تميزه على باقي الدراسات، من خلال طرح أفكار جديدة أو تغطية قصور في دراسة سابقة أو إسقاط ما جاءت به دراسة سابقة على منظمات أخرى لم تتناولها هذه الدراسات. وعليه سوف نقسم هذا العنصر إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية:

#### **(1) الدراسات المتعلقة بمتغير جودة حياة العمل:**

##### **الدراسات باللغة العربية:**

- دراسة بوخدوني لقمان (2022)<sup>2</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس في مجموعة مؤسسات جامعية، والتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية، وكذا مستوى الإلزام التنظيمي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، حيث تم اعتبار جودة الحياة الوظيفية المتغير المستقل، والذي تم تقسيمه إلى أبعاد رئيسية (البعد المادي، البعد التنظيمي والبعد الوظيفي) وإلى أبعاد فرعية (المكافآت، ظروف العمل المادية، العلاقات الإنسانية، برامج التكوين، فرص الترقية الوظيفية، الأمان الوظيفي). كما تم اعتبار الالتزام التنظيمي المتغير التابع. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

<sup>1</sup>harasheh, s, curative tourism in Jordan and its potential development, unpublished thesis, UK; Bournemouth university,2002, p21.

<sup>2</sup> بوخدوني لقمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022.

الوصفي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة البالغ عدده 2536 مفردة من الأكاديميين من هيئة التدريس، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 380 مفردة من هيئة التدريس من ثلاث مؤسسات جامعية منطقة الشرق الجزائري (المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، جامعة جيجل، جامعة سكيكدة) وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- وجود مستوى متفاوت في درجة الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية من طرف هيئة التدريس في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي السائد في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الإلزام التنظيمي في مجموعة المؤسسات الجامعية محل الدراسة.

- وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (البعد المادي، البعد الوظيفي، البعد التنظيمي) على الالتزام التنظيمي.

- دراسة مروسى عبد الصمد، بوجنان توفيق (2021)<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة (CERTAF)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة الاداة المستخدمة لجمع المعلومات، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (115) عامل بالمؤسسة. وكانت أهم النتائج المحصل عليها:

- وجود علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة ممثلة في (الصحة والسلامة المهنية، نظام التعويضات، العلاقات الاجتماعية، الأمن والاستقرار، نظام الترقية، التمكين) وأداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- كما تشير الدراسة أيضا إلى أن التمكين هو أكثر متغيرات جودة الحياة الوظيفية تأثيرا في أداء الموارد البشرية، ثم تليها العلاقات الاجتماعية ثم الأمن والصحة المهنية ثم نظام التعويضات، فنظام الترقية، ثم نظام الأمان والاستقرار الوظيفي.

- كما أوضحت الدراسة أن المؤسسة لا تدرك أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين أداء الموارد البشرية على الرغم من إدراك العمال لذلك.

<sup>1</sup>مروسى عبد الصمد، بوجنان توفيق، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، مغنية، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (2)، 2021، ص ص 386-404.

-دراسة محمد فكري محمد (2021)<sup>1</sup>: الهدف من هذه الدراسة هو تبين العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات - دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة- من خلال فرضيتين رئيسيتين:

-الفرضية الاولى: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل الدراسة، ومستوى الرضا والاداء الوظيفي للعاملين.

-الفرضية الثانية: لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة). وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة ممثلة في (10) فنادق، جمع منها (321) استبانة صالحة للدراسة والتحليل. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-يوجد تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في الفنادق محل البحث، على أداء العاملين داخل المنظمة، وأن بعد المزايا المادية يمثل أقوى الأبعاد تأثيرا يليه بعد بيئة العمل.

-لا تختلف أبعاد جودة حياة العمل باختلاف العوامل الديموغرافية.

-دراسة قهيري فاطنة (2019)<sup>2</sup>: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة) إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) والبالغ عددهم (700) موظف، وقد تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مشكلة من (210) مفردة، تم استرجاع منها (180) استمارة صالحة للتحليل، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

-مستوى إدراك القيادة التبادلية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كان مرتفعا.

- مستوى إدراك القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة كان متوسطا.

-يوجد أثر مباشر للأنماط القيادية الحديثة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية) على جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

- لا يوجد أثر غير مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد فكري محمد، مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات - دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (45)، عدد (3)، يوليو 2021، ص 135-182.

<sup>2</sup> قهيري فاطنة، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراة، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019.

- يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة.

### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Normala Daud, 2010)<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار، التطور والنمو، نمط الإشراف، الاجور والحوافز) من جهة والالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي والمعياري والاستمراري القائم على قلة البدائل، والاستمراري القائم على التكلفة) من جهة أخرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اجريت على (60) منظمة أعمال في ماليزيا حيث شملت (500) موظف (مشرفين ومسؤولين تنفيذيين)، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (360) استبيان. وكانت أهم نتائج الدراسة:
- أظهرت النتائج وجود مستويات مرتفعة من الرضا عن ثلاثة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية وهي (الإشراف، النمو والتطور، العلاقات الاجتماعية).
- كما أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ايجابي لثلاثة عناصر من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي (العلاقات الاجتماعية، المشاركة، الاجور والمكافآت).
- وأظهرت أيضا وجود علاقة وتأثير ايجابي لعنصرين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي المعياري (العلاقات الاجتماعية، الاجور والمكافآت).
- وأظهرت كذلك وجود علاقة وتأثير ايجابي لأربعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي الاستمراري المرتبط بالبدائل وهي (العلاقات الاجتماعية، المشاركة، الاجور والمكافآت، الإشراف).
- وأظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ايجابي لثلاثة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وبين الالتزام التنظيمي الاستمراري المرتبط بالتكلفة وهي (المشاركة، النمو والتطوير، الإشراف).

<sup>1</sup> Normada, Daud, " Investigation the Relationship between Quality of Work Life Organization Commitment amongst Employees in Mlaysiaian Firms" , International Journalof Business and Management, Vol (5), N° 10, PP 271-275.

- دراسة (Nanjundes & Swamy, 2015)<sup>1</sup>: قامت هذه الدراسة بفحص وتحديد العلاقة بين جودة حياة العمل وأنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الميكانيكية في ولاية (Bengalore) في الهند، والوقوف على عناصر جودة حياة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أجل ذلك تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مقدره ب (1092) موظفا مأخوذة من مجتمع يتكون من جميع الموظفين في (300) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الهند، وكانت أهم النتائج المحصل عليها:

- 25 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند تطبق فيها جودة الحياة الوظيفية بنسبة جيدة؛
  - ترتبط وبنسبة عالية كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مع بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية (بيئة العمل، العلاقة والتعاون، استقلالية العمل).
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل نظرا لأهميتها وفوائد تطبيقها على مستوى المنظمات.

- دراسة (Mahmoodi and al, 2015)<sup>2</sup>: كان الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين جودة حياة العمل ومستوى الابداع لدى العاملين في المدارس الثانوية في مدينة رشت الإيرانية، وتم إجراء الدراسة على معلمي المدارس الثانوية للإناث والبالغ عددهم (260) معلما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

-توجد علاقة ايجابية بين المشاركة في صنع القرار والابداع لدى المعلمين، كما يمكن للمدير أن يقوم بتحفيز للمعلمين مما يزيد من مستوى الابداع لديهم من خلال نقل السلطة ومشاركة العاملين والتشاور معهم.

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين جودة حياة العمل وابداع المعلمين.

-هناك علاقة ايجابية بين التدريب، الفرص التعليمية والإبداع لدى المعلمين، أي أن المشاركة في الدورات التدريبية لها تأثير ايجابي على المعلمين.

<sup>1</sup> Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. Leadership styles and quality of work life in SMEs. Management Science Letters, 2015,5(1).

<sup>2</sup> Mahmoodi, N., Mohamadian, Z., Ghasemi, V., & Fallah, S. (2015). The relationship between worklife quality and high school teachers' creativity of Rasht, Iran. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 5(1), 717-724.

- دراسة (AFSAR,2014)<sup>1</sup>: هي عبارة عن دراسة مقارنة أجريت على الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة. وقد هدفت إلى التعرف على مدى "تأثير جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي، كما هدفت إلى تبيان أي عناصر الالتزام التنظيمي الأكثر تأثيراً على الأكاديميين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في تركيا (جودة حياة العمل، اللقب العلمي، الراتب، سنوات الخدمة في المؤسسة، سنوات الخدمة في الموقع الحالي، نوع الدوام كامل أو جزئي، الحماية التنظيمية، الخصائص الديموغرافية). حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أجريت الدراسة على مستوى ثلاث كليات في جامعات تركية. حيث كان عدد الاستبيانات المحصلة (342) من الجامعات الحكومية، و(228) من الجامعات الخاصة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤثر جودة حياة العمل تأثيراً إيجابياً على عمل الأكاديميين.
- لا يوجد فرق معتبر بين الأكاديميين العاملين سواء في الجامعات الحكومية أو الخاصة من حيث درجة الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري أو الالتزام المستمر.
- تأثير جودة حياة العمل على الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر للأكاديميين العاملين في الجامعات الخاصة أعلى منه في الجامعات الحكومية.
- مستوى الالتزام المستمر للموظفين الحكوميين أعلى منه في القطاع الخاص.

## 2) الدراسات المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي:

### الدراسات باللغة العربية:

- دراسة رابحي مباركة (2021)<sup>2</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تسويق الموارد البشرية بمختلف أبعاده على أداء مؤسسة سوناطراك، وكذا التعرف على تصورات العاملين حول مستوى تسويق الموارد البشرية من خلال التسويق الداخلي والخارجي للموارد البشرية، وكذا مستوى الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سوناطراك (فروع ورقلة وبسكرة). حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم إحصاء (117) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير قوي لتسويق الموارد البشرية على مستوى الأداء في مؤسسة سوناطراك.

<sup>1</sup> AFŞAR, S. T, **Impact of the quality of work-life on organizational commitment: a comparative study on academicians working for state and foundation**, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 2015, 17(2), 45-75.

<sup>2</sup> رابحي مباركة، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021.

وتم تقديم توصيات بضرورة الاهتمام بتطوير خدمات الموارد البشرية من تدريب وتنمية لمهاراتها بما ينعكس ايجابا على مستوى أداءها.

- دراسة ريم إحسان عوض (2021)<sup>1</sup>: يكمن الهدف الرئيسي لهاته الدراسة في بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية لغرض قياس الاداء المالي وغير المالي لهاته المستشفيات وبالتالي تطوير أدائها. واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم توزيع الاستبيانات على (25) مستشفى وتم الاجابة على جميعها واستُخدم برنامج (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات، وكانت أهم النتائج المحصل عليها كما يلي:

- إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقييم الاداء في المستشفيات محل الدراسة.
- يوجد أثر ايجابي لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بمحاوره الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، الاجتماعي، التعلم والنمو) على قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، كما أظهرت أن محور العمليات الداخلية هو العامل الاكثر تأثيرا لارتباطه بصحة الافراد.

- دراسة معين عبد الكافي حسن الأديب (2018)<sup>2</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى الأثر الذي يلعبه التنظيم الاداري في أداء المؤسسات الصحية الخاصة في "اليمن"، وقياس العلاقة بين معايير التنظيم الاداري ومستوى الاداء. وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي في هذه الدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصحية الخاصة في أمانة العاصمة (صنعاء) وعددها (64)، وتم اختيار (11) مؤسسة صحية خاصة، حيث تم توزيع (380) استبانة استُرجع منها (362) قابلة للدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود ارتباط قوي بين معايير التنظيم الاداري ومستوى الاداء.
- كما أظهرت النتائج أن جميع معايير التنظيم الاداري معنوية، وكان معيار العاملين والاصول الثابتة الأكثر تطبيق، أما معيار التكنولوجيا تطبيقه ضعيف جدا في المستشفيات محل الدراسة.

- دراسة عادل بومجان (2015)<sup>3</sup>: هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى تأهيل الموارد البشرية من خلال مدخل التمكين الاداري (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال، التدريب، الثقة، فرق العمل) ومدخل إدارة المعرفة ممثلة في الأبعاد (تشخيص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها،

<sup>1</sup> ريم إحسان عوض، بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي - المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2021.

<sup>2</sup> معين عبد الكافي حسن الأديب، التنظيم الاداري وأثره على أداء المؤسسات الصحية الخاصة في اليمن - دراسة حالة المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة، أطروحة دكتوراة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الاعمال، السودان، 2018.

<sup>3</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال الكريك، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2015.

تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، ثم التطلع إلى معرفة مدى تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تم تصميمها وتوزيعها على إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة وبلغ حجم العينة (143) إطاراً، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؛ ومستوى إدراك مسيري إطارات ومسيري المؤسسة للأداء وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن كان متوسطاً.

- **دراسة حسام عبد الكريم عاشور (2015)<sup>1</sup>**: هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم استرداد (198) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة على العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة بمختلف رتبهم (مدراء، رؤساء أقسام، عاملين) حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل وتفسير البيانات المجمعة. وكانت أهم النتائج المحصل عليها أن أكثر أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة في المستشفى هي بعد التعلم والنمو ثم يليه بعد العمليات الداخلية وبدرجة أقل بعدي العملاء (المرضى) والبعد المالي.

- **دراسة شيلي الهام (2020)<sup>2</sup>**: لقد كان الهدف من الدراسة تحديد الدور الذي تلعبه الادارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسات، وكدراسة ميدانية فقد تمت هذه الدراسة على مستوى بعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية (عنابة، سكيكدة، بجاية). فبعد التأصيل النظري وإبراز مختلف الجوانب المحيطة بكل من الإدارة الالكترونية والأداء التنظيمي، ثم الانتقال إلى الجزء التطبيقي حيث اختارت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (250) استبانة على عينة الدراسة ثم القيام بتحليل البيانات اعتماداً على برامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ميول ورغبة ادارة مؤسسات تسيير الموانئ إلى النمط الرقمي في التسيير من خلال تبني الادارة الالكترونية على الرغم من الصعوبات التي تواجه هذا التوجه.

<sup>1</sup> حسام عبد الكريم عاشور، استخدام أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى (قيادة وإدارة)، 2015.

<sup>2</sup> شيلي الهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي حيث اتضح أن الإدارة الالكترونية تساهم في تطوير الاداء التنظيمي بنسبة 28 % في المؤسسات المبحوثة.
- دراسة عامر حسن عبد الحي خليفة (2023)<sup>1</sup>: تناولت هذه الدراسة إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي مع دراسة تطبيقية على مستشفى مكة لطب العيون. وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي، وبيان أثر أبعادها على أبعاد الأداء المؤسسي في المستشفى محل الدراسة ومحاولة استخراج ومعالجة المشاكل والعقبات التي يعاني منها المستشفى موضوع الدراسة. فكان المنهج الوصفي التحليلي هو منهج الدراسة لأنه يسمح بتحليل البيانات المحصل عليها من خلال توزيع (139) استبانة على عينة الدراسة. وقد كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:
- وجود علاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وتخزين، نشر، تطبيق، توزيع، نقل) والأداء المؤسسي بمستشفى مكة للعيون.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الأنشطة الادارية والطبية وكذلك تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة والعمل على تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العاملين إلى معرفة صريحة ومتاحة كي يتم الاستفادة منها.
- دراسة برني لطيفة (2015)<sup>2</sup>: كان الهدف من الدراسة معرفة مدى الأثر الذي يمثله تمكين العاملين ودوره في تحسين الاداء الاجتماعي في المؤسسات الجزائرية وبالذات في القطاع الصحي لولاية بسكرة، أين عمد الباحث إلى إجراء مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة ورصد أهم الفروق بينها. ولجأت الباحثة إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري الدراسة (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) ومحاولة تطبيقه على المؤسسات الاستشفائية موضوع الدراسة. وتم توزيع (720) استبيان على مجتمع الدراسة واستُرجع منها (472) استبيان صالحة للدراسة، حيث كانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:
- تماثل الأداء الاجتماعي في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة وعدم وجود فروق معنوية بين اراء المبحوثين.
- مستوى الاداء الاجتماعي تجاه العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية مختلف حسب نوع المستشفى (عمومي أو خاص).

<sup>1</sup> عامر حسن عبد الحي خليفة، " أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمستشفيات السودانية- دراسة تطبيقية على مستشفى مكة لطب العيون للفترة (2011-2021).، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، قسم الدراسات النظرية، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان، 2023.

<sup>2</sup> برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية - دراسة مقارنة بين مستشفى عمومي ومستشفى خاص، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- مستوى الأداء الاجتماعي تجاه المرضى في المستشفيات العمومية أعلى منه في المستشفيات الخاصة.
- الاداء الاجتماعي تجاه المجتمع مطبق بشكل واسع في المستشفيات العمومية عكسه في المستشفيات الخاصة.

- الاداء الاجتماعي تجاه البيئة تحكمه القوانين المعمول بها سواء في المستشفيات العمومية أو الخاصة.
- الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة (LAZIM and AZIZAN,2013)**<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي الأعمال الصغيرة في ماليزيا"، وكذلك اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين (المخرجات)، واختبار العلاقة بين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمي، وأخيرا اختبار العلاقة بين الدعم الحكومي ومستوى الأداء في المنظمات المبحوثة. وتكوّن مجتمع الدراسة من المنظمات الصغيرة الماليزية، أما عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها عن طريق عينة عشوائية ل (265) منظمة صناعية صغيرة في ماليزيا. وبعد إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين (الإنتاجية) في المنظمات الصناعية الصغيرة في ماليزيا.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مخرجات العاملين (الإنتاجية) والاداء التنظيمي في المؤسسات موضوع الدراسة.

- وجود علاقة ايجابية بين الدعم الحكومي والأداء التنظيمي في ذات المنظمات.

- **دراسة Zack (2009)**<sup>2</sup>: هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي. ومن أجل تجميع المعلومات تم تصميم استبانة الكترونية وزعها الباحث على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في ( Aleading North American Business School). وقامت الدراسة على فرضية وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وبين إدارة المعرفة والأداء المالي، ووجود أثر لإدارة المعرفة على العملاء وتطوير المنتج. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم النتائج المحصلة هي:

- وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

<sup>1</sup> Lazim, Y. Y., & Azizan, N. A. B. (The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia. Asian Journal of Management Research,2010, 4(2), 266-287.

<sup>2</sup> Zack, M., Mckeen, J., Singh, S. (2009): " Knowledge Management and Organizational Performance : An exploratory Analysis ", Journal of Knowledge Management, 13(6) : 392-409.

- وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.

- وجود علاقة بين الأداء المالي وإدارة المعرفة.

- وجود عدة عوامل لها تأثير على مستوى الأداء المالي على غرار: تطوير المنتج وتميز العمليات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مقاييس إدارة المعرفة لما لها من دور هام ومؤثر على الأداء التنظيمي.

- دراسة ( **Emilio Boulianne**، 2000)<sup>1</sup>: هدفت الدراسة إلى تلبية التوقعات التي عبر عنها العديد من الباحثين حول أهمية دمج المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء، كما تهدف إلى تحسين فهم بناء الأداء التنظيمي بشكل يساهم في تطوير إطار نظري للأداء نحو بناء هذا النموذج. كما قام الباحث بفحص بناء الأداء التنظيمي من خلال صحة المحتوى، وتحليل العوامل، فسمحت له هذه الخطوة من استكشاف الجوانب المختلفة لبناء الأداء وتحديد المؤشرات الصحيحة. أما في الجانب الميداني فتم إجراء دراسة استقصائية ل (9) وحدات تجارية بكندا لغرض الاجابة على التساؤلات المطروحة. وكان من نتائج الدراسة إلى وجود نتائج ايجابية فيما يخص معايير الاداء المستخدمة، ورضا الجهات المانحة وجودة الخدمات المقدمة.

- دراسة **Le comité Regional de la Mediterranée orientale** (2009)<sup>2</sup>: هدفت الدراسة إلى توعية مديري المستشفيات بالثغرات في أداء المستشفيات في مختلف الأقاليم، ولفت نظرهم لأهمية ودور الحوكمة السريرية والقيادة والادارة، وما لها من أدوار حاسمة في تحسين أداء المستشفيات، ومن الأهمية بمكان للدول الاعضاء تحسين أداء المستشفيات كي يتسنى للمرضى في القرن 21 الحصول على خدمات جيدة وعالية المردود، ويمكن تحقيق ذلك من خلال: تحليل التكاليف وترشيدها فيما يتعلق بالجانب التمويلي، وتعزيز القيادة والادارة في المستشفيات ، وإدخال الحوكمة السريرية، واستخدام أداة تقييم الأداء لتحسين الجودة في المستشفيات. وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود نقص مزمن في التمويل إلى جانب ضعف الادارة في البلدان ذات الدخل المتوسط وذات الدخل المنخفض، مما أدى إلى تدهور المستشفيات العمومية وإهمالها؛

- أغلب الخدمات التي تقدمها المستشفى ذات طبيعة علاجية بحثه، كما أن مشاركة المستشفى في توفير الرعاية الوقائية والتعزيزية للمجتمعات التي يقوم على خدمتها هي مشاركة ضئيلة؛

<sup>1</sup> Emilio Boulianne, **Vers une validation du construit performance organisationnelle**, Thèse Doctorat En administration, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Canada, 2000.

<sup>2</sup> World Health Organization. (2009). **Technical paper improving hospital performance in the Eastern Mediterranean Region** (No. EM/RC56/5).

- تعتبر مساهمة المستشفى في تطوير وتنمية قدرات عماله وتكوينهم محدودة، مع لجوء معظم المستشفيات إلى طرق تقليدية في التعليم؛

- فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في المستشفيات، في معظم بلدان الإقليم، توصلت الدراسة إلى عدم اهتمام إدارة المستشفى برأس المال البشري مع الغياب شبه الكلي لنظم التحفيز المادي والمعنوي.

- على ضوء النتائج المذكورة والمحصل عليها بات من الضروري توفير أدوات وأطر تسمح بتقييم أداء المستشفيات، العمل على تحليل التكاليف وترشيدها، إعداد أساليب بديلة من شأنه الرفع من مردودية الأفراد وأداء المستشفيات.

### (3) التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات السابقة والتي تنوعت بين دراسات عربية وأخرى أجنبية. وتمحورت هذه الدراسات بين مفهوم جودة حياة العمل ومختلف أبعادها بالإضافة إلى دورها في تعزيز الاداء التنظيمي، الولاء التنظيمي، تحسين مستويات اداء العاملين وكذلك علاقة جودة حياة العمل بالتمكين والابداع الاداري. كما ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على مفاهيم الاداء ومستوياته وأنواعه وطرق قياسه انطلاقا من النظرة التقليدية التي ارتكزت على الجوانب المالية البحتة إلى النظرة الحديثة عن طريق إدراج مقاييس أخرى غير مالية وهذا من خلال استخدام وسائل حديثة وفعالة لقياس أداء المنظمات على غرار بطاقة الأداء المتوازن. وقد استعان الباحث بهذه الدراسات الوفيرة والمتنوعة والحديثة من أجل إثراء بحثه في دراسته التي تربط بين متغيري " جودة حياة العمل" من جهة و " الأداء التنظيمي" من جهة أخرى.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع " جودة حياة العمل" ربطت هذا المتغير المستقل بمتغيرات أخرى على غرار الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، التمكين... الخ، كما ربطته حتى مع الأداء الوظيفي للأفراد (ما يمثل المفهوم الضيق للأداء المؤسسي). وعلى حسب علم الباحث لم يتم دراسة متغير جودة حياة العمل مع متغير الاداء التنظيمي. لذلك فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات الأخرى بأنها تكون الاولى -على حد علم الباحث- التي تربط بين "جودة حياة العمل" من خلال الدور الذي يلعبه هذا المتغير المستقل على الأداء التنظيمي (المتغير التابع) مع دراسة حالة على مستوى القطاع الصحي حيث أجريت دراسة مقارنة بين مستشفى عمومي ومستشفى خاص.

**الفصل الأول:**  
**مدخل مفاهيمي لجودة حياة**  
**العمل**

## تمهيد:

أدركت منظمات الأعمال بأن بقاء المنظمات وتطورها يرتكز على الاهتمام برأس المال البشري، وعلى الأخص بجانبها الإنساني، لما يلعبه هذا المورد الهام من دور محوري في ضمان استمراريته وضمان تنافسيتها.

وبرز مفهوم جودة حياة العمل كاتجاه حديث في تسيير الموارد البشرية، وحظي باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والباحثين ومسيري منظمات الأعمال، حيث يركز هذا المفهوم على تعزيز ثقة العاملين ورضاهم الوظيفي وزيادة ولاءهم والتزامهم التنظيمي ورفع روحهم المعنوية عن طريق ابتكار أساليب جديدة تركز على العامل من خلال توفير حياة وظيفية لائقة تهدف إلى كيفية زيادة إنتاجية وكفاءة الموظفين.

سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم جودة حياة العمل من وجهات نظر مختلفة، بالإضافة إلى استخراج وتوضيح عناصرها وأبعادها المختلفة وأهميتها وأهدافها وعوائق تطبيقها على أرض الواقع ثم التطرق إلى التعريف بجودة حياة العمل في القطاع الخدماتي والصحي، مع تناول بعض النماذج الناجحة لمنظمات عالمية قامت بتطبيق هذا المفهوم. وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل**

**المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل، قياسها واستراتيجيات تحسينها**

**المبحث الثالث: جودة حياة العمل في المؤسسة الخدمية**

**المبحث الرابع: نماذج عالمية في تطبيق برامج جودة حياة العمل.**

**المبحث الأول: ماهية جودة حياة العمل**

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات، لغرض توفير بيئة عمل محببة للعاملين وترفع لديهم الروح المعنوية ويشعرون من خلالها بالرضا الوظيفي وتجعلهم يبذلون ما لديهم من أجل تقديم مستويات أداء أفضل. سنتطرق في هذا المبحث لمختلف المفاهيم والتعريفات من وجهات نظر مختلفة كما يراها الباحثون، بالإضافة إلى أهمية تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمات والأهداف المرجوة من ذلك، مع التعرّيج على الصعوبات والعوائق التي تحول دون تبني هذه البرامج على مستوى المنظمات.

### المطلب الأول: مفهوم جودة حياة العمل ومراحل تطورها

سنستعرض فيما يلي بعض المفاهيم الدالة لجودة حياة العمل كما يراها الباحثين ونلقي نظرة تاريخية على أم مراحل تطورها.

#### الفرع الأول: مفهوم جودة حياة العمل

لقد كان من أسباب ظهور مفهوم جودة حياة العمل هو مواكبة ومسايرة سياسات التغيير والتطوير التنظيمي المتسارعة التي شهدتها المنظمات، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي أصبحت تصاحب العمال خوفاً من فقدان وظائفهم والاستغناء عن خدماتهم، أو خوفاً من تخفيض أجورهم والمزايا الاجتماعية التي يحصلون عليها من منظماتهم، ضف إلى ذلك الحرص الذي صارت توليه تلك المنظمات حول تحقيق رضا العاملين من أجل كسب ولائهم والرفع من درجات التزامهم نحوها وما ينتج عنه من تحقيق ميزات تنافسية وريادة في السوق<sup>1</sup>.

وقد تم تداول الكثير من التعاريف لمفهوم جودة حياة العمل والتي يصب مضمونها في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. حيث عرّفها (النعيمي) بأنها " تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات لتحسين بيئة الحياة الوظيفية فيه، وهو ما يتطلب إدخال بعض التغييرات التي تساعد في تخفيض القلق والتوتر لدى الموظفين"<sup>2</sup>. كما تم تعريف جودة حياة العمل على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز كرامة العمال، ودفعهم إلى إحداث تغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الحالة المادية والعاطفية لهم من خلال تزويدهم بفرص النمو والتطور<sup>3</sup>. وعرفها (جاد الرب) من منظور استراتيجي على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة، المخططة والمستمرة

<sup>1</sup> ماضي خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي على العاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 17.

<sup>2</sup> محمد النعيمي، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

<sup>3</sup> Ivancevich, John M. & et .al : **Organizational Behavior and Management** (9th ed), Mc Graw – Hill companies, Inc., New York, 2011, P.151.

والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.<sup>1</sup>

وعرّف "ديوب" جودة حياة العمل بأنها: "عملية واعية ومخططة وطويلة الأجل، جماعية هادفة إلى التغيير، تمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين حياتهم الوظيفية والأسرية، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع استراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية السائدة، عن طريق تهيئة ظروف عمل مناسبة وامنة، قصد رفع مستويات أداء العاملين ونقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل والرفع من أداءها التنافسي"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضا على أنها درجة التميز التي أوجدت في العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافا إليها البعد الانساني والتي تساهم بمجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى المنظمة ككل.<sup>3</sup>

ويرى آخرون أن جودة حياة العمل تعني " ظروف عمل جيدة وإشرافا جيدا، ومراتب ومزايا ومكافآت جيدة، وقدرا من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقق جودة حياة العمل من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصا أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل"<sup>4</sup>.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكن لنا وضع التعريف التالي:

تعبّر جودة حياة العمل عن عمليات مخططة ذات بعد استراتيجي تقوم على توفير بيئة عمل محبّبة ومشجعة للعاملين، تخلق لديهم الرضا الوظيفي وتساهم في رفع مستوى أدائهم وتعزيز تنافسية المؤسسة.

#### الفرع الثاني: مراحل تطور جودة حياة العمل

يمكننا تصنيف المراحل الفعلية التي مرّ بها مفهوم جودة حياة العمل إلى ثلاث مراحل رئيسية:

- نهاية الستينيات وبداية السبعينيات: كان أول ظهور لمفهوم (QWL) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان سبب الظهور هو تزايد مشاعر القلق والتوتر لدى الموظفين والعمال وتحول سلوكياتهم إلى حالة سلبية مضرّة بأماكن العمل. فارتفعت معدلات التغيب عن العمل، التخريب المتعمد للألات وأماكن العمل، تزايد

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الاعمال العصرية، مصر، مطبعة العشري، 2008، ص9.

<sup>2</sup> ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد1، 2014، ص 208.

<sup>3</sup> Surya Kumar.Shani.A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. International Journal of Management, Vol 4, Issue 1, 2013, p.2.

<sup>4</sup> عبد الحميد المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد 2، 2004، ص6.

استياء العمال تجاه الرؤساء والمشرفين<sup>1</sup>. ثم تزايد الاهتمام بمصطلح جودة حياة العمل مع بداية السبعينيات من القرن الماضي عن طريق دراسته وتحليله وتطبيقه. فتعددت البحوث والدراسات ونال هذا المفهوم القسط الأوفر من الاهتمام من قبل المؤسسات الرائدة الأمريكية والأوروبية منها، ومن ثم بدأ التجريب الفعلي له عن طريق استخدام أساليب متنوعة من أجل تحسين بيئة العمل.

وقد تم تبني المفهوم رسمياً وتطبيقه من قبل شركة "جينيرال موتورز GM" خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1972، حيث كان هدف الشركة هو إجراء إصلاحات وتعديلات بمصانعها لزيادة الكفاءة والفعالية في العمل على اعتبار أن إحساس الأفراد العاملين بالرضا يدفعهم لزيادة العمل والأداء. وعلى نفس الطريق بادرت شركة "XEROX" في تطبيق مفهوم جودة حياة العمل لمواجهة مشاكل انخفاض حماس العمال، صعوبة تنفيذ المهام، انخفاض إنتاجية العمال حيث عمدت إلى تطبيق برامج جودة حياة العمل على غرار<sup>2</sup>:

- إتاحة أشكال مختلفة لمشاركة العاملين تتطابق مع مهاراتهم وقيمهم
- إشراك المنظمات النقابية في بعض القرارات المتعلقة بالإجراءات التنظيمية والتغييرات المستحدثة.
- معالجة مشكلة تخفيض العمالة بنظم وإجراءات للأجور تتفق وظروف العاملين.
- منتصف السبعينيات وبداية الثمانينيات: عرفت هذه المرحلة تراجعاً جزئياً عن الاهتمام بتطبيق برامج جودة حياة العمل وهذا راجع لعدة اعتبارات منها ارتفاع معدلات التضخم وأزمة الطاقة، ضف إليها المنافسة الشديدة مما أجبر هاته المؤسسات على التخلي عن تطبيق برامج (QWL) وأصبح هذا المفهوم لا يلقى الاهتمام السابق.
- منتصف الثمانينيات إلى يومنا: تميزت هذه الفترة بمعاودة منظمات الأعمال الاهتمام بتطبيق برامج جودة حياة العمل كاستجابة للتشريعات التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية التي مهّدت إلى إيلاء أهمية

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد 2، 2004، ص3.

<sup>2</sup> سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسات إنتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 20.

كبرى للأجراء أسوة بالشركات الأوروبية وخاصة اليابانية ويرجع ذلك أساسا إلى انخفاض ولاء العاملين في أمريكا أكثر منه في الدول الأوروبية وانخفاض تكلفة العمالة في الدول المنافسة للاقتصاد الأمريكي<sup>1</sup>. فزاد اليقين بأن المورد البشري أساس تكوين القيمة وأي استراتيجية تنافسية في المؤسسات باعتباره في حد ذاته يشكل ميزة تنافسية لا ينبغي التخلي عنها. ففي هذه المرحلة ظهرت الكثير من التوجهات التعاونية والبرامج الفردية والجماعية التي تسعى لتعزيز وتنمية العلاقات بين الإدارة والموظفين. هذه البرامج والتوجهات والمبادرات ظهرت في صور وأوجه متعددة، منها:

✓ فرق العمل المستقلة (Autonomous Work Teams)

✓ حلقات الجودة (Quality Circles)

✓ فرق جودة حياة العمل (Quality of Work Life Teams)

في التسعينيات من القرن الماضي ترسخ أكثر مفهوم جودة حياة العمل كأحد الأساليب الإدارية المهمة، وقامت شركات عالمية عديدة بإدراج عناصر جودة حياة العمل في عملية التسيير من أجل إشباع حاجات العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة وبدأت بالاهتمام بتحسين ظروف عملهم ضمن إشراف مناسب ومرتببات ومكافئات محفزة ثم العمل على تنمية مهارات وقدراتهم. ومنه يمكننا القول أن المرحلة الثالثة عرفت انطلاقة وانتشار تطبيق مفهوم جودة حياة العمل على نطاق واسع في العديد من الدول و المؤسسات.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل

سوف نتناول في هذا المطلب أهمية وأهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل من خلال الفروع

المالية.

#### الفرع الأول: أهمية جودة حياة العمل

تتجلى أهمية جودة حياة العمل من خلال التطرق لآراء بعض الباحثين، فهناك من يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر إنتاجية وإخلاص في العمل وأن جودة حياة العمل لها تأثير كبير على سلوكيات العاملين مثل أدائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي ومعدل غيابهم عن العمل ورغبتهم في البقاء في المنظمة<sup>2</sup>. ومن أهمية تطبيق مفهوم جودة حياة العمل في المنظمات أنه يؤدي إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> اسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016، ص 47.

<sup>2</sup> SIRGY, M. Joseph, EFRATY, David, SIEGEL, Phillip, et al. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories. Social indicators research, 2001, vol. 55, no 3, p. 241-302.

<sup>3</sup> فاطنة قهري، أثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، الجزائر، جامعة زيان عاشور، 2018، ص:78.

- زيادة المشاركة في العمل (Job involvement)؛

- انخفاض معدل الغياب عن العمل (Absenteeism)؛

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي (Turnover).

كما تكمن أهمية (QWL) في انها تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العمال ومشاركتهم في العمل ما ينتج عنه زيادة في مستوى الأداء وانخفاض معدل غيابهم عن العمل أو رغبة التخلي عن مناصبهم فضلا عن استقطاب اليد العاملة الماهرة والحفاظ عليها.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تلخيص أهمية جودة حياة العمل في النقاط الآتية:

- تؤدي الى زيادة رضا العاملين عن وظائفهم وبالتالي تعزيز انتمائهم لمنظمتهم وولائهم لها؛

- تساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل ومعدلات دوران العمل؛

- تساهم في استقطاب المواهب والعمالة الماهرة والمحافظة عليها؛

- تعمل على انتشار الاستقرار داخل المنظمات والتقليل من الصراعات بين العمال ما يساعد في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

#### الفرع الثاني: أهداف جودة حياة العمل

تصبو المنظمات من خلال تبني فلسفة جودة حياة العمل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي

يمكن توضيحها من خلال الاطلاع على آراء مجموعة من الباحثين:

فقد عدّد البعض أهداف (QWL) فيما يأتي:

- تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين؛

- تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة؛

- تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب رأس المال.<sup>2</sup>

فيما يرى البعض الآخر ان أهداف تطبيق جودة حياة العمل تتمثل في<sup>3</sup>:

- الرفع من انتاجية الأفراد العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي؛

- تشجيع الاتصال التنظيمي ودعم العمل الجماعي؛

- رفع الروح المعنوية للعمال؛

- تخفيض الضغط والإجهاد في العمل؛

<sup>1</sup> TanayaNayak, **Impact of Quality of Work Life on Turnover Intention**, A study on Private Health Care Units in Odisha, Doctorat dissertation, school of Management, National Institute of Technology Rourkela, 2016, p: 61.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>3</sup> ShefaliSrivastava, RoomaKampur, **A Study On Quality of Work Life: Key elements and it's Implication**, journal of business and management, Vol(16), Issue (03), 2014, p:56.

- تحسين العلاقات بين العمال سواء داخل أو خارج العمل؛
  - تحسين جانب السلامة المهنية؛
  - توفير برامج ملائمة لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات؛
  - تحسين الرضا الوظيفي للعمال؛
  - تقوية الجانب المعرفي للعمال وفتح فرص التعلم أمامهم؛
  - إدارة أفضل لعمليات التغيير داخل المنظمة؛
  - مشاركة العمال في عمليات التسيير للمنظمة بجميع مستوياتها.
- من خلال ما سبق يمكن استخلاص الأهداف الرئيسية لجودة حياة العمل (QWL):
- استقطاب العمالة الماهرة وتطويرها والاحتفاظ بها؛
  - تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف المؤسسة وأهداف أصحاب رأس المال؛
  - زيادة مستوى أداء الموظفين والرفع من إنتاجيتهم مما ينعكس ايجابا على الأداء التنافسي للمؤسسة؛
  - تعزيز الالتزام والولاء التنظيميين للعاملين.

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح برامج جودة حياة العمل ومعيقات تطبيقها

سنتناول في هذا المطلب مستلزمات نجاح برامج جودة حياة العمل في المنظمات ثم إبراز العراقيل التي قد تحول دون نجاحها أو تطبيقها داخل المنظمات.

#### الفرع الأول: متطلبات نجاح برامج (QWL)

كي تتمكن المنظمة من إرساء نظام قوي لبرامج جودة حياة العمل ويحقق لها الأهداف المسطرة وجب عليها تبني، من خلال إدارة مواردها البشرية، مجموعة من المتطلبات تستهدف من وراءها تصميم وتقديم برامج نوعية وذات كفاءة لغرض إشباع حاجيات القوى العاملة مما يحفزهم على تقديم مستويات أداء عالية والتالي تحقيق أهداف التنظيم ونموه وتعظيم خصائصه التنافسية، وفيما يلي بعض آراء الباحثين حول متطلبات نجاح برامج (QWL).

حيث يُركّز الهيتي على الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، لذا بات لزاما على هاته الأخيرة وضع هدف تحسين جودة حياة العمل ضمن أولوياتها وأهدافها الاستراتيجية والعمل على خلق أسبقية تنافسية محورها الموارد البشرية في ظلّ تسابق كبير بين كُبريات الشركات العالمية من أجل استقطاب المواهب والموارد البشرية الماهرة. ويعتبر الهدف الأساسي من وراء

عمليات تحسين جودة حياة العمل هو إعداد قوة عمل راضية ومدفوعة نحو العمل ومحفزة، كما أن إرساء بيئة عمل مُشجعة على الابداع والابتكار من شأنها الرّفح من ولاء والتزام العاملين تجاه منظماتهم. وتتحقق جوانب العمل المحسنة والمحبة لدى الافراد العاملين من خلال توافر المؤشرات التالية<sup>1</sup>:

- إشراف جيد على العاملين يسوده الاحترام والمساواة؛

- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة؛

- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والكفاءة؛

- علاقات عمل جيدة؛

- مشاركة في صنع القرارات التي تخص وظائف العمال؛

وحيث أن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة حياة عمل الأفراد يعتمد على تضافر جهود كل من (الأفراد العاملين، إدارة الموارد البشرية، دعم الإدارة العليا)، فإن ذلك يستلزم القيام بمجموعة من الاجراءات تجاه القوى العاملة داخل المنظمة، نذكر منها مايلي<sup>2</sup>:

- تحسين العلاقة بين المديرين والعاملين؛

- الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين؛

- إشاعة روح الثقة والتعاون بين الادارة والعاملين؛

- اعتماد قنوات اتصال شفافة وواضحة؛

- منح فرص المشاركة في اتخاذ القرارات وقبول الاقتراحات؛

- إعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز؛

- إعادة تصميم الوظائف؛

- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة؛

- إشراك الافراد في برامج التوعية الصحية.

### الفرع الثاني: معيقات تطبيق برامج (QWL)

على الرغم من الاثار الايجابية لتبني برامج جودة حياة العمل إلا ان تطبيقاتها الفعلية في المنظمات لم تبلغ بعد المستويات المرجوة نظرا لوجود عوائق تقف حائلا امام تطبيقها وهي كثيرة ومتنوعة، خاصة من جهة

<sup>1</sup> ماضي خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 304.

الإدارة، الموظفين، النقابات العمالية حيث أن أغلب هاته الأطراف لها وجهات نظر متباينة حول جدوى او حتى طريقة تطبيق هذه البرامج، ومن أهم هذه المعوقات<sup>1</sup>:

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات ومعارضتهم لهذا الامر.
  - تقدير الإدارة العليا بعدم جدوى برامج جودة حياة العمل نظرا لغياب رؤية استراتيجية والاكتفاء او التركيز على الاهداف قصيرة المدى، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.
  - عدم تمكن بعض الإدارات من تحديد أثر تطبيق برامج جودة حياة العمل على نفسيات ورضا العاملين، واهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
  - اعتقاد بعض الإدارات بأن لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة حياة العمل فيها.
  - عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف واهمية برامج جودة حياة العمل والقيمة المتبادلة التي يمكن ان تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
  - عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الادارية المختلفة لديها وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق اهداف المؤسسة والموظفين على حد سواء.
  - نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية التي يتطلبها تطبيق برامج جودة حياة العمل في المؤسسات والتي لا يمكن للمؤسسة تحملها (تفوق قدرات المالية للمؤسسة) خاصة بانهم يرون بانه لا يوجد ضمانة بنتائج تطبيق هذه البرامج والمردودات جراء هذا التطبيق.
- ويرى الباحث ان اهم معوقات تطبيق برامج جودة حياة العمل في المنظمات بشكل عام هو عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية هذه البرامج في تنمية وتطوير العنصر البشري، وعدم وجود مقاييس فعالة تبين مدى رضا الموظفين عن جودة حياتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> هاشم عيسى عبد الرحمان، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2017، ص 20.

## المبحث الثاني: أبعاد جودة حياة العمل، طرق قياسها واستراتيجيات تحسينها

في هذا المبحث سوف نتناول مختلف الأبعاد المكوّنة لجودة حياة العمل وكيفية قياسها من خلال التطرق الى المعايير المتبعة في ذلك، ثم تحديد الاستراتيجيات المتبعة في تحسين جودة حياة العمل في المنظمات.

### المطلب الأول: أبعاد جودة حياة العمل ومراحل تطبيقها

فما يلي نعدّد الابعاد الرئيسية لجودة حياة العمل كما تناولها الباحثون ونستخلص الابعاد التي تتوافق مع موضوع دراستنا، وبعدها نذكر أهم مراحل تطورها من بدايات ظهورها إلى واقعنا الحالي.

#### الفرع الأول: أبعاد جودة حياة العمل

اختلفت تصنيفات الباحثين لأبعاد جودة حياة العمل باختلاف تعريفاتهم لها بالرغم من اتفاقهم حول مضمونها والذي يتمحور حول الاهتمام بالموارد البشري ومدى امكانية توفير بيئة عمل ملائمة ومشجعة يشعر خلالها العاملين بالرضا وتحقق المنظمة أهدافها التنظيمية. ونستعرض فيما يلي بعض وجهات نظر الباحثين حول عناصر وأبعاد جودة حياة العمل بالإضافة إلى المراحل المتتالية لتطبيقها.

فقد حدّد (البربري) أبعاد جودة حياة العمل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الأمان والاستقرار الوظيفي؛
- الأجور والرواتب؛
- الأمن والصحة المهنية؛
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛
- الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة؛
- العلاقات الاجتماعية.

في حين هناك من حصر أبعاد (QWL) في تسعة عناصر أساسية وهي<sup>2</sup>:

-بيئة العمل؛

-الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي؛

-طبيعة العلاقات والتعاون داخل التنظيم؛

<sup>1</sup> مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في شبكة الأقصى للإعلام والانتاج الفني، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة، غير منشورة، فلسطين، جامعة الأقصى، 2016، ص 07.

<sup>2</sup> SWAMY, Devappa Renuka, NANJUNDESWARASWAMY, T. S., et RASHMI, Srinivas. **Quality of work life: scale development and validation.** International Journal of Caring Sciences, 2015, vol. 8, no .2, p 281.

-فرص التدريب والتطوير؛

-نظام التعويضات والمكافآت؛

-الخدمات والمرافق (التغذية، النقل، الأمن،...الخ.)؛

-الرّضا الوظيفي والأمن الوظيفي؛

-الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار؛

-كفاية الموارد (الوقت، المعدّات، المعلومات،...الخ.).

وحدّدت أيضا أبعاد جودة حياة العمل في<sup>1</sup>:

عدالة الأجور وكفايتها، بيئة عمل آمنة وصحية، توفير فرص النمو الوظيفي والأمن، حرية التعبير عن الآراء، فهم الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، تماسك جماعات العمل، تنمية قدرات الأفراد العاملين.

في حين هناك من حدّد أبعاد (QWL) فيما يلي<sup>2</sup>:

ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وآمنة، عوامل وظيفية وتشمل (التصميم الوظيفي، الامان الوظيفي، فرص الترقية والتقدم، جداول عمل مرنة)، عوامل مالية وتشمل (أجور عادلة وكافية، مكافآت وتعويضات عادلة وكافية)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، التوازن بين الحياة والعمل.

وقسّم اخرون أبعاد جودة حياة العمل الى ثلاثة أبعاد رئيسية هي<sup>3</sup>:

✓ أبعاد تنظيمية وتضم: (طبيعة البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، نمط

الإشراف، نمط الاتصالات)

✓ أبعاد وظيفية وتشمل (طبيعة العمل، نظام الحوافز والتعويضات، فرص الترقية والتقدم الوظيفي،

التكوين والتدريب، غموض الدور)

✓ أبعاد نفسية واجتماعية وتضم (الأمن الوظيفي، جماعات العمل، العلاقات السائدة داخل المنظمة).

<sup>1</sup> Ali Valizadeh and Jafar Ghahremani, **The relationship Between Organizational Culture and Quality of Work Life of Employees**, European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library, Vol (02), Issue (05),2012, p 1724.

<sup>2</sup> أسامة زياد البليسي، جودة حياة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية في غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2012، ص 03.

<sup>3</sup> قريشي هاجر، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة الادارات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2018، ص: 13-21.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا استخلاص نموذج يشتمل على أهم عناصر جودة حياة العمل التي توفّق في نفس الوقت بين تحسين الظروف الوظيفية للعاملين والأداء الكلي للمؤسسة ويتكون من الأبعاد الآتية:

- تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي؛
- المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة؛
- مشاركة العاملين في الإدارة؛
- الأمان والاستقرار الوظيفي؛
- الأجور والمكافآت؛
- الصحة والسلامة المهنية.

وفيما يلي سنقوم بشرح وتحليل كل بعد على حدة:

**1- تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي:** إنّ تبني المنظمات لمفهوم جودة حياة العمل يستوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار مستوى قدرات ومهارات مواردها البشرية والعمل على تتميتها بالشكل الذي يقود إلى تحسين مستوى أدائها.

والاهتمام بالمسار الوظيفي للأفراد يكتسي أهمية بالغة لكل المنظمات، فهو يمثل التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، أو مجموعة من المراكز التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية. وأن تنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين تمثل إحدى انشغالات إدارة الموارد البشرية وهي ذات أهمية ليس فقط للفرد بل للمنظمة التي تسعى إلى الترقّي والنمو لتحقيق أهدافها. فالأفراد العاملون يتطلعون إلى تطوير وتنمية معارفهم واكتساب مهارات جديدة تمكنهم من الترقية وتبوء مناصب عليا بالإضافة إلى الاطمئنان على دخولهم وأمنهم الوظيفي وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وبالتالي على الأداء العام للمنظمة. ويمكن للمنظمات توفير فرص النمو والتنمية الوظيفية لعمالها من خلال عدة خيارات نذكر منها:

- التمكين: ويمثل المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ وصنع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى. ويعتبر " إحدى التقنيات الفعالة لزيادة إنتاجية الموظف والاستخدام الأمثل للقدرات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو عملية يتم من خلالها توسيع النفوذ للأفراد وزيادة قدراتهم لتحسين الأداء المستمر.

كما يعرف التمكين على أنه أحد أساليب إدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية

للوّظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات ممّا يخلق لديهم الرّغبة في الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.<sup>1</sup>

● التدريب: ويقصد به الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات وبالمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>  
إنّ عملية التدريب والتعلم تقود إلى فهم أفضل لكيفية أداء العمل وسبل انجازه بكفاءة وفعالية وقدرة أكبر على حل المشاكل.

● الترقية: وهي عملية نقل الفرد إلى وظيفة أعلى في المستوى التنظيمي من الوظيفة التي يشغلها، ويترتب عن ذلك واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر. وتعتبر الترقية من عوامل الرضا الوظيفي لأن أي موظف بانتمائه إلى منظمة ما فإنه يتطلع دائماً إلى المناصب العليا رغبة منه في التقدم والتطور، وكلما كانت فرص الترقية أقل من طموح الفرد قلّ رضاه الوظيفي وأنّ التقدم التطور في العمل والترقي الوظيفي ذو تأثير جليّ وكبير على أداء العاملين.

## 2- المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة: يشير المناخ التنظيمي الى مجموعة الخصائص التي

تميز البيئة الداخلية الخاصة بكل منظمة، والتي تؤثر عن وعي وعن غير وعي العاملين ممّا يؤثر على قيمهم ودوافعهم وسلوكياتهم اتجاه المنظمة.<sup>3</sup> وتساهم في تشكيل المناخ التنظيمي مجموعة من العناصر منها:

○ البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي): وهو الإطار الذي يحدد الادارات أو الأطر الداخلية فيها، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يرسم خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات في المنظمة.

○ نمط القيادة والاشراف: تؤثر شخصية القائد على المناخ التنظيمي وبالتالي على أداء المنظمات من خلال تأثيرها على أداء العاملين. فالأنماط القيادية الدّاعمة تؤدي الى تعزيز الثقة لدى العاملين في أداء مهامهم بالشكل والمستوى المطلوب، كما أنّ مهارات القائد في تعامله مع الأفراد من مساواة وعدم التمييز وزرع الثقة وروح الجماعة والرغبة في تنفيذ الأعمال ضمن فريق يرتقي بتطلعات الفرد من النزعة الذاتية الضيقة إلى النظرة الكلية وتقديم مصلحة المنظمة.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (3)، العدد (1)، 2017، ص ص 20 - 33.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص: 271.

<sup>3</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال عنابة، الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، 2019، ص ص: 225 - 242.

- ظروف العمل المادية: تساعد جودة ظروف العمل المادية على زيادة انتاجية العمال وتعزيز التزامهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها. فالتصميم الجيد لأماكن العمل، وتوفير معدات وأدوات عمل ملائمة وبيئة صحية قليلة المخاطر من شأنه تحفيز العمال على انتاجية أكبر وأداء أحسن.
- تصميم الوظيفة: ويقصد بها تحديد محتوى الوظيفة والمهام والواجبات والطريقة التي تؤدي بها ومؤهلات من يشغلها الذي يشترط فيه التحصيل العلمي والتدريب والخبرة والمهارات وخصائص شخصية محددة<sup>1</sup>.
- علاقات العمل: تمثل العلاقات الداخلية مكونا هاما للمناخ التنظيمي حيث أنها تعبر عن طبيعة العلاقات السائدة بين مختلف الاطراف المكونة للمنظمة، ويمثل الاندماج الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والانسانية وتبني الثقافة المتبعة في المنظمة والتقييد بالقوانين السارية والشعور بالانتماء والولاء احدى اهتمامات موضوع جودة حياة العمل.

**3- مشاركة العاملين في الإدارة:** إن اتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر من بين اسباب رفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال تولّد الشعور لديهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أعلى المستويات. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها<sup>2</sup>.

وعلى العكس من ذلك، يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرار إلى الشعور بالغربة وارتفاع مستويات ضغوط العمل، لذلك وجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض جزء من سلطاتهم لمؤوسيتهم ما يشعر هؤلاء المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم<sup>3</sup>.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا وعوائد عديدة نذكر منه<sup>4</sup>:

- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- زيادة الانتاجية والتقليل من معدلات الحوادث.
- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.

<sup>1</sup> فاطنة قهيري، مصدر سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> جرينبرج، بارون، إدارة السلوك الانساني في المنظمات (ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. محمد اسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 179.

<sup>3</sup> محمد عبد الله الزهراني، البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2013، ص 32.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 73.

• حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديموقراطية.

• بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للترقي في المناصب القيادية مستقبلا.

**4- الأمان والاستقرار الوظيفي:** يعتبر الاحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، وهو من أسباب استمرار السلوك البشري واستقراره والمساهمة في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الاداء وتأكيد الالتزام التنظيمي، وزيادة الانتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة. يتحقق الامان والاستقرار الوظيفي من خلال: "توفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل: الامان من فقدان الوظيفة دون أسباب وجيهة، الامان من اجراءات ادارية تعسفية وما ينجم عنه من استقرار نفسي ورفع للروح المعنوية للعمال وتقليل التوتر لديهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة"<sup>1</sup>.

ويساهم العمل في تحقيق أهداف الافراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، حيث أن الموظف المستقر يركز اهتمامه على كيفية التكيف و التطلع و الانصهار في جماعة العمل و يصبح جزءا منها. ومن مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرّجي بحكم إتقانه لعمله وتفانيه فيه، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكّنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة ذات الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب<sup>2</sup>.

**5- الأجور والمكافآت:** الأجور هي المبالغ النقدية التي تُدفع للموظفين مقابل ما يقومون به من أعمال ومهام، حيث تلبي لهم مختلف احتياجاتهم خاصة المادية، وتضمن لهم حياة كريمة، وتحفزهم لزيادة أدائهم الوظيفي. ويعتبر الأجر بالنسبة للمنظمة بمثابة وسيلة لجذب واستقطاب المواهب والكفاءات المؤهلة وإبقائها في المنظمة، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين.

كما تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الانظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، ما ينعكس على مستوى الاداء العام في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل<sup>3</sup>. لذلك فإنّ الاهتمام بوضع خطة أجور عادلة وسليمة يكتسي أهمية كبيرة حيث أن

<sup>1</sup> ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية في الادارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.

<sup>2</sup> رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، 2014، ص 84.

<sup>3</sup> نهاد الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والسكان، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى- بغزة، 2016، ص 28.

الاجر يعتبر وسيلة لإشباع احتياجات الفرد المختلفة سواء كانت احتياجات أساسية لحياته وبقائه، أو لشعوره بالأمان والاندماج في المجتمع، وكذلك وسيلة يقيس بها الفرد مكانته وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها وكذا مدى احترامه لذاته، فبقدر ما يحصل عليه الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر والعكس صحيح.

كما تتفرد المكافآت بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الاعمال ما أجل تحسين أدائها ودفع عمالها للتميز، وتوفير بيئة مشجعة يتنافس فيها العاملون ويبدلون أقصى الجهود لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية. وتُعد المكافآت من أكثر العوامل إثارة لدوافع الأفراد وتساهم في تعزيز وتقوية الأداء الجيد والالتزام تجاه العمل<sup>1</sup>.

إن اختلال التوازن بين الجهد المبذول من قبل الفرد وبين ما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية سيعكس حالة من الاحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، مما ينجر عنها حالة عدم الرضا وبالتالي انخفاض مستوى أداء الافراد، لذلك وجب على المنظمة أن تحرص على تصميم نظام أاجر عادل يستجيب لطموحات وتطلعات الافراد العاملين.

**6- الصحة والسلامة المهنية:** تعرّف الصحة والسلامة المهنية بأنها مجموعة النشاطات والاجراءات الادارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الاعمال التي يزاولونها في أماكن العمل والتي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث<sup>2</sup>.

كما عرّفت الصحة المهنية على أنها مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم بموجبها حماية الموارد البشرية على اختلاف نوعياتهم وطبيعة اعمالهم من أخطار المهن التي يمارسونها سواء المادية منها او الفسيولوجية أو النفسية، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومتابعة برامج أمن وحماية مناسب يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث و الاصابات التي يتعرض لها الموظفون في مكان العمل، أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم، و يتم وضع برامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر أو الاصابات التي يتعرض لها الفرد، و توفير الوسائل التي تمكّن من حمايته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسات انتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراة، جامعة الجائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019، ص 92.

<sup>2</sup> عباس أبو شامة، الأمن الصناعي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية ط1، 1999، ص 85.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الاردن، دار المعنز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2015، ص 179.

كما تعرّف الصحة والسلامة المهنية بأنها مجال يهدف إلى حماية العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بالعمل أو شروطه من خلال معالجة العوامل التقنية أو الشخصية المسببة لهذه المخاطر، وتحسين بيئة العمل وشروطه بشكل يوفر تمتع العمال الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة<sup>1</sup>.

وتهدف برامج الصحة والسلامة المهنية إلى<sup>2</sup>:

- حماية العنصر البشري من الاصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل؛
- الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت و ما تحتويه من أجهزة و معدات من التلف و الضياع نتيجة للحوادث؛
- تستهدف برامج الصحة و السلامة المهنية ، كمنهج علمي، تثبيت الأمان والطمأنينة لدى العمال أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من مخاوفهم لما قد يتعرضوا لهم من أخطار مهنية؛
- تخفيض تكاليف الانتاج و ذلك بتوفير الاموال التي تدفع كتعويضات و مصاريف علاج نتيجة وقوع حوادث العمل، و مصاريف اصلاح أو استبدال المعدات و الأجهزة التالفة أو العاطلة؛
- زيادة الروح المعنوية للعمال والموظفين وزيادة ثقتهم بأنفسهم وهو ما ينعكس على زيادة الانتاجية والكفاءة والجودة و التالي على سمعة المؤسسة.

من خلال ما سبق نستخلص:

- أن جودة حياة العمل تتضمن أبعاد وعناصر مختلفة لكنها متقاربة مع بعضها، حيث كل باحث اختار مجموعة من الأبعاد التي تخدم دراسته حسب منظوره.
- توجد بعض الأبعاد التي تكررت عند أغلب الباحثين نظرا لأهميتها مثل: الأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة والسلامة المهنية.
- هناك تداخل وتقارب كبيرين بين بعض الأبعاد مثل: نمط القيادة والاشراف، ظروف العمل المادية، التصميم الوظيفي، علاقات العمل، مشاركة العاملين في الادارة فتم جمعها في بعد واحد (المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة)
- كما تناول الباحثون الأبعاد: الاستقرار الوظيفي، الامان الوظيفي، أجور وحوافز وتعويضات عادلة وكافية فتم جمعها في عنصر (الأبعاد الوظيفية).

<sup>1</sup> صلاح بن فالح عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 179.

<sup>2</sup> بوخلخال محمد الامين، بوخالفة التومي، اتجاهات العمال نحو فعالية اجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مجلة قضايا معرفية، 2019، المجلد 1، العدد 3، ص ص 109-126.

ثم قمنا بترتيب هاته الابعاد حسب درجة أهميتها في الحياة الوظيفية على النحو التالي:

- تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي (التدريب والتكوين، التمكين،..)
- المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والاشراف، ظروف العمل المادية، التصميم الوظيفي، علاقات العمل، مشاركة العاملين في الادارة)
- أبعاد وظيفية (الاستقرار الوظيفي، الامان الوظيفي، أجور وحوافز وتعويضات عادلة وكافية)
- الصحة والسلامة المهنية.

#### الفرع الثاني: مراحل تطبيق برامج جودة حياة العمل

يمر تطبيق برامج جودة حياة العمل بجملة من المراحل يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- **تحديد الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل:** تظهر الحاجة إلى برامج جودة حياة العمل عند تكرّر الأخطاء التشغيلية وانخفاض مستوى الانتاجية وارتفاع معدلات التغيب أو التأخر عن العمل. فتقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تشخيص للأقسام التي تعاني من هاته الظواهر وتعمل على تحليلها وتحديد علاقة جماعات العمل بهذه الأقسام ومدى تأثيرها على أداء المنظمة مع تحديد إمكانية إيجاد حلول لهاته المشاكل.
- 2- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد الحاجيات من برامج (QWL) ينبغي على المنظمة أن تقوم بتحديد وبدقة أهداف البرنامج، أين تقوم إدارة المنظمة بتعريف الموظفين بالبرامج وسبل تطبيقها انطلاقاً من تحسين الجودة وتقليل الاخطاء في العمل وترشيد التكاليف.
- 3- **تحديد الأدوار والمسؤوليات:** تقوم إدارة المنظمة بضبط وتحديد الجهات المرتبطة ببرنامج (QWL) والمسؤوليات المنوطة بها وبالأخص إدارة الموارد البشرية، اللجان المشتركة بين الادرة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل، حيث يتم شرح سياسات العمل وطرق مشاركة العاملين والتي تُعدّ شرطاً أساسياً لنجاح البرنامج.
- 4- **التخطيط لتنفيذ البرنامج:** في هاته المرحلة يقوم القائمون على تنفيذ برنامج (QWL) بتقديم المزيد من التفاصيل المتعلقة بإجراءات وسياسات العمل وحدود السلطة المنوطة لكل طرف، كيفية معالجة الخلافات والنزاعات وضبط معايير تقييم سير البرنامج.
- 5- **تدريب الأطراف المشاركة في البرنامج:** إن سير البرنامج والتطبيق الميداني للبرنامج وفق السياسات والإجراءات والأهداف المحددة يتطلب عملية تدريب وتأهيل للأفراد القائمين عليه، حيث تركز برامج

<sup>1</sup> فاطمة قهيري، أثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، قسم علوم التسيير، 2019، ص 105.

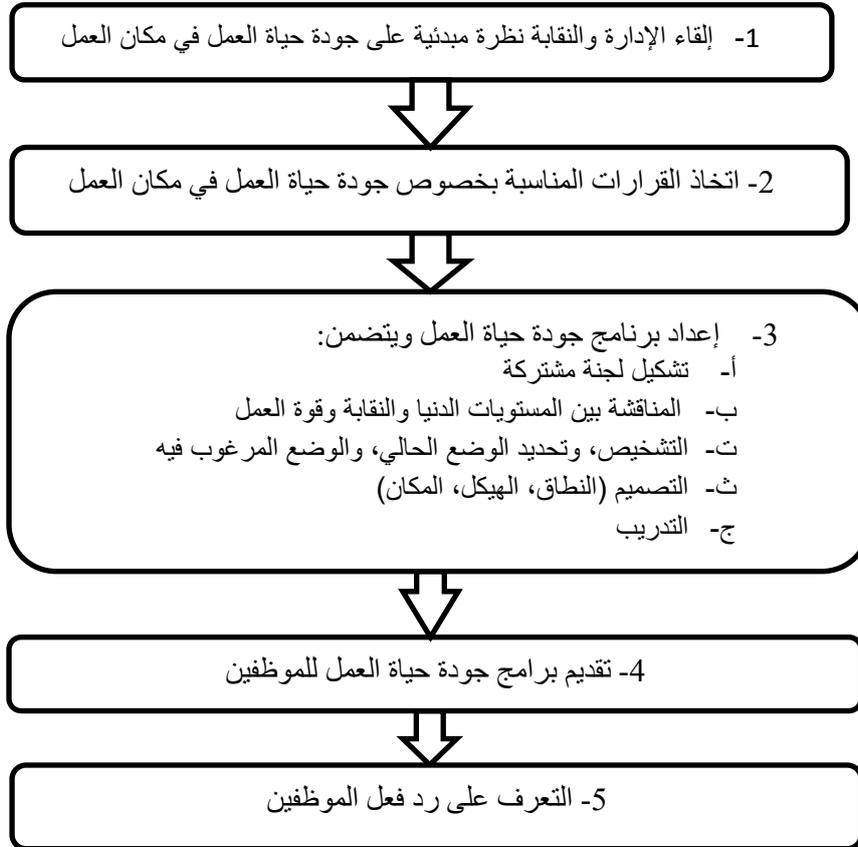
التدريب على المشاركة وبناء روح الفريق والقيادة والاتصال بالشكل الذي ينمي مهاراتهم ويضمن السير الحسن للبرنامج.

6- تصميم نظام جمع المعلومات وقياس الأداء: يحتاج برنامج (QWL) إلى نظام كامل للمعلومات وللقياس، يتم في هذا النظام جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، تحليلها، ووضعها في تقارير ذات معنى، ومن أهم المعلومات تلك المرتبطة بجودة مؤشرات الانتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة.

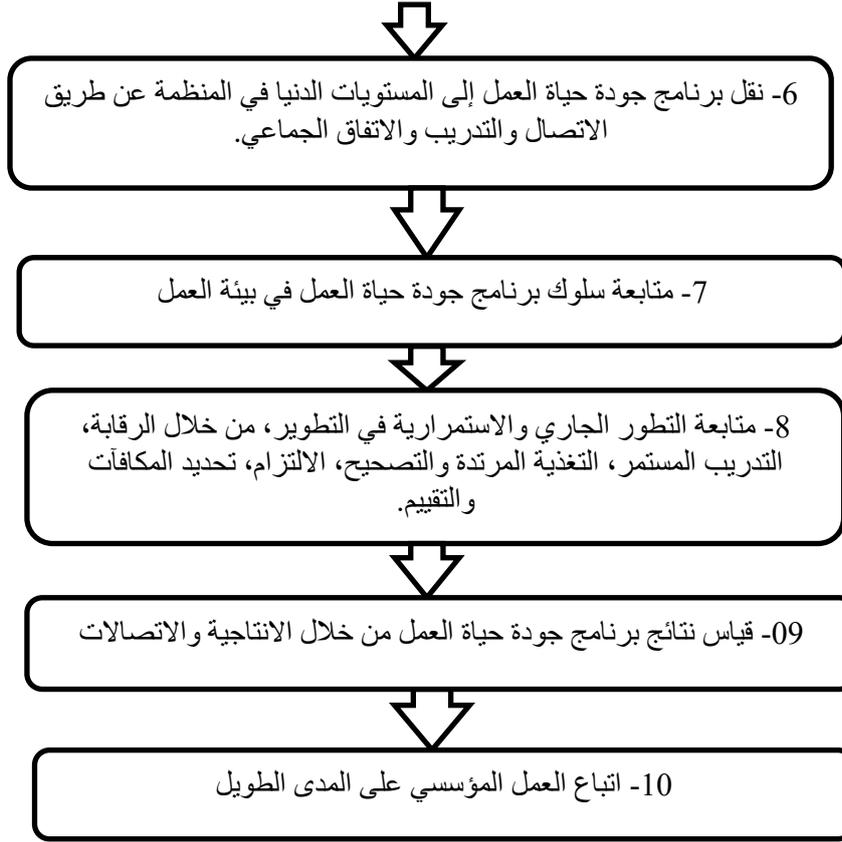
7- تزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة: في هاته المرحلة يتم تزويد جميع الأطراف ذات الصلة ببرامج (QWL) بالمعلومات اللازمة عن وظائفهم، فالموظفون يرغبون في معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء.

بينما يوجد تصنيف اخر للمراحل الرئيسية لجودة حياة العمل كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

### الشكل رقم (1-1): المراحل الاساسية لجودة حياة العمل



<sup>1</sup> بوخدوني لقمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص43، 2020.



المصدر: أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2018، ص 20.

من خلال الشكل أعلاه، نستطيع القول بأن جودة حياة العمل هي عملية مستمرة تستوجب تعاون كل فئات التنظيم ومكوناته، حيث ينبغي على الإدارة تشخيص الوضع القائم من جميع جوانبه قبل اتخاذ قرار إرساء برنامج جودة حياة العمل بالتعاون مع الأفراد العاملين والنقابات ومعرفة ردة فعلهم مع توفير الامكانيات المادية والبشرية لضمان نجاحه ثم تأتي مرحلة المراقبة والتقييم والقياس.

### المطلب الثاني: قياس جودة حياة العمل

تبرز أهمية قياس جودة حياة العمل من خلال تقييم المنظمة لمدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة حياة العمل، فالمنظمة من خلال تبني برامج جودة حياة العمل تصبو إلى تحسين ظروف وبيئة العمل، علاقات العمل، محتوى وخصائص الوظيفة... الخ، غير انه يوجد هناك تباين حول المعايير المتبعة في قياس جودة حياة العمل، وهذا راجع أساسا إلى طبيعة عمل كل منظمة. وقد حاولت مجموعة من الدراسات والابحاث تحديد أسس قياس جودة حياة العمل، واختلف الباحثون في تقديم معايير محددة

لقياسها، وبعد الاطلاع على البعض من الدراسات السابقة ارتأينا تقديم المعايير التالية: الانتاجية، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

**01. الانتاجية:** يمثل هذا النوع من المقاييس الجانب المادي الملموس من مقاييس جودة حياة العمل حيث تعتمد هذه المقاييس على بيانات مشتقة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، وتتميز هذه المقاييس في أنها تعتمد على قياس الانتاجية والجودة في شكل كمي بالإضافة الى قياسها للنتائج النهائية لجودة حياة العمل<sup>2</sup>. وبما أن الموارد البشرية تعتبر العنصر الفاعل في زيادة الانتاجية فإن توفر أبعاد جودة حياة العمل من شأنه أن يدفع بمستوى الانتاجية إلى الأمام، وبالتالي فإن الإنتاجية ما هي إلا انعكاس لبرامج جودة حياة العمل.

**02. الرضا الوظيفي:** يعبر الرضا الوظيفي عن الشعور الايجابي للموظف حول إسهاماته في الوظيفة وتختلف درجات الرضا من شخص لآخر، كما يرتبط الرضا بنوع العمل الذي يؤديه الموظف والعلاقات مع الزملاء والمشرفين، والأجور والتعويضات التي يتلقاها<sup>3</sup>.

وتعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء مُعدّة وبها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس الرضا العام عن العمل او عن مكونات جودة حياة العمل أو عن ادارة برنامج جودة حياة العمل أو عن أدوات برنامج جودة حياة العمل، ولكن يعيب على هذه المقاييس أنها لا تعتمد على مقاييس موضوعية أو كمية.

**3- الأداء الوظيفي:** يلعب الأداء الوظيفي دورا أساسيا في تحديد وقياس أداء المؤسسة، فالأفراد المتميزون وأصحاب الأداء العالي تكون لديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها<sup>4</sup>. كما بينت نتائج العديد من الأبحاث بأن برامج جودة حياة العمل (QWL) باتت عاملا مؤثرا في نتائج الأداء، كونها تلعب دورا كبيرا في تحسين مناخ العمل، و توفير البيئة المحببة التي تحظى برضا الموظفين، الذي ينعكس ايجابا على مستوى اداءهم و انتاجيتهم.

**4- الاستغراق الوظيفي:** يعبر الاستغراق الوظيفي عن المدى الذي يتعرف فيه الشخص نفسيا على عمله أو الدرجة التي يكون فيها عمله ضروريا لصورته الذاتية والتي تعتمد على مدى تلبية الوظيفة التي يزاولها

<sup>1</sup> فاطنة قهيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

<sup>2</sup> نضال حمدان المصري و محمد أحمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية (Six Sigma) كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الامارات العربية: الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، 2014، ص: 115.

<sup>3</sup> Brikend Aziri, Job Satisfaction: A literature Review, Management Research and Practice, vol (03), Issue (04), 2011.

<sup>4</sup> خليل اسماعيل ابراهيم ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

لاحتياجاته الخاصة<sup>1</sup>، وبعبارة أخرى هو انغماس الافراد العاملين في عملهم داخل المنظمة وارتباطهم بها ذهنيا و جسديا و عاطفيا، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.  
وعليه فإننا نستخلص أن الاستغراق الوظيفي هو اندماج الموظف مع الوظيفة التي يشغلها مما يؤدي إلى تحقيق ذاته، وهناك علاقة بين تبادلية بين الاستغراق الوظيفي وجودة حياة العمل فهو يساعد في تحسينها كما أنه من أهم نواتجها.

**5-الإلتزام التنظيمي:** يعبر الإلتزام التنظيمي عن درجة ولاء الموظف وانتماءه للمنظمة التي يعمل بها، ودرجة ارتباطه وتعلقه بها، وأثر هذا الارتباط على كفاءة وفاعلية المنظمة.

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث أن جودة حياة العمل (QWL) لها تأثير على الإلتزام التنظيمي، حيث أن الاستجابة لاحتياجات الموظف ينتج عنها شعور قوي بالانتماء من قبل الموظف تجاه مؤسسته. كما أن غياب أو حتى انخفاض في جودة حياة العمل من شأنه التأثير على الأداء الجيد وغياب الحافز والإلتزام تجاه المؤسسة وارتفاع في مستوى دوران العمل. كما يؤكد (sirgy & al) أنه كلما ارتفعت جودة حياة الموظف انعكست ايجابيا على مشاعره تجاه المؤسسة التي يعمل بها، مما يزيد من درجة الإلتزام التنظيمي<sup>3</sup>.

**6-الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي عن درجة الشعور والإحساس الايجابي المتولد عند الموظف، اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، والإلتزام بقيمتها ومبادئها، والاخلاص لأهدافها، و الارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بدل الجهد و الافتخار بمآثرها، و خلق التوافق و التفاعل بين قيمه و قيمها، مما يعزز نجاح منظمتها و تفضيلها دون سواها في نظره و حكمه<sup>4</sup>. ويتأثر الولاء التنظيمي بشكل مباشر بالعوامل التالية: الأجور، نمط الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، تصميم الوظيفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Caillier, Gerard James, (2012), Satisfaction with work life benefits and organization commitment./ Job involvement : Is there a connection ?, review of public personnel administration, Vol ( 33), N° 04, PP 340-364.

<sup>2</sup> الغانمي، أفراح خضير، دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء العينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية، مجلة جامعة كربلاء، محافظة كربلاء، 2018، العدد3، ص 129.

<sup>3</sup> Selda Tasdemir Afsar, **Impact of the Quality of Work- Life on Organizational Commitment : A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol (03), Issue(04), 2014.

<sup>4</sup> زيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 2012، العدد (07).

<sup>5</sup> عباس الحميري واخرون، ادارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2015، ص 328.

## المطلب الثالث: مداخل واستراتيجيات تحسين برامج جودة حياة العمل

في هذا المطلب سنتناول البرامج المتعارف عليها من أجل ضمان جودة حياة عمل مرضية وجذابة ثم نتطرق إلى الاستراتيجيات المتبعة من أجل تحسين تطوير هذه البرامج بما يضمن حياة وظيفية مميزة للأفراد العاملين.

### الفرع الأول: برامج جودة حياة العمل

تعرف برامج جودة حياة العمل على أنها الأنشطة التي تمارسها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الانسانية وضمان النمو والتقدم، بينما يعتبرها آخرون على أنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة للمنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمنظمة<sup>1</sup>. في حين هناك من يعرفها بأنها الجهود التي تبذلها المنظمة باتجاه خلق قيم عمل مشتركة تمنح المنظمة فرصة الحصول على قوة عمل مندفة ومحفزة وراضية ذات شعور عالي بالولاء والانتماء وتعمل باتجاه تحسين الانتاجية كما ونوعا<sup>2</sup>.

وتهدف برامج جودة حياة العمل في المنظمة إلى زيادة ثقة العاملين، دمجهم في ايجاد حلول المشاكل والعمل على الرفع من فعالية أداء المنظمة والرضا الوظيفي، والحرص على ايجاد نوع من التوازن بين الحياة الوظيفية للعمال وحياتهم الشخصية والعائلية. وتتميز المؤسسات الرائدة في تطبيق برامج (QWL) بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- ✓ مشاركة أكبر للعاملين
- ✓ الاهتمام بقضايا العمل والعائلة
- ✓ الاتصال الفعال بين العامل وصاحب العمل
- ✓ المشاركة في العائد ورفاهية ومُتعة في العمل.

وقد تم تحديد نوعين من برامج تحسين جودة حياة العمل: برامج تقليدية وبرامج حديثة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Werther, W.B., K. Davis, Human Resources and Personal Management, McGraw-Hill, N.Y, 1989, p: 446.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003، ص 279.

<sup>3</sup> أمينة تحسين المغربي، جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2010، ص 14.

<sup>4</sup> قريشي هاجر، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة الادارات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2018، ص 23.

أولاً) البرامج التقليدية: وهي برامج اعتادت المنظمات على استخدامها حيث يعود استخدامها إلى ستينيات القرن الماضي. تستهدف هذه البرامج التأثير في السلوك الانساني وتضمن تحسين بيئة العمل مما يؤثر على نفسية ورضا الأفراد العاملين وبالتالي زيادة قدراتهم الإنتاجية، وتشمل هذه البرامج:

- تحسين بيئة وظروف العمل Improving Work Conditions Environment: تتضمن توفير مكان عمل نظيف، جذاب ومرتب من حيث: الاضاءة والتهوية والرطوبة والاثاث...الخ، والتقليل من مصادر الازعاج والضوضاء<sup>1</sup>.
- برامج الصيانة البشرية Human Maintenance: وتتضمن هذه البرامج مجموعة من الاجراءات التي تستهدف عدم تقادم مهارات وخبرات العاملين، إضافة الى تنمية معارفهم وقابليتهم للإبداع والابتكار، ويقصد به الاهتمام ببرامج التطوير والتدريب وسياسات الأجور والحوافز.
- إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة Work Hours، فالمنظمة ينبغي أن تتبنى ساعات عمل مرنة بحيث تشمل على أوقات للراحة وتجديد النشاط للأفراد العاملين.
- توفير البرامج الصحية Health Programs من خلال تقديم خدمات طبية للأفراد العاملين الذين يعانون من مشاكل صحية، فيشعر هؤلاء بتقدير المنظمة لهم مما ينعكس على إستقرارهم الوظيفي وتزيد انتاجيتهم.
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs: إن العناية بظروف العمل يقلل من الأمراض المهنية ويحافظ على صحة الأفراد داخل المنظمة، وتستخدم هذه البرامج لأغراض وقائية وعلاجية على وجه الخصوص في المنظمات التي تقوم بأعمال خطيرة.
- الإهتمام بالعلاقات الانسانية في العمل Human Relations، تستهدف هذه البرامج إرساء أسس علاقات صحيحة بين الإدارة والعمال وبين مجموعات العمل والعاملين أنفسهم، مما يضمن نشر التعاون وسيادة روح الفريق بين أعضاء المنظمة فينجز عنه شعورا بالانتماء ويحفز الافراد باتجاه اعتبار أن أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة واحدة.

➤ **البرامج الحديثة:** وهي البرامج التي تمارسها المنظمة بما يتناسب مع طبيعة التغيرات الحاصلة في أعمالها وخصائص الأفراد العاملين فيها وطبيعة المنافسة الخارجية. لذلك أصبحت المنظمات تُدرج برامج جودة حياة العمل ضمن خطتها الاستراتيجية، وقد سعت المنظمات على استخدام البرامج الحديثة الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أمينة تحسين المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> قريشي هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- 1- الإثراء الوظيفي Job Enrichment ، تلجأ المنظمات إلى تنويع الأعمال والمهام داخل المنظمة وخلق مساحة للإبداع والابتكار فيشعر العاملون بمتعة انجاز العمل والثقة بالنفس.
- 2- الإدارة بالمشاركة<sup>1</sup> Management By Participation، يتمحور دور برامج جودة حياة العمل حول إدماج العامل في مجموعة العمل التي ينتمي إليها وظيفيا وإشراكه في نشاطاتها مما يشجعه على العمل والتفاني وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم. وكي يكون استخدامه فعالا، يستوجب على المنظمة تدليل الصعوبات التنظيمية عن طريق تغيير أنماط التعامل بين الادارة والعاملين وفتح قنوات الاتصال مع العمال وإشراكهم في وضع الأهداف المتعلقة بوظائفهم و هو ما ينعكس ايجابا و يساهم في تحسين نوعية القرارات الادارية.
- 3- فرق العمل المدارة ذاتيا Self-Management Work Teams: ويقترب هذا النوع من البرامج إلى أسلوب الادارة بالمشاركة، حيث يتم توسيع جهود مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة، وتصميم الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف، ويساهم هذا الاسلوب في زيادة الانتاجية وتحسين النوعية وتدنية التكاليف، غير أن هذا البرنامج يستلزم توفر خبراء في شؤون العمل والدعم الاداري.
- 4- جداول العمل البديلة Alternative Work Schedules: يهدف هذا النوع من البرامج إلى إعطاء حرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل والرفع من رضا العاملين وزيادة كفاءاتهم والتقليل من غياباتهم وتأخراتهم.
- 5- حلقات الجودة: يتم تشكيل فريق عمل أو مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا ويجتمعون اختاريا بهدف بحث سُبل تخفيض تكاليف الانتاج وتحسين نوعيته وحل مشكلات العمل، وتتضمن مواصفات حلقات الجودة ما يلي:
  - مجموعة من العاملين المشرفين والمراقبين تتكون من (3-15) عضو.
  - يعملون في الحلقات بصفة تطوعية ولا يتلقون أي مقابل مادي.
  - يقومون بدراسة وتحليل المشاكل والصعوبات على مستوى أقسامهم ويحاولون حلها.
  - عملهم ذو طبيعة جماعية مستعنيين بخبراتهم المتراكمة.
- 6- إدارة الجودة الشاملة: تدور فكرة هذا الأسلوب بإشاعة الوعي النوعي داخل المنظمة وتحمل المسؤولية في مجال الجودة والتحسين المستمر، ومثل هذا الأمر يستوجب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

<sup>1</sup> أمينة تحسين المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

للأفراد من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة وجعلها من دوائر اهتمام المنظمة مما يعزز من ولاء الأفراد ويرفع من مستويات إنتاجيتهم واداءهم وبالتالي الرفع من القدرة التنافسية للمنظمة محليا ودوليا.

### الفرع الثاني: مداخل تحسين جودة حياة العمل في المنظمات

تلعب الموارد البشرية دورا محوريا وفعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا أصبح لزاما على مختلف أشكال المنظمات أن تضع هدف تحسين جودة حياة العمل ضمن أسبقيات أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة تتميز بدرجة عالية من الاستقرار والتغير السريع بسبب المنافسة الشديدة. ويمثل الهدف الأساسي من تحسين جودة حياة العمل هو إعداد يد عاملة كفؤة وملتزمة.

إن مفهوم تحسين جودة حياة العمل يركز على جهود المنظمة في سبيل تعزيز الظروف النفسية والاجتماعية للأفراد علاوة على النمو والتقدم في المسار الوظيفي. وتمثل عملية تحسين (QWL) العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد العاملون والمالكون والإدارة الوسائل والمهارات كي يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين من خلال القدرة على التميز في الأداء. وإن تحسن جودة حياة العمل إنما يتحقق من خلال توفر العوامل التالية<sup>1</sup>:

- إشراف جيد على العاملين؛
- ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة؛
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة؛
- علاقات عمل جيدة؛
- مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرار؛
- قدرة عالية على التكيف مع الضغوط الوظيفية.

### الفرع الثالث: استراتيجيات تحسين جودة حياة العمل في المنظمات

إن التغلب على عوائق تطبيق جودة حياة العمل في المنظمات من شأنه تحفيز الموارد البشرية على الرفع من مستويات الأداء ما ينعكس ايجابا على نجاح المنظمة في مواجهة التحديات وزيادة قدراتها التنافسية. ويتحقق ذلك من خلال اتباع الاستراتيجيات التالية<sup>2</sup>:

- **اظهر ما هو متوقع:** يجب أن يفهم كل عنصر في المنظمة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، و لعلّ السبب الرئيسي في عدم الاستقرار في بيئة العمل و ارتفاع معدل دوران العمل يعود إلى عدم إدراك الأفراد لما هو متوقع منهم، و لذلك ينبغي على إدارة المنظمة تعريف

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد، فوزية برسولي، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص 80-95.

<sup>2</sup> Garg. C.P, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal, **Quality of Work Life : An Overview**, International Journal of Physical and Social Sciences, 2012, Volume 2, Issue 3, PP 239- 241.

و تحديد المتطلبات اللازمة مع توفير الإمكانيات و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه المتطلبات و إشراك الموظف في تعريفها و تحديدها.

- **شارك الموظفين:** إن عملية اتخاذ القرار الإداري تكتسي أهمية كبيرة في دورة حياة المنظمة، حيث يتحمل متخذو القرار مسؤولية أثقل و مخاطر أكبر من غيرهم في ايجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يستوجب عليهم إشراك الموظفين ذوي الكفاءة في هذه العملية، حيث أن العمل الجماعي يدفع الأفراد إلى تبني الافكار والحلول البناءة وبالتالي المساهمة في نجاح الأعمال والتغلب على المعيقات.

- **اعتماد نهج طويل الأجل:** على المنظمات اعتماد رؤية طويلة المدى وبناء استراتيجية بعيدة، حيث أن تطبيق السياسات والخطط على أرض الواقع و مراجعتها وتصحيح الأخطاء و تقويم الانحرافات يتطلب وقتا طويلا و جهدا متواصلا، بينما النظرة قصيرة الأجل من شأنها خلق المشاكل بدل التغلب على المعيقات.

- **إبدأ صغيرا:** من الخطأ البدء في تطبيق مبادئ جودة حياة العمل دفعة واحدة، بل ينبغي اعتماد سياسة التدرج، حيث يستوجب على الادارة البحث عن تحقيق المكاسب الصغيرة من خلال البدء في عمليات التحسين بالأقسام الدنيا ثم الانتقال شيئا فشيئا إلى المنظمة ككل من أجل ضمان نجاح العملية.

- **ركز على عمل الفريق:** فرق العمل (Team wok) هي نوع خاص من فرق جماعات العمل، حيث يركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفريق وليس على انتاج الموظف الفرد لوحده، و هم مسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحديد هدف محدد كما أنهم عادة ما يديرون أنفسهم و يكون القائد أحد أعضاء الفريق، و تتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء<sup>1</sup>. والغرض الأساسي من استخدام فرق العمل هو تحقيق الابتكار والجودة والسرعة في الأداء وخفض التكلفة وإشباع حاجات تحقيق الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

- **إمنح تدريباً:** يتوجب على القائمين على المنظمة ومسؤولي إدارة الموارد البشرية توفير الفرص التدريبية للموظفين بعد تحليل وتحديد احتياجاتهم التدريبية بدقة، ذلك لأن التدريب أحد أوجه تنمية الموارد البشرية والتي تمثل بدورها بعدا مهما في جودة حياة العمل.

- **إتصل وتواصل:** يلعب الاتصال دورا جوهريا في حياة المنظمات ويساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية أداءها، فإدارة المنظمة يجب أن تعرف ما يجري حت تكون فعالة والأفراد بحاجة إلى معرفة ما يجري داخل منظماتهم كي يكونوا فعالين ومؤثرين. كما يساهم الاتصال في تحسين العلاقات الانسانية الايجابية داخل بيئة

<sup>1</sup> فاهد الرشيدى، ياسين شعبان، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، دراسة ميدانية على موظفي امارة منطقة المدينة المنورة، المجلد 1، العدد 16، 2021، ص 2620.

العمل وتعزيز التعاون والانتماء إلى الجماعة والايمان بالهدف العام والحرص على المصلحة العامة وتعزيز المشاركة وتشجيع الحوار، كما يساهم في تفعيل الانتاجية من خلال الرفع من مستويات الأداء<sup>1</sup>.

- **شجّع الموظفين:** يعمل القائد الجيد على بث روح الايجابية بين الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على أداء وظائفهم والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، فيرفع ذلك من درجة رضاهم عن العمل ويثير الدافعية لديهم لبذل مجهود أكبر.

<sup>1</sup> سمير حراث، وردية راشدي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في تفعيل جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات الموسيولوجية والتنمية الادارية، مجلد (01)، عدد (01)، 2018، ص ص 50-63.

### المبحث الثالث: جودة حياة العمل في المؤسسات الخدمية

تنوعت وتعددت مفاهيم الخدمة وأصبحت الخدمات تحتل دورا أساسيا في حياة الأفراد والمجتمعات وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، الامر الذي أدى إلى تزايد المؤسسات الخدمية وانتشارها بصورة كبيرة، وقد نجم عن هذا الانتشار زيادة حادة في المنافسة بينها، ما أتاح لطالبي الخدمة والزبائن المفاضلة بين هاته المؤسسات من خلال اختيار الأحسن والأجود في تقديم الخدمة. هذا الأمر دفع المؤسسات الخدمية إلى رحلات بحث واستقصاء عن الاليات التي تجعلها رائدة في مجالها واستقطاب الحصة الأوفر من الزبائن. وإيمانا منها بأن المورد البشري هو المحدد لمدى نجاحها، باعتباره على علاقة مباشرة مع الزبائن، فقد أيقنت هاته المؤسسات ضرورة خلق بيئة عمل محببة وجذابة لعمالها وموظفيها تجعل منهم أكثر التزاما وولاء لها. في هذا المبحث سنتناول مفهوم المؤسسة الخدمية، أهمية جودة حياة العمل في المؤسسة الخدمية وجودة حياة العمل في المؤسسات الصحية مع ذكر بعض النماذج.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية

المؤسسة الخدمية كغيرها من المؤسسات قد تكون ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي ربحية أو غير ربحية، تضم عددا من الاشخاص، وتقوم المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي باستخدام مختلف عناصر الانتاج وتحويلها الى مخرجات غير ملموسة الهدف منها اشباع حاجات ورغبات الزبائن. والتساؤل المطروح هنا: ما المقصود بالخدمة؟

(1) مفهوم الخدمة: على الرغم من تباين التعاريف المنسوبة للخدمة من قبل الباحثين والمتخصصين سنحاول تقديم بعضا منها:

يرى كوتلر (P. Kotler) أن الخدمة هي " أي فعل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى اخر، ولا ينتج عنه عملية تملك شيء محدد، وهذا المنتج غير الملموس قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج اخر<sup>1</sup>. وعُرِّفت كذلك الخدمة بأنها " نتيجة لجهد بشري أو ميكانيكي يقدم للأفراد، وهي منتج غير ملموس بحيث لا ينتج عنها تملك شيء محدد"<sup>2</sup>. ويعرفها أيضا اخرون بأنها: " نشاط يؤدي أو يقدم لإشباع حاجة معينة للعميل أو

<sup>1</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane , " Marketing Management 12 e, ( 12 ed : USA Pearson prentice Hall co.2006), P 402.

<sup>2</sup> Sally Dibb & Lindon Simkin, **The Marketing Case Book** : Cases and Cocepts (02<sup>nd</sup> ed : USA: Thomson Learning Co.2001), P.280.

طالب الخدمة، وسواء أُديت أو قُدمت مقابل مبلغ معين مثل خدمات البنوك والبريد والفنادق أو قدمت مجاناً مثل خدمات المدارس ومراكز الصحة الحكومية<sup>1</sup>.

(2) **خصائص الخدمة:** تتميز الخدمة عن غيرها السلع والمنتجات بمجموعة من الخصائص نوضحها فيما يلي:

(أ) **عدم الحيابة (التملك):** العميل عندما يشتري سلعة ما فإنه يملكها، عكس الخدمة فإن العميل لا يمكنه تملكها أو حيازتها<sup>2</sup>.

(ب) **التباين:** تتباين عملية تقديم الخدمة من شخص لآخر وقد تتباين من وقت إلى آخر لنفس الشخص، وتعتبر نتيجة طبيعية لاعتماد تقديم الخدمة على العنصر البشري.

(ت) **القابلية للتلاشي:** أي أن الخدمة تفنى بمجرد الانتهاء من تقديمها وهي خاصية تعكس حقيقة ان الخدمات غير قابلة للتخزين أو الاستخدام اللاحق.

(ث) **عدم تجانس الخدمة:** تتميز الخدمة بعدم التجانس لغياب إثبات الاداء الخدمي نظرا لارتباط الخدمة بمقدمها، فمن الصعب الحصول على مستوى ثابت من الاداء نظرا لاختلاف مهارات وقدرات مقدموا الخدمات.

### المطلب الثاني: أهمية جودة حياة العمل في المؤسسة الخدمية

تعتبر جودة حياة العمل إحدى الجوانب الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على أداء واستدامة المؤسسات، خاصة تلك التي تنشط في مجال الخدمات. ويلعب المورد البشري أهمية بالغة في تقديم الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة باعتباره في الغالب هو من يتولى تقديم الخدمة، ولذلك فإدارة جودة الحياة الوظيفية للعاملين تُعدّ تحدياً أساسياً وضرورياً لنجاح الأعمال بفعالية، وهو ما سيتم معالجته في هذا المطلب.

➤ **جودة حياة العمل كألية لمعالجة ضغوط العمل:** تعتبر ضغوط العمل انعكاسات سلبية على الصحة البدنية والنفسية للأفراد العاملين من جهة وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى. تعتبر جودة حياة العمل بما تتضمن من أبعاد أحد الحلول المساعدة في تخفيف ضغوط العمل والتوترات المصاحبة لها من خلال:

- تصميم جيد للوظائف: تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لعدة أسباب منها زيادة حدة التخصص، عدم وضوح المهام، تعدد المسؤوليات، اختلال خطوط السلطة، عدم وضوح مصادر الأوامر... الخ.

<sup>1</sup> محمد حسين برسي، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، قسم ادارة الاعمال، 2011، ص 131.

<sup>2</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Op. cit. , P 406.

وبالتالي فإن التصميم الجيد للوظائف من شأنه التخفيف من التوترات والضغوط والصراعات داخل المنظمة.

- ترتيب بيئة العمل: التنظيم الجيد لمحيط العمل من شأنه خلق الراحة والسكون والتركيز لدى الأفراد العاملين مما ينجم عنه أداء الأعمال دون معيقات وبالتالي زيادة انتاجية الافراد وارتفاع في مستويات الاداء.

- العلاقات الاجتماعية: تلعب العلاقات الاجتماعية دورا حيويا في بناء روح الانسجام داخل أماكن العمل وخلق الالفة والاحترام بين العمال مما يخفض من الضغوط المهنية. كما يساهم الدعم الاجتماعي في التركيز على أداء الأعمال بعيدا على السلوكيات السلبية المصاحبة للضغوط والتوترات المهنية.

➤ **خلق الالتزام لدى العاملين:** تمثل جودة حياة العمل من الأساليب الادارية المهمة التي ترفع من درجة الالتزام الوظيفي لدى الافراد، وقد أثبتت الدراسات أن جعل الوظيفة أكثر إثراء بالإضافة إلى إعطاء الأفراد حيز من الحرية والاستقلالية في أداء المهام، ضف إلى ذلك التحفيزات المادية والمعنوية تنمي خاصية الالتزام التنظيمي لدى الافراد. أما فرص الترقية والتقدم الوظيفي والسماح للأفراد من تنمية وتطوير قدراتهم التعليمية والتدريبية من شأنه زيادة التزام وولاء هؤلاء الافراد نحو منظماتهم.

➤ **تحقيق جودة الخدمات:** على ضوء ما سبق فإن خلق بيئة عمل جيدة ومحبة والاهتمام بمختلف جوانب جودة حياة العمل ذات الصلة باحتياجات العاملين من مشاركة في الادارة واتخاذ القرار وخلق توازن بين الحياة الشخصية والعملية للعمال من شأنه أن يدفعهم إلى تبني سلوكا ايجابيا في العمل ويشجع لديهم ملكات الابداع والسعي إلى تقديم خدمات تتميز بالجودة.

### المطلب الثالث: جودة حياة العمل في المؤسسة الصحية

تعتبر جودة الخدمة الصحية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات الصحية على وجه الخصوص، بحيث أصبح تقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية مطلباً مشتركاً يخدم مصالح وأهداف جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسات الصحية. سنحاول فيما يلي الإحاطة بمفهوم جودة الخدمات الصحية ومدى مساهمة جودة حياة العمل في إرضاء متلقي الخدمات الصحية من خلال تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

#### الفرع الأول: ماهية جودة الخدمات الصحية

سوف نحاول في هذا الفرع التطرق إلى ما يلي:

1- مفهوم جودة الخدمات الصحية: عرفت الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد المنظمات الصحية The (joint commission on accreditation of hospitals) جودة الخدمة الصحية بأنها درجة الالتزام بالمعايير المعاصرة المعترف بها على وجه العموم للممارسات الجيدة والنتائج المتوقعة لخدمات محددة أو إجراء تشخيص أو مشكلة طبية.<sup>1</sup>

كما عرفت منظمة الصحة العالمية (OMS) على أنها التماشي مع المعايير والأداء الصحيح بطريقة مقبولة وأمنة من شأنها إحداث تأثيرات إيجابية على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية.<sup>2</sup> وعرفت جودة الخدمات الصحية مستوى الإدراك المتحقق من نتائج الأداء عن الخدمة الصحية قياساً بما كان عليه من قبل.<sup>3</sup>

## 2- أبعاد جودة الخدمات الصحية:

اتفق معظم الكتاب والباحثين على أن أبعاد جودة الخدمات الصحية تنحصر في العناصر التالية<sup>4</sup>:

- ✓ **الملموسية:** تتمثل الملموسية في الوسائل والامكانيات من معدات مادية وبشرية تحت تصرف المؤسسة الصحية في مواقع تقديم الخدمات الصحية، كما تشير إلى الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمات من حيث توفر الأجهزة والمواد ووسائل التنظيف والمظهر الخارجي للموظفين.
- ✓ **الاعتمادية:** يقصد بها القدرة على تقديم الخدمات الصحية بالكفاءة والفعالية المطلوبة من حيث الدقة والوقت المحدد، ومدى الوفاء بالالتزامات التي ترقى لتطلعات المرضى، فضلاً عن السعي للمحافظة على وثائقيهم وملفاتهم من التلف والضياع.
- ✓ **الاستجابة:** وتعبر عن رغبة مقدم الخدمة الصحية في المساعدة وتقديم الخدمات الطبية للمرضى في الوقت المناسب ومراعاته لحالتهم الصحية وإعطاء الأولوية للحالات المستعجلة.
- ✓ **الأمان:** وتعني إلمام الموظفين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمات خالية من كافة أشكال المخاطر.
- ✓ **التعاطف:** وهو الحرص على المرضى وإشعارهم بأهميتهم والرغبة في تقديم الخدمات العلاجية التي يحتاجونها وإعطائهم الرعاية والاهتمام الكافي.

<sup>1</sup> ابن تريج بن تريج، عيسى معزوزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص: 78.

<sup>2</sup> أحلام خان، وسيلة جغبلي، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة-بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص: 427.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 427.

<sup>4</sup> شيوطي حكيم، خليفة أحلام، تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات -من طرف متلقي العلاج في بعض مستشفيات ولاية المدية-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، 2017، ص: 76،77.

## الفرع الثاني: مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الخدمات الصحية

يشير العديد من المؤلفين والباحثين في مجال جودة الحياة الوظيفية إلى أن كفاءة المنظمة وقدرتها في تحقيق تحسين وتعزيز هذه الأخيرة ينعكس بنتائج ملموسة على مجهوداتها من حيث التكيف مع المتطلبات البيئية والنمو، فعندما تتمكن المؤسسة من توفير بيئة عمل ذات جودة من شأنه أن يساعدها على إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، وفيما يلي أهم العناصر التي يمكن من خلالها إبراز مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الخدمات الصحية:<sup>1</sup>

### أولاً) أثر جودة الجوانب الوظيفية والتنظيمية للمنظمة في تحسين جودة الخدمات الصحية:

نستعرض فيما يأتي الأثر الذي يلعبه كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل في تحسين جودة الخدمات الصحية:

- **أثر التصميم الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الصحية:** يمنح التصميم الوظيفي في المؤسسة الصحية فرصاً لتحسين الأداء والمجهودات المقدمة من طرف الموظفين فيها، فهو يساهم في تقليل الرتابة والملل الذي يشعر به موظف المؤسسة الصحية من وجوده لفترات طويلة في مكان عمله ومزاولته لنفس الأعمال ، فيستلزم على إدارة المؤسسة أن تصمم وظائف تتسم بالأهمية والتنوع والثراء والتحدى من وجهة نظر شاغليها مع تحديد مضمونها و المهام المنوطة بشاغليها بما يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، حتى يشعر هذا الموظف بقيمة وأهمية دوره في المؤسسة، وهذا ما يدفعه لتقديم أفضل ما لديه من قدرات ومهارات وبالتالي التحسين من جودة الخدمات الصحية المقدمة.

- **أثر الاستقرار والأمان الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الصحية:** يعتبر الاستقرار والأمان الوظيفي في المؤسسة الصحية من العوامل الجوهرية في نجاح هذه الأخيرة، وهذا لما يخلقه من ولاء وانتماء من قبل الموظفين لمؤسستهم، ما يدفعهم إلى التطوير والإبداع في أعمالهم وبذل قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق خدمات صحية جيدة.

- **أثر فرق العمل في تحسين جودة الخدمات الصحية:** تعتمد منظمات الرعاية الصحية إلى حد كبير على فرق العمل في أداء أعمالها، والتي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون لتقديم خدمات صحية جيدة، ويظهر أثر هذا البعد في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال زيادة إنتاجية فرق العمل والتي تستعمل بشكل واسع في المؤسسات الصحية، وفي زيادة وضوح الدور المتوقع وتغيير سلوك الدور عند الحاجة، وكذا

<sup>1</sup>أحلام خان، وسيلة جغبلو، مرجع سبق ذكره، ص: 429-431.

زيادة المرونة في عملية اتخاذ القرارات وتوسيع قاعدة المشاركة في السلطة وتفعيل المشاركة بين أعضاء الفريق.

**ثانياً) أثر جودة الجوانب المالية والاقتصادية للمنظمة في تحسين جودة الخدمات الصحية:**

- **أثر نظام الأجور في تحسين جودة الخدمات الصحية:** تلعب الأجور والمكافآت دوراً مهماً في تحفيز العاملين بالمؤسسات الصحية على العمل حيث أنها تمثل المقابل المادي للمجهودات التي يقومون بها داخل المؤسسة، فكلما كانت الأجور والتعويضات المقدمة للعمال عادلة ومحفزة كلما زادت دافعتهم واندماجهم الوظيفي وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي فهي تعتبر من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وتحسين الخدمات الصحية المقدمة.

- **أثر فرص الترقى والتقدم الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الصحية:** تتميز المنظمات التي تمنح فرص ترقية وتقدم وظيفي لمنتسبيها باحترامهم وولائهم لها والتزامهم تجاهها، حيث أنه توجد علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية السائدة في المنظمة والتي تتعلق بفرص التقدم الوظيفي وبين جودة الخدمات الصحية، بحيث أن نظم الترقية والتقدم الوظيفي المقدمة من طرف المؤسسات الصحية تساعد على زيادة حماس العاملين فيها وإقبالهم على أعمالهم بكل فخر ورضا وبالتالي زيادة عطائهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم في مجال الصحة.

**ثالثاً) أثر جودة العوامل المادية والمعنوية في تحسين جودة الخدمات الصحية:**

- **أثر الصحة والسلامة المهنية في تحسين جودة الخدمات الصحية:** إن ظروف العمل داخل المؤسسات الصحية تؤثر على درجة تقبل عمالها لبيئة عملهم، إذ أن إيجاد بيئة عمل تتسجم مع أهمية الموارد البشرية ودورها في التفوق والتميز على الآخرين، على غرار برامج أمن وحماية للعمال ضد الأخطار المهنية من شأنه أن يجعل من هذه المؤسسات مصدراً لجذب العاملين، ومن ثم يؤدي إلى تقديم العاملين لخدمات صحية أكثر جودة.

- **أثر توازن الحياة الشخصية والوظيفية في تحسين جودة الخدمات الصحية:** تقع مسؤولية تحقيق هذا التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية على المنظمة والأفراد على حد سواء، حيث أن مسؤولية المؤسسة الصحية تجاه هذا التوازن تتوقف على السياسات والاستراتيجيات والبرامج التي تعدها لهذا الغرض، بينما تتوقف مسؤولية العمال تجاه هذا التوازن في قدرتهم على القيام بالتزاماتهم الشخصية والعائلية، دون أن ينعكس ذلك بالسلب على مسؤوليتهم الخاصة بالعمل وعلى مستوى جودة خدماتهم الصحية المقدمة. إذن فإن تحقيق التوازن بين الحياة والعمل له انعكاسات ايجابية على الموظفين وعلى المنظمة لمساهمتها في تحقيق

الراحة والطمأنينة والاستقرار في أماكن العمل والتقليل من مظاهر الصراع داخل المنظمات ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي الالتزام التنظيمي ومن ثم تحقيق الاهداف التنظيمية.

- **أثر التكامل الاجتماعي في تحسين جودة الخدمات الصحية:** إن توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة الصحية يتوقف على درجة تفضيل الفرد للانتماء وقوة الحاجات الاجتماعية لديه، حيث أن إدارة المؤسسة الصحية تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي يتسم بعلاقات تحكمها الصداقة والاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء، وهذا ما ينعكس بالضرورة على العامل لأحسن ما لديه من أداء، وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية.

## المبحث الرابع: نماذج عالمية في تطبيق برامج جودة حياة العمل

لقد تبنت الكثير من المنظمات العالمية مفهوم جودة حياة العمل بل بات من أولوياتها واهتمت بصورة كبيرة جدا في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين بغرض استقطاب المواهب والحفاظ عليها. وفي ضوء ذلك عمد الباحث إلى تناول بعض النماذج والتجارب لمؤسسات عالمية طبقت مفهوم جودة حياة العمل سنحاول فيما يلي إلقاء الضوء على بعضها:

### المطلب الأول: نموذج اتحاد الصناعات البريطاني (CBI)

يتبنى اتحاد الصناعات البريطاني تطبيق مفهوم جودة حياة العمل وذلك بهدف دفع المنظمات البريطانية المختلفة للرفع من مستوى الإنتاجية وتحقيق مستويات إنتاج عالية وتنافسية إضافة إلى العمل على تدنية تكاليف الإنتاج.

ويرى اتحاد الصناعات البريطاني أن نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية يعتمد أساسا على التكفل بالموارد البشري ومحاولة إشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة، وأن هذه الأهداف التنظيمية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأهداف الشخصية للعاملين. وأن هذا المنظور البريطاني لتطبيق مفهوم (QWL) إنما يركز على ثلاثة ركائز هامة تمثل أهداف تطبيق مفهوم جودة حياة العمل من وجهة نظر الاتحاد هي<sup>1</sup>:

- أ- **العاملين**: من خلال خفض مستويات التوتر والتقليل من الصراعات التنظيمية وضغوطات العمل من ناحية وتمكين وإشباع حاجات العاملين الشخصية والوظيفية قدر الامكان.
  - ب- **المنظمة**: من خلال العمل على زيادة الانتاجية وجودة الانتاج والتحكم في هيكل التكاليف.
  - ت- **البيئة المحيطة بالمنظمة**: من خلال المرونة في الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.
- وهذه المرتكزات الثلاثة إنما يدعمها تنفيذ إداري داخل المنظمات المختلفة يعمل على:

✓ التركيز على المخرجات وليس على المدخلات: حيث تركز الممارسات الادارية البريطانية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بالمنظمات البريطانية بشكل خاص على الجودة في العمل من حيث المخرجات وليس المدخلات وهو ما تطلق عليه (Smart Working) وهو على سبيل المثال العمل بعدد ساعات أقل بإنتاجية أكبر من حيث الكم والكيف الأمر الذي يحقق الأهداف الثلاثة للاتحاد.

✓ تعظيم قيمة (QWL): حيث تعطي إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا وخصوصا لبيئة العمل وإدراك العاملين لجودة بيئة العمل وذلك بهدف رفع انتاجية العاملين، وذلك على سبيل المثال تحقيق التوازن ما بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية للعاملين من خلال مرونة ساعات العمل.

<sup>1</sup> محمد حسين برسي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

✓ تنمية وتدريب القيادات: ترى هذه المنظمات أن تطبيق مفهوم جودة حياة العمل إنما يبدأ من تفهم وتأكيده وتبني قيادات المنظمات لهذا المفهوم، وتغيير ثقافة المنظمات المختلفة في هذا الاتجاه بحيث أن تؤمن هذه القيادات بأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية يبدأ من تحقيق حاجات ورغبات العاملين بها، وأن نجاح المنظمات في ذلك يعني نجاح القيادات الإدارية بها.

### المطلب الثاني: نموذج الشركات اليابانية

أوضحت الدراسات التي أجراها (Chaudhuri Kaushik) على الشركات اليابانية ما يلي<sup>1</sup>:

- الإدارة في الشركات اليابانية تدرك تمامًا أن تحقيق تفوق تنافسي في الأسواق المحلية والدولية يعتمد بشكل كبير على أداء موظفيها. لذا، تعتمد هذه الشركات على تطبيق مفهوم يعرف بنظم العمل عالية الأداء، حيث يتم التركيز على تحسين قدرات الأداء وتهيئة بيئة عمل تعزز جودة حياة العمل لموظفيها.

- إدارة الشركات اليابانية تدرك بشكل كامل أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يعد استثمارًا فعالًا وطويل الأمد، حيث يسهم في بناء ولاء وانتماء قوي للموظفين تجاه الشركة.

- تطبق الإدارة اليابانية نظم عمل عالية الأداء وتتمثل محدداتها في:

- ✓ نظم فاعلة لاستقطاب العاملين الجدد؛
- ✓ نظم تدريب تمثل في حد ذاتها مؤشرات للالتزام بالإدارة بالاستثمار في رأس المال البشري؛
- ✓ نظم فاعلة لتحقيق توافق الفرد بوظيفته من خلال وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي توفيق مهاراته وقدراته؛
- ✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الإداري؛
- ✓ الاعتماد على فرق العمل؛
- ✓ نظم تقييم الأداء عالية الفعالية؛
- ✓ المتابعة المستمرة لفاعلية نظم تقييم الأداء؛
- ✓ ارتباط نظم التعويض بمعدلات الأداء؛
- ✓ نظم اتصالات تنظيمية عالية الجودة؛
- ✓ تطوير نمط الإشراف؛
- ✓ وجود آليات لتلقي الاقتراحات والشكاوى؛
- ✓ الاهتمام بتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين؛

<sup>1</sup> محمد حسين برسي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

✓ تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

### المطلب الثالث: نموذج هيئة البريد الامريكية

تأسست هيئة البريد الأمريكية في عام 1775، مما يجعلها واحدة من أقدم المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة، تشمل خدماتها كل أنحاء البلاد بسبب اتساع شبكتها. لقد لعبت دورًا فعالًا على مدار تاريخها في تقديم الخدمات البريدية داخل الولايات المتحدة، وقد مرت بفترات تطور وتغيرات على مدى هذا التاريخ الطويل، ومع ذلك، تأثر أداء ودور هيئة البريد الأمريكية بشكل كبير بسبب التطورات التكنولوجية التي عرفها مجال الاتصالات وتزايد المنافسة، وقد شكلت هذه التحديات دافعا كبيرا للهيئة في المجتمع الأمريكي، سواء من حيث دورها أو إيراداتها. وقد أدركت إدارة الهيئة أهمية تطوير أدائها، حيث أدركت أن تحسين أداء العاملين يعتبر أساسًا لذلك، وأن تطبيق مفهوم جودة حياة (QWL) العمل يشكل أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق هذا التطوير<sup>1</sup>.

وقد تبنت إدارة الهيئة تطبيق مفهوم (QWL) من خلال ما يلي:

- ✓ وضوح الرؤية والاهداف؛
  - ✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
  - ✓ التزام القيادات بتطبيق مفهوم جودة حياة العمل؛
  - ✓ دعم الادارة للعاملين؛
  - ✓ التدريب المستمر والملائم؛
  - ✓ وجود نظم عمل فعالة؛
  - ✓ الاستثمار طويل المدى في العاملين وزيادة معدلات أدائهم الوظيفي؛
  - ✓ الاعتماد على فرق العمل؛
  - ✓ وجود الية محددة لتلقي الاقتراحات وحل المشكلات.
- وقد أوضحت الدراسة أن مراحل تطبيق الهيئة لمفهوم جودة حياة العمل كان كالتالي:
- أ- تدريب الادارة على مفهوم جودة حياة العمل؛
  - ب-تحديد أبعاد جودة حياة العمل ذات الاولوية في الهيئة؛
  - ت-تطبيق مفهوم (QWL) من خلال الأبعاد والجهات المكلفة بذلك داخل الهيئة؛
  - ث-متابعة تطبيق مفهوم (QWL) داخل الهيئة.

<sup>1</sup> محمد حسين برسي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

## المطلب الرابع: جودة حياة العمل في جامعة كيب تاون جنوب افريقيا

جامعة كيب تاون (Cape Town University) هي جامعة حكومية مقرها في مدينة كيب تاون بجنوب افريقيا، تأسست سنة 1829، تعتبر من أفضل الجامعات في افريقيا، كما تم تصنيفها الاولى افريقيا والمرتبة 220 عالميا حسب ترتيب QS لتصنيف أفضل الجامعات لسنة 2021.

توفر جامعة كيب تاون مجموعة واسعة من البرامج الهامة والضرورية لتطوير الموظفين وأعضاء هيئة التدريس والرفع من مستويات أدائهم، فهي تسعى بشتى الطرق والوسائل لتلبية تطلعات هؤلاء الأفراد، وتقدم مجموعة متنوعة من البرامج والخدمات لتحقيق هذا الهدف، ومن ضمن هاته البرامج والخدمات نجد<sup>1</sup>:

- **برامج التعلم والتطوير:** بفضل جهودها المثمرة، تُقدّم جامعة كيب تاون مجموعة شاملة من البرامج الضرورية والمهمة التي تستهدف تطوير الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. تسعى الجامعة بكل الطرق الممكنة لتلبية توقعات هؤلاء الأفراد، وتُقدّم مجموعة متنوعة من البرامج والخدمات كجزء من الجهود المستمرة لتعزيز نموهم الشخصي والمهني.

تُسخر جامعة كيب تاون جهودًا مستدامة لتعزيز تعلم وتطوير الموظفين من خلال برامج تم تصميمها بعناية من قبل إدارة الموارد البشرية. ومن أجل إنجاز هذا البرنامج، تقوم هاته الأخيرة بتوفير الموارد الضرورية لتطوير الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك توفير الميزانية والتمويل الضروري. زيادة عن ذلك، يوفر هذا البرنامج مراكز تعلم أخرى توفرها الجامعة، مثل مركز الابتكار في التعلم والتعليم، والتي تعمل على تطوير المهارات التعليمية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، كما تولي الجامعة اهتمامًا خاصًا لأسلوب التطوير المهني المستمر والمستدام، وتركز أيضًا على مشروع تعليم التعددية اللغوية، وعقود البحث والابتكار التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكاديميين. وتُتاح للأكاديميين الجدد فترة اختبار تتيح لهم فرصة الحصول على الدعم اللازم لتطوير خبراتهم وكفاءاتهم في التدريس، بهدف أن يصبحوا أعضاء دائمين في الجامعة في المستقبل<sup>2</sup>.

كما تهتم الجامعة بمشروع تعليم التعددية اللغوية، وعقود البحث والابتكار الخاصة بهيئة التدريس والباحثين الأكاديميين، فضلًا على أن هذه الجامعة تتيح للأكاديميين الجدد فترة اختبار، حيث تقدم لهم الدعم المناسب لإكتساب الخبرة والكفاءة في التدريس ليصبحوا في المستقبل أعضاء دائمين في الجامعة. وتشجع الجامعة

<sup>1</sup> بوخدوني لقمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022، ص 86.

<sup>2</sup> التعليم والتطوير في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط: <https://www.uct.ac.za/staff/learning-development>

أيضاً الباحثين الأكاديميين على تسجيل براءات اختراعهم وفقاً للسياسات المحددة في سياق الملكية الفكرية الخاصة بالجامعة. وفيما يتعلق بالتقدم الوظيفي، تُوفّر الجامعة فرص الترقية السنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين تم تأكيد تعيينهم، ويتم تقييم توصيات الترقية من قبل لجنة متخصصة تقوم بتقييم الترقيات إلى منصب مدير الجامعة.

- **برنامج الصحة والعافية للموظفين:** برنامج الصحة والعافية للموظفين في جامعة كيب تاون يعتبر إحدى ميزات جودة الحياة المهنية والمميزة المقدمة للموظفين وذلك دون تكلفة إضافية على الموظف، بالإضافة إلى ذلك، تُقدم الجامعة خدمة استشارية هاتفية مجانية مخصصة فقط لموظفي الحرم الجامعي، الهدف من هذه الخدمة هو تقديم المساعدة السرية وتوفير خبرات في حل المشكلات الشخصية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي مثل الخلافات العائلية والزوجية، المشاكل العاطفية، الأمور الصحية، الضغوط العملية، الإرهاق، ومحاولة تحقيق التوازن بين الحياة العملية والأسرية، بالإضافة إلى ذلك، تفتخر الجامعة بالتزامها بتوفير بيئة عمل صحية حيث أن الجامعة تتوفر على قانون داخلي خاص بالصحة والسلامة المهنية يهدف إلى توفير وصيانة بيئة عمل آمنة من خلال تنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة، كما توفر برامج تدريب على كيفية الوقاية والسلامة للموظفين والطلاب و هيئة التدريس من المخاطر<sup>1</sup>.

- **العلاقات الانسانية:** في عام 1986 قامت الجامعة بتشكيل لجنة استشارية من قبل المجلس للنظر في جميع الامور ذات الصلة بالعلاقات الصناعية الحالية والمستقبلية، و في سنة 2002 تم تغيير اسم اللجنة الى لجنة ادارة علاقات الموظفين، و من أجل نجاح الجامعة في هذا المسعى فهي تستند على اليات فعالة للتواصل و المشاركة، و الاعتماد على بيئة عمل آمنة و فعالة مع ضرورة التزام و تحفيز جميع الموظفين، ، حيث يكون الهدف من إنشاء هذه اللجنة من خلال ممارسات الجامعة و سياساتها تحقيق النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. ضرورة تعزيز قنوات الاتصال على كل المستويات في الحرم الجامعي؛
2. ضرورة توسيع مجالات الاهتمام المشتركة بين جميع الموظفين؛
3. التقليل من الصراعات بين الموظفين والجامعة في مختلف المستويات؛
4. تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم والتبليغ عن الصراعات المحتملة والسعي لحل القضايا الاساسية؛
5. تنمية الثقة المتبادلة بين الاطراف من خلال تعزيز وتوفير قنوات لحل النزاعات.

<sup>1</sup> الصحة و السلامة في جامعة كيب تاون متاح على الرابط: [https:// www.uct.ac.za-staff-support-health-counselling](https://www.uct.ac.za-staff-support-health-counselling) consulté le 27/11/2022

<sup>2</sup> العلاقات العمل في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط: [https://www.hr.uct.ac.za/hr/employee\\_relations/policies](https://www.hr.uct.ac.za/hr/employee_relations/policies)

تعترف الجامعة بمبدأ الحرية النقابية، فهي تتخذ الترتيبات اللازمة للاعتراف والمفاوضة الجماعية وتسوية المنازعات، حيث يحق لجميع أعضاء هيئة التدريس الانضمام إلى الهيئة التمثيلية التي يختارونها، كما تلتزم الجامعة بحماية الموظفين و عدم إكراههم بأي شكل من الأشكال سواء الانضمام إلى عضويتها أو عدم عضويتهم في أي جمعية و هذا ضد رغبتهم، كما توفر الجامعة قنوات تواصل مفتوحة سواء كانت رسمية أو غير رسمية للتشاور المشترك بين الإدارة و الموظفين، الأمر الذي يشجع على تبادل الافكار و المعلومات ووجهات النظر حول حل المسائل ذات الاهتمام المشترك.

-**التعويضات والأجور:** تهتم الجامعة بنظام الأجر والتعويضات، حيث أنها توفر تعويضات جد محترمة لموظفيها وأعضاء هيئة التدريس، كما يتلقى الموظفون تعويضات إضافية مقابل العمل المنجز<sup>1</sup>

-**خدمات دعم الموظفين:** توفر الجامعة ساعات عمل مرنة، فهي تقوم بترتيب هذه الساعات من خلال التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس و رئيس القسم التابع له، كما تقدم الجامعة إجازات سنوية لأعضاء هيئة التدريس تقدر ب 22 يوما في السنة في شهر جانفي من كل عام، لكن يمكن الحصول عليه في أوقات أخرى من العام و هذا بالتنسيق مع الهيئة المختصة، في حين أن الجامعة تمنح عطل إضافية لأعضاء هيئة التدريس في حالة العمل أوقات العطل مثلا عطلة رأس السنة، زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية و عطل الأمومة و عطل التكفل بالأسرة، كما تشجع الجامعة اعضاء هيئة التدريس بالانخراط في صندوق دعم التقاعد، حيث يدعم هذا الصندوق مزايا إضافية كالادخار و تغطية تكاليف الوفاة و الجنائز و العجز، فمثلا في حالة وفاة أحد الموظفين فإن قسم الصحة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية يقوم بتقديم الدعم النفسي و الاجتماعي في شكل جلسات إرشادية فردية أو جماعية للموظفين هذا من جهة، و من جهة أخرى يقدم الدعم النفسي و الاجتماعي لورثة المتوفي زيادة الى دفع راتب يقدر بستة اضعاف الدخل السنوي للمعاش التقاعدي.

تظهر جهود جامعة كيب تاون (UCT) الجادة في تعزيز جودة حياة العمل ورفاهية أعضاء هيئة التدريس، مع تحقيق التوازن الإيجابي بين الحياة المهنية والشخصية ، و عليه فهي توفر خدمات دعم لأصحاب الأسر من أعضاء هيئة التدريس، كما تمنحهم حرية اختيار برامج العمل المرنة التي تتناسب ووقت فراغهم، إضافة الى توفير بيئة عمل صحية و امنة من الاصابات و الامراض و غيرها من الضغوط و الصراعات التي تحدث بين الموظفين من جهة أو بين الموظفين و الادارة من جهة أخرى، و لذلك فهي توفر برامج للسلامة

<sup>1</sup> التعويضات في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط: <http://www.hr.uct.ac.za/hr/service/academic/general> ، تاريخ الاطلاع: 13.12.2022

الشخصية و الحماية الصحية داخل و خارج الجامعة، فالجامعة تجتهد في تطوير حياتهم المهنية من خلال استحداث أساليب تجعل من الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس يشترك فيها من أجل التقدم و ترقيته الوظيفية، كما تلتزم الجامعة بتوفير نظام للحوافز فعال من حيث العدالة في التوزيع، كما تضمن الجامعة دستورية تنظيم العمل من خلال توفير القوانين التنظيمية التي تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس في اختيار الحرية النقابية و الهيئات التمثيلية دون أية ضغوط.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق وبعد الاطلاع على السياق النظري لجودة حياة العمل يمكننا القول إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة القائمين عليها بالاهتمام بالجانب البشري بصفته المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح والتطوير والتميز التنظيمي، مع العلم أن ذلك لن يتأتى إلا بعد شعوره بالرضا والسعادة في بيئة عمله. وعليه فإن المنظمات محكوم عليها إن أرادت البقاء والاستمرارية ضمن محيط المؤسسات المنافسة أن تجتهد في تهيئة بيئة عمل مناسبة لأداء الأعمال، وبالتالي فإن دعم أصحاب القرار للبرامج الكفيلة بتحقيق جودة عالية للحياة الوظيفية يعتبر حتمية تنظيمية مؤكدة ومستعجلة.

إن برنامج جودة حياة العمل هو نظام قائم بذاته يحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ تشرف عليه الإدارة العليا ويشترك فيه العاملون والمنظمات والاتحادات النقابية، يؤسس لقوة عمل متماسكة موجهة جهودها وطاقاتها نحو تحقيق أهداف التنظيم، كون أن العاملين فور شعورهم بأن منظماتهم تعمل على تلبية احتياجاتهم سواء كانت مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتحقق رفاهيتهم وتدعم تنمية مهاراتهم وقدراتهم سيوجهون نحو التصرف على النحو الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتمكنه من التحكم في موارده البشرية وتطوير كفاءاتها ومهاراتها بالإضافة إلى امكانية استقطاب عناصر أخرى أكثر مهارة وتميز تساهم في رفع مستويات الأداء وتعزز المكانة التنافسية للمنظمة. وبالتالي يمكننا التأكيد على أن تواجد جودة حياة العمل يساعد المؤسسات على تحقيق النتائج الايجابية وتعزيز مكانتها التنافسية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لتحسين

الأداء التنظيمي

## تمهيد:

يحظى موضوع الأداء بأهمية بالغة داخل المؤسسات ونال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وأضحى القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات. ويُعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام بل ويعتبر الركن الأساس لوجود أي مؤسسة والعامل الأكثر إسهاماً في تحقّي هدف البقاء والاستمرارية، كما أن الأداء يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم دقيق وموحد للأداء ويرجع ذلك إلى ثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون من جهة، واختلاف المعايير والمقاييس المتبعة في دراسته وقياسه من جهة أخرى. ولكن بالرغم من هذا التباين إلا أنّ أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحقّقه المنظمة في بلوغ أهدافها. كما تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في سيرورة المنظمات لكونها عملية حساسة ودقيقة كونها تبين مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتقيس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب وتعتبر هي ركيزة عملية تحسين الأداء التنظيمي. ويتم قياس أداء المنظمات من خلال مجموعة من الآليات والنماذج منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة.

وعلى هذا الأساس سوف نستعرض في هذا الفصل مدخل نظري للأداء والأداء التنظيمي من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل نظري حول الأداء والأداء التنظيمي.

**المبحث الثاني:** إدارة الأداء التنظيمي.

**المبحث الثالث:** تقييم الأداء التنظيمي.

**المبحث الرابع:** أساليب قياس وتقييم الأداء التنظيمي.

## المبحث الأول: مدخل نظري حول الأداء والأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من المفاهيم التي نالت قسط وفير من اهتمام الباحثين والدارسين في الكثير من المجالات لاعتباره أحد مُحدّدات نجاح المنظمات والهدف الذي تسعى لتحسينه. ويعتبر الأداء التنظيمي مفهوم واسع يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية وغيرها من المفاهيم المتعلقة به. في هذا المبحث سنحاول إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية للأداء والأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

لمفهوم الأداء تعاريف مختلفة ومتعددة تعدد المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء في المنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحقّقه المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. كما أن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونها. فيما يلي سنقدم مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالأداء حسب الآراء المختلف للباحثين مع التطرق للعوامل التي تتدخل في مفهوم الأداء.

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعرّف (P.Drucker) الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"<sup>1</sup>.

أما الكاتبان (Miller & Bromily) فينظران إلى الأداء على أنه "انعكاس على كيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

أما (Kotler) فيعتبر الأداء بأنه: " تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، وإدارة فاعلة ومتمكّنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين"<sup>3</sup>.

كما يعرّف الأداء أيضا على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والأداء بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 296.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص: 291.

<sup>3</sup> طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، ص: 66، 2008.

<sup>4</sup> أيّتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص 9.

✓ أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛

✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

✓ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويذكر أن التوجّهات الحديثة تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية تنطلق من ستة أطر تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي<sup>1</sup>:

- **النجاح:** حيث أن الأداء يعبر عنه بمدى النجاح الذي تحققه المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة.

- **الموارد:** حيث يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرجوة. فالأداء هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستخدامها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

- **النتائج المرغوبة:** حيث يمثل الأداء النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها من خلال استغلال الموارد المتاحة.

- **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:** ويمثل النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية عل اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

- **مدخل النظم:** فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة.

- **المفهوم الشمولي:** إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة.

وعلى ضوء التعريفات السابقة، يعرف الباحث الأداء بأنه: "حصيلة الجهود والعمليات والسلوكات التي تقوم بها المنظمة من خلال الاستغلال الامثل وبكفاءة وفعالية للموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية..). وتوجيهها بطريقة مدروسة نحو تحقيق أهدافها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية".

### الفرع الثاني: خصائص الأداء

يتصف بمجموعة من الخصائص والصفات والتي تجعل منه عملا مميزا، ويمكننا حصر أهم هاته الخصائص فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شيلي إهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص: 63.

<sup>2</sup> ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة -أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، غزة، جامعة الاقصى، غزة، ص 45.

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المنظمة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المنظمة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المنظمة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- استثمار جهود كل العاملين في المنظمة نحو تطوير المنظمة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق المؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المنظمة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع وتتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

إن العوامل المؤثرة في الأداء متنوعة ومتداخلة فيما بينها، وهو ما يبرر وجود اختلافات واجتهادات من أجل تحديدها وضبطها وفق معيار موحد، وقد ارتأينا أن الرأي الأرجح في تصنيفها يعتمد حسب علاقتها بالمؤسسة، إلى عوامل داخلية ترتبط بالعناصر المكونة للمؤسسة وعوامل خارجية موجودة في المحيط الخارجي، وكل منها يضم مجموعة من العوامل يمكن توضيحها كالآتي<sup>1</sup>:

**أولاً) العوامل الداخليّة:** وهي الناتجة عن التفاعل بين مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة أي أنها خاضعة لتحكمها وتحت سيطرتها، وتضم في مجملها المتغيرات والقوى التي يحتمل أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء وهي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مباركة راجي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2021، ص 70.

<sup>2</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017، ص 92.

-المورد البشري: ويشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره محور العملية الانتاجية ومختلف العوامل المرتبطة بأنشطة المؤسسة كعمليات اتخاذ القرار، تحديد جودة المنتج، كميته، المزيج التسويقي... الخ، أو بالجوانب المتعلقة بالأفراد ذاتهم كعمليات تأهيلهم وتدريبهم واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، أنظمة الحوافز والأجور، طبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين، الرؤساء والمشرفين... الخ.

-الإدارة: تقع على عاتق الإدارة مسؤولية كبيرة فيما يخص الاستغلال الفعال للموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حيث أنها تتكفل بعمليات التخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة وأن أي خلل أو تقصير من شأنه التأثير على كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

-التنظيم: ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والسلطات والمسؤوليات على الأفراد، تقسيم العمل وفقا للتخصصات، توضيح العلاقات بين المستويات الادارية مع الحرص على إحداث التنسيق والتعاون بينها، تحقيق السيطرة الادارية والمالية في كافة القرارات وتصرفات العاملين والتأكد من عدم وجود ثغرات في تأدية الأعمال، ويجب الاشارة هنا إلى ضرورة توفر المرونة في التنظيم من أجل مواجهة المستجدات الطارئة والمباغته.

-بيئة العمل: أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية يجد الافراد أنفسهم محاطين بعدد من العناصر التي قد تؤثر على أدائهم الفردي والجماعي وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة، مثل العلاقات الاجتماعية، الصراعات التنظيمية، أنظمة الاتصال، أساليب الاشراف... الخ.

-طبيعة العمل: وتشير إلى مدى رضا الموظف عن طبيعة ومحتوى عمله وتقبله للمهام الموكلة إليه ومدى مطابقتها لتخصصه وكفاية الأجر الذي يتقاضاه مقابل ذلك، فرص النمو والترقية، حيث أنه كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه ازدادت دافعيته وولائه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء.

-العوامل الفنية: إن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، مدى حداثة الآلات، أصناف المواد الأولية الداخلة في العملية الانتاجية... الخ كلها عوامل محددة لمستوى الأداء في المنظمات.

ثانيا) العوامل الخارجية: تمثل مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سلبا أو ايجابا وتكون خارج محيط المنظمة وبالتالي خارجة عن سيطرتها وبالتالي فإن اثارها قد تكون على شكل فرص وجب استغلالها لتحسين الأداء أو قد تكون مخاطر وتهديدات قد تؤثر سلبا على المؤسسة<sup>1</sup>، وهنا الإدارة ملزمة

<sup>1</sup> شيلي إلهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص 64.

على الانتباه والتنبأ لهاته العوامل والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل<sup>1</sup>:

-عوامل اقتصادية: وتعتبر أكثر العوامل أهمية وحساسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية نتيجة ارتباطها الوثيق بالمحيط الاقتصادي كمصدر لمواردها وسوق لمنتجاتها، وتتضمن عوامل اقتصادية كلية: كالنظام الاقتصادي السائد في الدولة، معدّلات النمو الاقتصادي، النظام البنكي والسياسات المالية، هيكل الأسواق، معدلات التضخم...، وعوامل اقتصادية جزئية كالمنافسة، وفرة المواد الأولية...الخ.

-عوامل اجتماعية وثقافية: وتعتبر هذه العوامل مؤثرة على أداء المؤسسة كونها ترتبط بحاجات الافراد ودوافعهم التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها واشباعها للوصول إلى أداء أفضل، كما تؤثر هذه العوامل على سلوك المستهلك وعلى الإطار التنظيمي للمؤسسات، وتتمثل عموما في: الأهداف، القيم، العادات، المستوى التعليمي ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني المعمول بها...الخ.

-عوامل سياسية وقانونية: قد تشكل هذه العوامل تأثيرا واضحا على أداء المؤسسة في حال التغييرات المفاجئة والسريعة فيها وهو ما يخلق إما فرصا وإما مخاطر بالنسبة لها، وتتمثل أبرز هذه العوامل في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي، الوضع الأمني للدولة، ومدى الاستقرار الداخلي والخارجي لها، التشريعات السائدة في المجتمع، النظام القانوني، الأحزاب والجمعيات،...الخ.

-عوامل تكنولوجية: تعتبر العوامل التكنولوجية من المتغيرات الهامة بالنسبة للمؤسسة فهي ترتبط بالتطورات في المجال المعرفي والبحث العلمي والتكنولوجي كالابتكارات، براءات الاختراع، وبالتالي يجب على المؤسسة الإلمام بكل ما هو جديد في هذا المجال من أجل تحسين أدائها وكسب المنافسة.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي الأداء من خلال المنظمة، أو الأداء بالذهنية المؤسسية، وهو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الأفراد أو ما نطلق عليه العمل التعاوني والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلا ومضمونا، نصًا وروحًا، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وقيم تنظيمية محددة. ويقتضي الأداء التنظيمي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم، على غرار المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما يمكن أن تتسع إلى زوايا أكثر اتساع مثل الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مباركة رابحي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناپراك - أطروحة دكتورة، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2021، ص 72.

<sup>2</sup> محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2002، ص: 20.

### الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي

عرّف الأداء التنظيمي على أنّه "مفهوم يعكس كلا من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"<sup>1</sup>. وعرّف كذلك بأنّه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول المتاحة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>. ويعرّف آخرون الأداء التنظيمي بأنّه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإنّ نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل<sup>3</sup>.

وهناك من الباحثين من يرى أن الأداء التنظيمي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها والتي تتمثل أساسا في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة<sup>4</sup>. من خلال ما سبق يمكننا استخلاص تعريف شامل للأداء التنظيمي: فهو مجموعة الإجراءات والليات التنظيمية والعمليات المستمرة التي تتبناها المنظمة والتي تتعلق بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها اعتمادا على مواردها المتاحة في ضوء التفاعل بين مختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء التنظيمي

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد وحصر أنواع الأداء بقدر اختلافهم في تحديد مفهوم محدد له، ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعا نجد التصنيف الموالي، والذي يُقسم الأداء إلى أربعة معايير أساسية: معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة والمعيار الوظيفي حيث أن كل معيار يتفرع إلى أنواع جزئية وهي مبيّنة فيما يلي:

**أولا) حسب معيار المصدر:** وفق هذا المعيار تم تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين: أداء داخلي (ذاتي) وأداء خارجي وهما كما يلي:

**أ- الأداء الداخلي (أداء البيئة الداخلية):** ويشمل على محصلة الأداءات التي تكون داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بأداء رأس المال البشري (الأفراد) أو الأداء التقني أو المالي، حيث أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه سواء نشاطات أو وظائف (إنتاج،

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 3.

<sup>2</sup> العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 227.

<sup>3</sup> Garg,P. & Rastogi,R 'New model of job design : motivating Employees' Performance', Journal of Management development, 2006, 25(6), pp 572-587.

<sup>4</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص:71.

تسويق، تمويل، توزيع...) أو عمليات إدارية أخرى، وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة، ويتكون الأداء الداخلي من ثلاثة أنواع جزئية<sup>1</sup>:

✓ **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء الأفراد بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)، فالأداء البشري يكتسي أهمية كبيرة ويمكن اعتباره بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات مميّزة من الموارد البشرية.

✓ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات ومعدّات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

✓ **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

مما سبق نقول أنّ الأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية بالإضافة إلى فعالية العمليات الداخلية.

**ب- الأداء الخارجي:** ويعبر عن الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة ولا دخل للمنظمة في إحداثه وإنما هي متأثرة بما يقع في محيطها الخارجي<sup>2</sup>، قد يكون وقعه ايجابيا أو سلبيا على المؤسسة مثل التغيرات الحاصلة في الاسواق الخارجية وارتفاع أو انخفاض في أسعار المواد الأولية في الأسواق، أو تغيرات في القوانين والتشريعات، وهي تغيرات من شأنها التأثير على مسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار كي تتمكن من إدراك أثرها على الأداء.

**ثانيا) حسب معيار الشمولية:** حسب معيار الشمولية ينقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي، ويتم تفصيلهما كما يلي<sup>3</sup>:

**أ- الأداء الكلي:** ويتمثل في الإنجازات التي ساهم في تحقيقها جميع مكونات وعناصر ووظائف المنظمة دون إقصاء أي عنصر من هاته المكونات، وبشكل عام فإن الأداء الكلي هو نتيجة تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة. ويشمل فعالية القيادة، إدارة الموارد المالية والبشرية، جودة الخدمات والمنتجات، التفاعل مع السوق والعملاء.

<sup>1</sup> Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p 236.

<sup>2</sup> Bernard Martory, Op.Cit, P 236.

<sup>3</sup> عادل بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ب- الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، فالنظام التّحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي لأهدافه يتحقق الأداء الكلي<sup>1</sup>. وأيضاً إنّ تحليل الأداء الجزئي يسهم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.

ثالثاً) حسب معيار الوظيفية: حسب معيار الأداء الوظيفي، ينقسم الأداء على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، ويمكن حصرها في الوظائف التالية: الوظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة العلاقات العامة، ووظيفة التموين، ووظيفة البحث والتطوير، وهي موضحة كما يلي:

أ- أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في المؤسسات من خلال ضمان السير السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية والاستخدام الأنسب للأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية<sup>2</sup>، ويشمل ذلك تسيير الميزانية، التخطيط المالي، الرقابة على التكاليف وضمان التوازن المالي.

ب- أداء وظيفة الإنتاج: تختص هذه الوظيفة بالأنشطة و العمليات التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة<sup>3</sup>. ونذكر على سبيل المثال تحسين كفاءة سلسلة التوريد، تحسين جودة المنتج، تقليل التكاليف.

ت- أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق وتحليله وتحديد السياسة التسويقية الملائمة بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن حجم الزبائن، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى. وتحليل أداء وظيفية التسويق يساعد في تحديد فعالية الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة. ومن بين المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء وظيفة التسويق نجد: الحصة السوقية، رضا العملاء، سمعة المؤسسة.....الخ<sup>4</sup>.

ث- أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجاريتين تخصص التسويق، 2012، ص 25.

المديرين وتصرفاتهم. وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ملزمة باستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية مع ضمان تطويرها وتدريبها للحصول على مستويات أداء مقبولة.

**ج- أداء وظيفة التموين:** تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية<sup>1</sup>. إن التقدير الدقيق لاحتياجات الموارد والاختيار الجيد للموردين يساهم في تحسين أداء وظيفة التموين.

**ح- أداء وظيفة العلاقات العامة:** تركز هذه الوظيفة على إرساء روابط وثيقة بين المؤسسة ومجتمعها والمحافظة على علاقة حسن النية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميّزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة سهلة وواضحة.

**خ- أداء وظيفة البحث والتطوير:** ويتميز هذا النوع من الأداء بالخصائص الآتية<sup>2</sup>:

- مدى توفر بيئة ملائمة للأبحاث تدعم جهود البحث والابتكار والتطوير.
- وجود سلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات.
- درجة تأهب عالية في عملية تحديث الآلات ومسار التطور التكنولوجي.

**رابعا) حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

✓ **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

✓ **الأداء الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع

<sup>1</sup> عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 08.

<sup>2</sup> Marcel Laflame, Le Managment : approche systémique, 3ème edition, Geatan Morin, Canada, 1981, P 356.

الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: مكونات الأداء التنظيمي

كثيراً ما يعبر عن الأداء ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء، ويمكن توضيح فيما يلي مفهومي الكفاءة والفعالية داخل المنظمة:

- **الكفاءة (Efficiency):** تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"<sup>2</sup>، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"، بينما يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد"<sup>3</sup>. يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

- **الفعالية (Effectiveness):** يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"<sup>4</sup>، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنّها فعّالة إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطرة، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلية"<sup>5</sup>.

فالملاحظ هنا التركيز في تعريف الفعالية على مدى تحقيق الأهداف، إلا أنّ الكثير من الباحثين حاولوا التعميق في مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف" حيث يُعدُّ (Peter Drucker) أول من كان وراء هذا التوجّه الجديد وعبر عليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: "أنّ

<sup>1</sup> نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص ص 85-86.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، ط1، 2001، ص24.

<sup>3</sup> Malo J.L & Mathé J.C: *L'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p11.

<sup>4</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

<sup>5</sup> الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.

الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف<sup>1</sup>، وقال أيضا (P. Drucker) بأن الفعالية هي "عمل الأشياء الصحيحة"<sup>2</sup> "Doing the right things".

- العلاقة بين الكفاءة والفعالية: من خلال تعريف الكفاءة و الفعالية و توضيح مقاصدهما يتضح أنه يوجد ارتباط متين بين المفهومين، ولكن هذا لا يعني أنهما مترادفين، فقد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية<sup>3</sup>، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

### المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء التنظيمي

يعتبر تحقيق مستوى عالٍ من الأداء أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيق التميز في السوق، وتحقيق ذلك يتطلب تركيزاً مستمراً على تحديث الاستراتيجيات والعمل على تطوير المهارات وتحسين العمليات والتواصل الفعال في جميع مستويات المؤسسة. في هذا المطلب سوف نركز على مختلف مستويات ومحددات الأداء المؤسسي عبر زوايا مختلفة.

#### الفرع الأول: مستويات الأداء التنظيمي

يقسم أغلب المؤلفين والباحثين مستويات الأداء إلى المستويات الثلاثة الآتية:

**أولاً) المستوى الاستراتيجي:** يرتبط هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي نبني عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"<sup>4</sup>. ويعتقد بأن "الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"<sup>5</sup>، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> P. Drucker, L'efficacité objectif N°1 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974, p14.

<sup>2</sup> P. Drucker, Management (Tasks, Responsibilities, Practices), New york, Harper and Row, 1973- 1974, P 45.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987، ص92.

<sup>4</sup> Philippe L., Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166.

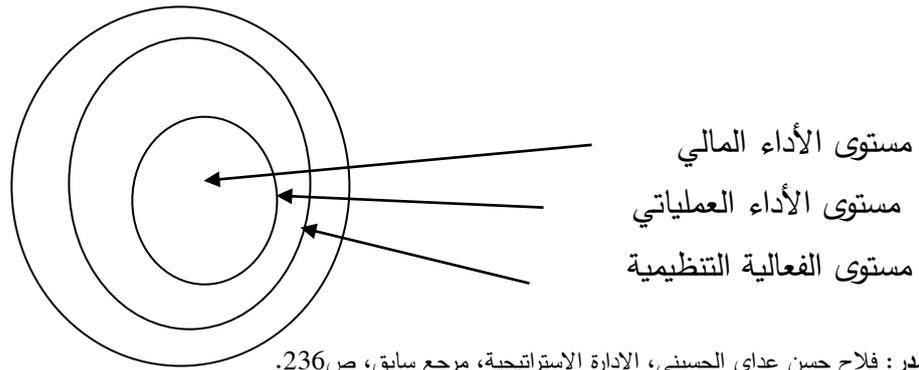
<sup>5</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 237.

**ثانياً) المستوى العملي:** هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مُسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

**ثالثاً) المستوى التكتيكي:** تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء: الأداء المالي، الأداء العملي، الأداء الاستراتيجي.

### الشكل رقم (2-1): مستويات الأداء



في حين هناك من الباحثين من يصنف الأداء التنظيمي وفق التصنيف الآتي<sup>1</sup>:

✓ **الأداء الاستثنائي:** وهو الأداء الذي يبين مدى تفوق المؤسسة على المدى البعيد وازدهارها مالياً وتوسّع حصتها السوقية.

✓ **الأداء البارز:** وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وتوفّر المنظمة على إطارات تتمتع بالكفاءة وتحفيز عالي.

✓ **الأداء الجيد جداً:** والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية والإطارات الكفؤة بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.

✓ **الأداء الجيد:** وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والإطارات، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين، 2018، ص: 19-20.

✓ **الأداء المعتدل:** وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة مع عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

✓ **الأداء الضعيف:** وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع تجلي نقاط الضعف في مختلف المحاور تقريبا، فضلا عن مصادفة صعوبات كثيرة في استقطاب واستقبال الموارد البشرية المؤهلة وكذلك مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

✓ **الأداء المتأزم:** ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل وصعوبات متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

#### الفرع الثاني: محددات الأداء التنظيمي.

يتعلق أداء المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العناصر تؤثر وتتأثر ايجابيا أو سلبيا به، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارج عن سيطرتها ويصعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها، إلا أن كل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل. ويرى ( Jean Pierre Mercier ) في هذا الإطار أنّ العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في<sup>1</sup>:

✓ الاستراتيجية؛

✓ الرؤية، القيم، الرسالة؛

✓ الموارد البشرية؛

✓ هيكل المؤسسة؛

✓ العمليات والأنظمة؛

✓ الموازنة.

أمّا: ( Tom Peters, Robert watrman ) فيحددان ثمانية عوامل للأداء هي<sup>2</sup>:

✓ التميز في العمل؛

✓ الاستماع للزبون؛

✓ تشجيع الاستقلالية والإبداع؛

✓ ترسيخ الإنتاجية من خلال تحفيز الأفراد؛

<sup>1</sup> Mercier , J .P, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

<sup>2</sup> Peters, T. & Waterman, R., **Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performance**, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

✓ القيم الجماعية؛

✓ الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛

✓ المزج بين الليونة والصرامة؛

✓ الاهتمام والارتباط بما نتقنه.

أما بالنسبة لـ : (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي<sup>1</sup>:

✓ الحيوية؛

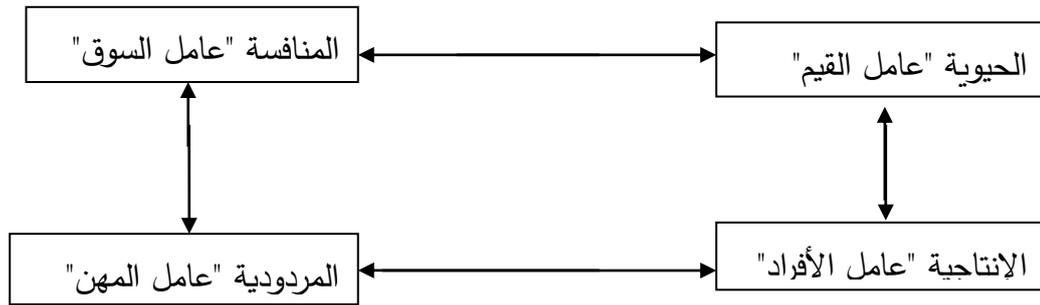
✓ القيم قاعدة للنظام في مجمله؛

✓ الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء؛

✓ الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة العملية الانتاجية.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب (Paul Pinto) يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): العوامل المحددة للأداء .



Source: Paul Pinto, opcit, p11.

<sup>1</sup> Pinto, P., La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durent, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

## المبحث الثاني: إدارة الأداء التنظيمي وأساليبه تحسينه

تهدف إدارة الأداء في المنظمات إلى إنشاء إطار منهجي متكامل يساعد في تطبيق الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحويلها إلى أنشطة وعمليات يمكن قياسها. تركز هذه الإدارة على توفير إطار عمل يسمح بتنظيم وتحليل نشاط الوحدات وتطوير معايير الأداء، وكذلك إعداد تقارير تحليلية حول تقدم العمل في تلك الوحدات، حيث أن الهدف الرئيسي هو تسهيل عمليات اتخاذ القرارات الإدارية وضمان تحقيق الأداء المطلوب. سنتناول في هذا المبحث ماهية إدارة الأداء في المنظمات ثم طرق تحليل أداءها وأساليبه تحسينه.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الأداء التنظيمي

يعتبر مصطلح إدارة الأداء من المفاهيم الحديثة في مجال البحوث الإدارية والذي يقصد به إجراء عملية إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أدبيات التسيير على عملية الأداء من تخطيط وقيادة وتنسيق وتنظيم وتقييم ورقابة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: تعريف إدارة الأداء التنظيمي

تعرف إدارة الأداء التنظيمي على أنها الجهود التي تبذلها المنظمات والتي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لبلوغه<sup>2</sup>. كما عرفها أرمسترونغ (Armstrong) بأنها: " عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهو وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم الأداء وكيفية تحقيق مستوياته في إطار متفق عليه من الأهداف المخططة ومعايير ومتطلبات الإدارة. وإيجاد عمليات لتأسيس فهم مشترك حول الغاية المراد تحقيقها، وإدارة وتنمية الأفراد بطريقة ترفع من أن احتمال الأداء سيتم تحقيقه سواء على المدى القصير أو الطويل، وهي من مسؤوليات الإدارة التنفيذية"<sup>3</sup>. كما عرف لوكاس وزملاؤه (Lucas & al.) إدارة الأداء بأنها: " عملية استراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف وتقييم الأداء وتطويره على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي"<sup>4</sup>.

وعلى أساس ما سبق يمكننا تعريف إدارة الأداء بأنها: " عملية إدارية مستمرة ووسيلة لتنفيذ التغيير تهدف إلى تحسين أداء المنظمة وذلك باستخدام أساليب تسييرية مرنة".

<sup>1</sup> بن أحمد سعدي، أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 27.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010، ص 84.

<sup>3</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of Performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, United Kingdom, 2009, P9.

<sup>4</sup> بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة الحالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، 2017، ص 56.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء .

تتمثل الغاية الرئيسية لإدارة الأداء داخل المنظمات في ضمان استمراريتها، من خلال تطوير وتنفيذ أنظمة وإجراءات فعالة تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة. فإدارة الأداء تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج، والموائمة بين جميع النظم الفرعية لتحقيق الأهداف العامة المرجوة للمؤسسة، أي تركيز إدارة الأداء في داخل المؤسسة ينبغي أن يؤثر في نهاية المطاف على التنظيم العام لإدارة الأداء أيضاً، وعليه فإن أهداف إدارة الأداء تشمل ما يأتي:

- 1- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات؛
- 2- اعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها؛
- 3- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وارشاد الموارد البشرية؛
- 4- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية؛
- 5- التركيز على تصحيح وتحسين الأداء، والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط؛
- 6- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات؛
- 7- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين؛
- 8- تحسين نوعية العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية.

### المطلب الثاني: تحليل الأداء التنظيمي

إن تحسين أداء المنظمات هي عملية منظمة تبدأ بمقارنة وتحليل الوضع الحالي والوضع المرغوب، كما يركز أسلوب هذا التحليل على دراسة أسباب سوء الأداء والانحرافات قبل وصف الحلول، إلا أنه يتزامن مع القيام بهذه العملية مجموعة من الصعوبات والعراقيل التي سنبين أهمها من خلال هذا المطلب والذي سنوضح فيه أيضاً فجوة الأداء .

### الفرع الأول: صعوبات تحليل وتقييم الأداء

يوجد عدد لا متناهي من الصعوبات والمشاكل الفنية التي قد تعيق عملية تحليل وتقييم الأداء التنظيمي نذكر منها:

- عدم وضوح المعايير الداخلة في بناء وتكوين الأداء؛
- مشكلة تعميم المعايير وملائمتها؛
- تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في تحديد وتحليل الأداء؛
- قد يتسبب ضعف الاتصالات بين مستويات المنظمة في فشل أو تعثر عملية التقييم؛

- الاعتماد الأساسي على النتائج المالية في التقييم وإهمال الجوانب الأخرى؛  
 - الاعتماد في عملية تقييم الأداء على الجوانب التاريخية (الفترة الماضية) لا تعكس بالضرورة الظروف الحالية أو المستقبلية، والقدرة على توقع الأخطاء أو المتغيرات ذات التأثير على نتائج الأداء، ومن ثمة يصعب تقاؤها<sup>1</sup>.

- عدم اللجوء إلى المعايير الحديثة لقياس وتقييم الأداء على غرار بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على المعايير التقليدية التي أثبتت قصورها.

### الفرع الثاني: فجوة الأداء التنظيمي

تعبّر فجوة الأداء عن الانحراف الذي ينتج عن مقارنة الأداء الفعلي (المنجز فعلاً) مع الأداء المعياري (المستهدف)، وهو ما يستلزم على المؤسسة العمل الجاد لإغلاق تلك الفجوة، من خلال تشخيصها لتحديد أسبابها وتحليلها لكي تتمكن المؤسسة من استخدام نتائجها في تحديد المستوى الأحسن والأنسب للأداء، فتحسين الأداء يتم من خلال عمليات مختلفة تستهدف تحليل أسباب الفجوة، ويمكن تشخيص أسباب الفجوة وفق مستويين هما: تشخيص استراتيجي وتشخيص عملي.

1- **التشخيص الاستراتيجي:** يمثل تقييم أداء المؤسسة الحالي والعودة إلى المراحل الأولية المتمثلة في تقييم عناصر القوة والضعف الموجودة داخل محيط المؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بها في بيئتها الخارجية، إضافة إلى فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها، وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة المتعلقة بحدوث التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية التي أثرت بصورة سلبية على نجاح أداء المؤسسة وهي:

- هل حدثت تغييرات في أداء المنافسين، المستثمرين والمتعاملين مع المؤسسة... الخ؟؛
- هل حدثت تغييرات في طبيعة الصناعة، الطاقة، اختلاف المنتج، سلوكيات الزبائن واتجاهاتهم؟؛
- هل حدثت هناك فرص أو تهديدات جديدة سببها التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو في أداء المنافسين أو القطاع؟؛
- هل هناك تطابق الأداء الحالي مع التغييرات التي طرأت على البيئة الخارجية وأداء المنافسين؟؛
- هل مفتاح النجاح الأساسي في القطاع قد تغير؟.

إنّ الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن يؤثر أو يعكس للمؤسسة وجوب تحسين أدائها، وتبني أداء أكثر تكيفاً وملائمةً للظروف البيئية الحالية، وعليه فإن التشخيص الاستراتيجي يحدد هل منهج الأداء الحالي هو

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص102.

السبب المباشر في ظهور هذه الفجوة أم هناك قصور في تحقيق المعايير المحددة؟، أي هل أن الخلل يكمن في الأداء ذاته أم في الخطط ووقت الإنجاز، وعليه فإن هذا التشخيص يهتم بالأداء المعياري.

2- **التشخيص العملي:** يهتم هذا التشخيص بتقييم نتائج الأداء الفعلي، ومنه تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة الأداء، وإنّ المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التي تكون تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء تحسينات عليها، ولذلك فإن ظهور فجوة الأداء قد يكون ناجماً عن وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية أو قد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة، وحال تحديد الفجوة القائمة، لابد من البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

### المطلب الثالث: تحسين الأداء التنظيمي

إن عمليات تحسين الأداء عبارة عن السياسات العامة والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، حيث تعتمد على إيجاد أفضل طرق الانسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي الذي يسوده التغير السريع وعدم اليقين.

### الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء التنظيمي

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى<sup>1</sup>.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر ما يلي:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والإبداع؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### الفرع الثاني: دوافع تحسين الأداء التنظيمي

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها منها عوامل داخلية وعوامل خارجية نوضحها فيما يلي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ط3، 1999، ص 11.

أولاً) الأسباب الداخلية لتحسين الأداء: تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تسبب لها ضعف وانخفاض في مستويات أداءها مما ينجر عنه عدم قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في السوق وعجزها عن مواجهة المنافسين والوصول إلى مستوى تطلعات العملاء وأصحاب المصلحة، ومن أبرز هذه المشكلات ما يلي:

- تعارض أهداف المؤسسة مع أهداف العمال فيما يخص مستويات الاهداف المخطط لها؛
  - ضعف النظم المحاسبية المعتمدة في عملية تقييم؛
  - بطء الاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي عدم التمكن من اقتناص الفرص واستغلالها أو تجنب المخاطر؛
  - الاعتماد في بناء الهياكل التنظيمية على الصيغ التقليدية والتي أثبت عجزها في مجارة تغيرات الاسواق والمنافسة بدل الهياكل الحديثة القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة؛
  - غياب عامل التنبأ عند بناء تحديد الاهداف والسياسات والاكتفاء بالنظرة قصيرة المدى بدل بناء استراتيجية طويلة؛
  - ضعف التوجه التسويقي والافتقار الى اليات جلب وارضاء العملاء وبالتالي تضائل القدرات التنافسية.
- ثانياً) الأسباب الخارجية لتحسين الأداء: وهي العوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداءها، ومن أهمها:
- معدلات التغير السريعة: تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛
  - الحفاظ على المكانة: تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

- المنافسة: تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛
  - التوجه نحو سياسات التكتلات الاقتصادية والاندماج والتي تُحتم على المؤسسة الرفع من قدراتها التنافسية والريادة في الأسواق؛
  - عولمة الأسواق والتي توفر فرصا ومخاطر تؤثر مباشرة على واقع وتطور المؤسسة؛
  - هيمنة الشركات متعددة الجنسيات على الأسواق مما يدفع المؤسسة إلى ضرورة تبني استراتيجيات دفاعية أو هجومية أساسها تحسين الأداء؛
- إن هذه التحديات المذكورة بنوعها الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسة التجاوب معها عن طريق العمل على تحسين مستويات أداءها كي يصبح مرنا ومتكيفاً مع التغيرات السريعة والمستمرة في محيطها، وهذا التحسين يجب أن يشمل<sup>1</sup>:

- ✓ خطط مرنة تشمل مجالات تغيير الأداء المخطط مسايرة لتغيرات المحيط؛
- ✓ توعية فريق العمل بضرورة التجديد والابداع بهدف رفع مستوى الأداء الفعلي؛
- ✓ تحديد المستوى الفعلي للأداء الحالي مقارنة مع المؤسسات الرائدة في السوق لتوضيح جوانب القصور وطرق معالجتها؛
- ✓ الاهتمام بالجودة كعنصر أساسي في عملية التحسين.

### الفرع الثالث: خطوات تحسين الأداء التنظيمي

بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسات تمر عملية تحسين أداءها التنظيمي بمجموعة من الخطوات نوضحها فيما يلي<sup>2</sup>:

- صياغة استراتيجية العمل ونقلها للآخرين؛
- تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم استراتيجية العمل؛
- تعيين عضواً من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولي الأمر؛
- تنمية برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير؛

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 59.

- توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم؛
- توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات؛
- تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية؛
- تقدير الأفكار الجيدة وتحفيز الافراد على الإبداع؛
- توضيح أهداف التطوير الدائم لكل العاملين والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تمّ تحقيقه منها؛
- توخي البساطة، تجنّب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

#### الفرع الرابع: أساليب تحسين الأداء التنظيمي

تحسين الأداء هو عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة، أي الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى أداء أفضل أو إلى مستوى الأداء المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وعملية أساسية في نشاط المؤسسة، وبذلك السيطرة على الأداء العام للمؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة السيطرة على مستويات الأداء<sup>1</sup>، حيث يشكل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عنصراً أساسياً في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها، والتي تخل بالتوازنات والتوقعات، أمّا أساليب تحسين الأداء فهي تختلف وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل ولعلّ الشائع منها يتمثل في المداخل الآتية:

**1- الجودة الشاملة:** تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، فهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن فهي: "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"<sup>2</sup>، إنّ إدارة الجودة الشاملة هي نظام فعّال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر، ص102.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص612.

سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائننا، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء. وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة، ومن أبرز تلك المزايا ما يأتي<sup>1</sup>:

- ✓ تعزيز كفاءات العمليات الداخلية؛
- ✓ تحسين الأوضاع التنافسية؛
- ✓ حسن استغلال الموارد؛
- ✓ تعزيز رضا العاملين؛
- ✓ تحسين العائد المادي والاجتماعي؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.

إنّ هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنّها عملية مستمرة، ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنّها تتفق في مبادئها العامة، والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية:

- التركيز على الزبون؛
- التركيز على العمليات والنتائج؛
- مشاركة العاملين والعمل الجماعي؛
- التحسين والتطوير المستمر في الجودة؛
- أهمية المعلومات المرتدة؛
- الوقاية والمراقبة المستمرة بدلاً من المراجعة والفحص.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداءً ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لها، ومن أشهرها شهادات الأيزو المعروفة، (إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير).

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

2- إعادة الهندسة: نستطيع تسميتها أيضا بإعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندرة، إعادة هندسة أساليب الإدارة. تعرف بأنها: "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"<sup>1</sup>، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء، إعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

تتشكل عمليات إعادة الهندسة من العناصر الأساسية الآتية:

✓ إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي؛

✓ إعادة التصميم الجذري؛

✓ التركيز على العمليات؛

✓ تحقيق نتائج باهرة؛

✓ التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

✓ التركيز على الزبون؛

✓ شمول المؤسسة ككل؛

✓ حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

والخلاصة أنّ إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون؛ هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج؛ ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التالية التي أحدثتها<sup>2</sup>:

➤ تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفّظ على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية؛

➤ تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات؛

➤ تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.

وعليه إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء المؤسسة إلى الأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

<sup>1</sup> مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفق، الرياض، 1999، ص12.

<sup>2</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص163.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء التنظيمي

بعد تناولنا المفاهيم الأساسية للأداء التنظيمي وأهميته للمنظمة ثم خطوات وأساليب تحسينه، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عملية تقييم هذا الأداء حيث تعد مرحلة ضرورية في العملية الإدارية كونه يساهم في إمداد القائمين على المنظمة بتغذية عكسية لما تم القيام به، حيث يقدم المعلومات اللازمة لقياس مدى تحقق الأهداف المرسومة ويساعد في عمليات اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

سوف نتناول في هذا المطلب ماهية عملية تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال دراسة بعض تعاريف وأهمية تقييم الأداء.

#### الفرع لأول: تعريف تقييم الأداء التنظيمي

يعرف تقييم الأداء بأنه: " تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي يتم تنفيذه بطريقة صحيحة وأنه يحقق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>. ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد"<sup>2</sup>. وتعرّف كذلك عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية إدارية يتم خلالها مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات المحققة) بالمعايير الموضوعة مسبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة و الأساسية في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير"<sup>3</sup>. كما يعرف بأنه قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحري عن أسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الإيجابية وإزالة الجوانب السلبية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص 233.

<sup>2</sup> عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999، ص 189.

<sup>3</sup> زهير ثابت، تقييم أداء الشركات والأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001، ص 15.

<sup>4</sup> زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 124.

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. بحيث يفترض من خلال التقييم محاولة الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما مستوى الأداء الحالي؟ هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره؟ وكيف يمكن ذلك؟

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء التنظيمي

تكتسي عملية تقييم الأداء في المؤسسات أهمية قصوى في جوانب ومستويات متعددة، يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- تمثل عملية التقييم مرآة عاكسة لمدى نجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- توفر التغذية الراجعة حول مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف، وكلما انحرفت النتائج عن الاهداف المسطرة فإن عملية التقييم تساهم في تحليل فجوة الأداء وإجراء التعديلات المناسبة؛
- تشجع التوجه البناء نحو حل المشكل، لأن التقييم يوفر البيانات الملموسة ويمد المؤسسة بالأرقام الصحيحة والدقيقة والمساعدة في عمليات اتخاذ القرار حيث يتم التعرف على المحاور المهمة والتركيز عليها؛
- تساعد في إعطاء التوضيحات حول سيرورة تنفيذ الاهداف وتعديلها حسب المستجدات الحاصلة في الوقت المناسب؛
- إن عملية تحسين الأداء تستوجب وجود عملية تقييم مستمر للأداء؛
- يساعد التقييم في تحسين الاتصالات الداخلية بين الافراد وبين الاقسام فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة ومتعاملها؛
- تساهم عملية التقييم في توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف وتساعد في تخفيض الوقت والموارد والتكاليف ويحسن من الانتاجية وجودة الخدمات المقدمة وبالتالي تعظيم الارباح والرفع من مستويات الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف ومعوقات الأداء التنظيمي

تطمح المنظمات إلى احتلال مكانة مرموقة في السوق بتحقيق مستويات عالية من الأداء، غير أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال اهتماما بعملية تقييم الأداء والتي ينبغي أن تكون مستمرة كي تتمكن المؤسسة من معالجة الخلل الناجم في وقته. إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو اكتشاف الانحراف ومنع حدوثه قبل أن

<sup>1</sup> بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يتفاهم، غير أن عملية التقييم لا تخلو من بعض النقائص والصعوبات. في هذا المطلب سنبحث في أهداف عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تحول دون إنجازها على أكمل وجه.

### الفرع الأول: أهداف عملية تقييم الأداء التنظيمي

إنّ عملية تقييم الأداء هي الطريقة التي تمكّن من قياس مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة أنشطتها في مختلف الجوانب الإدارية، الانتاجية، التسويقية... الخ، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بال نوعية والكمية المطلوبة ومدى قدرتها على تطوير كفاءتها وتحسين درجة نجاحها، حيث يعكس جانبين أساسيين هما:

- قياس مدى تحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم فعالية الأداء؛
- قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة ومدى ملاءمة الأساليب التي اتبعت لتحقيق الأهداف، وهو ما يعرف بتقييم كفاءة الأداء.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى<sup>1</sup>:

- ✓ التحقق من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجازات المؤسسة والتوصل لمواطن الضعف والقوة؛
- ✓ تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المنظمة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد؛
- ✓ مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل إلى جودة أفضل في الأداء؛
- ✓ التطوير الشامل للمنظمة والتعرف على المشاكل التي تعاني منها ومحاولة إيجاد حلول لها؛
- ✓ ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للإنجاز وبتكلفة أقل؛
- ✓ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية؛
- ✓ تخفيض مخاطر الأخطاء من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة؛
- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المنظمة؛
- ✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

### الفرع الثاني: معوقات عملية تقييم الأداء التنظيمي

- تواجه عملية تقييم الأداء عدة صعوبات وعراقيل تحول دون الحصول على نتائج دقيقة لعملية التقييم وبالتالي تؤثر على عملية تحقيق الاهداف، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي<sup>1</sup>:
- صعوبة تحديد نموذج واضح ومتكامل على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
  - صعوبة تحديد المتغيرات المرغوب قياسها وتحليل العلاقات بينها؛
  - تعقد وتشعب عملية التشخيص مما يصعب من عملية التقييم؛
  - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات مما يعقد ويصعب من عملية التقييم؛
  - نقص في الكوادر البشرية ذات الكفاءة والمختصة في عمليات قياس وتقييم الأداء؛
  - تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم.
  - التركيز على النتائج المالية في عمليات التقييم وإهمال الجوانب الأخرى على غرار الحصة السوقية، مستوى رضا العاملين، درجة ولاء الزبائن...الخ.
  - الاكتفاء بالجوانب التاريخية في تقييم الأداء من خلال عمليات المقارنة مع فترات سابقة وإهمال التقديرات المستقبلية؛
  - التأخر في علاج الانحرافات في وقتها وانتظار الى حين غلق السنة المالية مما يفاقم من حجم الانحراف وتعقد حظوظ حل المشكلات.

### المطلب الثالث: مبادئ وخطوات تقييم الأداء التنظيمي

إنّ إرساء نظام فعال لتقييم الأداء في المؤسسة يعتبر مطلب أساسي وضرورة ملحة لما له من أهمية في تقدير مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والتنبيه المبكر على الانحرافات المحتملة. غير أن ذلك يتطلب مراعاة مجموعة من المبادئ والخطوات التي تعتبر في غاية الأهمية نظراً لأن تجاهلها من شأنه أن يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة أو يفقدها الفوائد المنتظرة منها وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

#### الفرع الأول: مبادئ تقييم الأداء التنظيمي

تخضع عملية تقييم الأداء في المنظمات الى مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- ✓ **تحديد أهداف المؤسسة والتعريف بها:** تمثل الأهداف النهائية العامة المراد الوصول إليها، والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإنّ الأهداف وتحديدها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح عند صياغتها، كما تقسم

<sup>1</sup> ديجي وهبية، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد صناعي، 2013، ص 82.

من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات وأهداف أقسام، حيث تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء حيث توفر له الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المؤسسة، وكذا على مستوى الوحدات، وحتى على مستوى الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة، كما أنها المرشد في البحث عن هذه المعايير.

- ✓ **وجود جهاز خاص بتقييم الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وجود جهاز ملائم، يسمح بتخطيط ومتابعة ومراقبة نشاط المؤسسة في جميع مستوياته، وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.
- ✓ **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الهامة والأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة، تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين، ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها، ويمكن أن نعرف مراكز المسؤولية بأنها: "هي الإطار المرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازناتية لها بدلالات المساهمات المتوقعة وهذا عن طريق كيانات العمل أو الأقسام التي يجب أن يعين لها مديراً يكون مسؤولاً عن متابعة أدائها وتنسيق العمل بها<sup>1</sup>."
- ✓ **توفر نظام للمعلومات:** إن جعل عملية التقييم بمثابة أداة مهمة موجهة لرفع أداء المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر نظام للمعلومات يقدم المعلومة الصحيحة والسريعة في آن واحد، ويعتبر نظام المعلومات بمثابة جهاز تجمع فيه من عدة مصادر داخلية وخارجية المعطيات وتعالج باستعمال وسائل بشرية ومادية وتقنية لتصبح معلومة مفيدة وصحيحة يستعملها المسؤولون في مختلف مستويات القرار والإدارة ليتمكنوا على أساسها من اتخاذ القرارات اللازمة ومباشرة عمليات الرقابة"، وعلى ذكر مصادر المعلومات فإن المؤسسة عدة قنوات تساعد على توفير المعلومة من حيث الدقة والوقت الملائم لذلك.
- ✓ **دقة معايير التقييم:** لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تتم دون وجود معايير أو مؤشرات تستند عليها، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة تعبير كمي وكيفي لأهداف المؤسسة المتعددة، والمحددة مسبقاً، والتي تستعمل كأساس للمقارنة.

#### الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء التنظيمي

تمر عملية تقييم أداء المنظمات بجملة من الخطوات المتتابعة تتيح لها مزاولة نشاطها ومهامها بطريقة فعالة، نوجز هذه الخطوات كما يلي:

<sup>1</sup> Denis M, Fernandez P, *La Performance globale de l'entreprise*, les édition d'organisations, Paris, 2003, p94.

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تقوم بالخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (على مستوى المؤسسة ككل)؛
- تحديد معايير الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية؛
- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي وضعها؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

## المبحث الرابع: أساليب تقييم الأداء التنظيمي

عرفت عمليات تقييم الأداء في المنظمات عدة أوجه مما هو تقليدي تم تجاوزه ومنها لا يزال معتمد وتم إدراجه مع معايير مستحدثة ليؤسس لمعايير ومقاييس حديثة تجمع بين الجوانب المالية والجوانب غير المالية للأداء. فيما يلي سنحاول إظهار بعض المعايير والأساليب التقليدية لقياس الأداء ثم ننتقل إلى الأساليب الحديثة.

### المطلب الأول: الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء التنظيمي

لقد اعتمدت عمليات تقييم أداء المنظمات ولفترات طويلة على مجموعة من المعايير والمقاييس قبل أن تثبت محدوديتها مما أسس لظهور أساليب جديدة. فيما يلي سنلقي نظرة على مجموعة من المعايير والمقاييس التي تم اعتمادها في تقييم الأداء والتي لا تزال معتمدة في العديد من المؤسسات.

#### الفرع الأول: معايير تقييم الأداء التنظيمي

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبيّن ضرورة وجود معايير تعبر كمياً وكيفياً على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهّل عملية التقييم ويكسبها المصداقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين:

✓ **معياري المردودية:** يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي<sup>1</sup>.

✓ **معياري الانتاجية:** يعتبر معيار الانتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الانتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الانتاجية، ويرتبط مفهوم الانتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسّر نمو الفعالية الانتاجية<sup>2</sup>.

✓ **معياري التنافسية:** إن أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والانتاجية يعدّ غير كافٍ لتكوين

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231..

<sup>2</sup> A. Hamadouche, *Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD*, thèse de doctorat, université d'Alger, Institut des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion, 1992, p136.

صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة، فهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة جوهرية في أي عملية لتقييم الأداء، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا ينبغي تجاهله، ويرى (J. Castelnau) أنّ أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي<sup>1</sup>، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تُقلل من نصيب المؤسسة في السوق<sup>2</sup>.

ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، ونقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه.

### الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء التنظيمي مرحلة ضرورية من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي، كما أن نجاح مهمة تقييم أداء المنظمات متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير ومدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب والتي ينبغي أن تستمد من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية على مستوياتها المختلفة، غير أن الباحثين لم يتفقوا على تحديد المعايير والأساليب اللازمة لقياسه. وفيما يلي نحاول استخراج بعض المؤشرات التي تدخل في قياس أداء المنظمات:

#### 1) المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي:

تعدّ المؤشرات المالية من الأدوات المهمّة لتقييم أداء المنظمة تقيماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: مدى قدرتها على تحقيق أرباح وعوائد على استثماراتها وكذا مدى استعدادها للوفاء بالتزاماتها بشكل فعال، وقد تم تصنيف هذه المؤشرات إلى أربعة معايير موضحة فيما يلي<sup>3</sup>:

➤ **الربحية:** يُعتبر مؤشّر الربحية من المؤشرات الهامة لقياس أداء المؤسسات الاقتصادية نظراً لارتباطها المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة على تحقيق الهدف الرئيسي لنشاطها والمتمثل في تحقيق أقصى ربح ممكن. وتُعرّف الربحية على أنها "النسب التي تقيس كفاءة إدارة الشركة في استغلال الموارد استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأرباح وتحسين أداءها المالي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Castelnau, J., & Daniel, L. et Mettling B. *Le pilotage stratégique–Mobiliser l'énergie collective*, Editions d'Organisation, Paris, (1999), P 77.

<sup>2</sup> فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997، ص 123.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان الأردن، 2005، ص 261.

<sup>4</sup> محمد محمود الخطيب، 2010، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد عمان، الاردن، ص 59.

➤ **السيولة:** مؤشرات السيولة هي عبارة عن النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة دون تحقيق خسائر، وأن المؤسسات ذات السيولة الأكبر هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. وعليه فإن " تحليل سيولة المؤسسة يمثل مؤشرا مهماً لتقييم أدائها المالي وقدرتها على مواجهة التزاماتها المالية"<sup>1</sup>.

➤ **النشاط:** وتتمثل في قياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وحجم قدرتها على الاستغلال الامثل لمواردها المالية على وجه التحديد بهدف تعظيم حجم مبيعاتها وأرباحها.

➤ **النمو:** تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المؤسسة على مرّ الزمن، فالنمو هدف كل مؤسسة إذ يمكنها من تطوير منتجاتها وزيادة حجمها وتنمية أنشطتها وزيادة عدد الوظائف فيها أفقياً وعمودياً مما يسمح بتدرّج المدراء إلى الأعلى وخلق وظائف جديدة، وزيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين في المؤسسة عن طريق المكافآت وزيادة الرواتب، وعائد أعلى للمساهمين.<sup>2</sup>

وهناك العديد من المؤشرات المالية التي تدخل في تقييم الأداء المالي للمؤسسات على غرار: نسب الرافعة المالية، نسب السوق المالية، نسب حجم الشركة...الخ.

على الرغم من تبني المؤشرات المالية لقياس الأداء التنظيمي لمدة طويلة، إلا أنها أثبتت محدوديتها وقد لاقت انتقادات كثيرة من طرف الباحثين والمحليلين الماليين ومدراء المؤسسات، ومن بين هاته الانتقادات ما يلي<sup>3</sup>:

- إن مقاييس الأداء المالي تعطي نظرة اجمالية على الأداء ولا تُبيّن مصادره ومُحفّزاته، فهي لا تسمح بمعرفة أي زبون، أو أي منتج أو أي أنشطة تلك التي تُعطي أحسن النتائج.
- تُعطي نظرة تاريخية عن الأداء وبالتالي معرفة الخلل في الأداء يكون في وقت متأخر.
- تركز في قياسها على المدى القصير نظراً لأنها تعتمد على معطيات سنوية.

## (2) المؤشرات غير المالية لقياس الأداء التنظيمي:

بالإضافة إلى المؤشرات المالية التي تمّ استخدامها من طرف المنظمات لفترات طويلة، فإن المنظمات

قد تلجأ إلى بعض المؤشرات غير المالية لقياس أداءها، ونذكر منها:

<sup>1</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير غير منشورة قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 42.

<sup>2</sup> محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 124.

<sup>3</sup> بن أحمد سعية، أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجليلي اليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 74.

أ) **الحصة السوقية:** تمثل أحد المؤشرات الهامة والفاعلة لقياس الأداء، حيث أنها تقاس انطلاقاً من مبيعات المنظمة مقارنة مع مبيعات الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه سواء بالحجم أو بالقيمة، والحصة السوقية لا تمثل مؤشراً لمدى ربحية المنظمة بل هي مؤشر يدل على موقع المنظمة بالنسبة لمنافسيها في سوق معينة، وقد تم اعتماد مقياس الحصة السوقية من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية كأحد أبعاد مصفوفة (الحصة/النمو) ذات الاستعمال الواسع في تحليل المنتجات<sup>1</sup>. ويتم تحديد مقياس الحصة السوقية كما يلي:

- الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: تُقدّر الحصة السوقية الإجمالية عن طريق قسمة مبيعات المنظمة خلال فترة زمنية محددة على إجمالي قيمة مبيعات جميع المؤسسات الناشطة في نفس الصناعة خلال نفس الفترة<sup>2</sup>.
- حصة السوق المستهدف: يتم قياس حصة السوق المستهدف من خلال مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات جميع المؤسسات العاملة في نفس السوق المستهدف وفي نفس الفترة.
- حصة السوق النسبية: وتقاس عن طريق مقارنة مبيعات المنظمة بمبيعات أهم المؤسسات المنافسة لها في الصناعة خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

ب) **الرضا الوظيفي:** ويقصد به القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، كما يعبر عن القناعة المصاحبة للعمل. ويعتبر قياس مستوى الرضا الوظيفي من المؤشرات المهمة والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تهميتهم وتطويرهم<sup>4</sup>. ويعبر عن الرضا الوظيفي بالعلاقة التالية<sup>5</sup>: الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقّي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ج) **الالتزام التنظيمي:** يعرف الالتزام التنظيمي بأنه حالة وجدانية لدى الفرد تدل على مدى ارتباط الفرد بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها<sup>6</sup>. والأعضاء الذين لديهم

<sup>1</sup> محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ضوء التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009، الجزائر، ص ص: 08، 09.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 100.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدر الجامعية، مصر، 1996، ص ص 326-327.

<sup>4</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2017، ص 14.

<sup>5</sup> عبد الكريم أحمد جليل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 84.

<sup>6</sup> حسين وليد حسين واخرون، أثر الأجور في تعزيز الأداء التنظيمي للعاملين، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية والمحاسبية، بغداد، 2016،

التزام تنظيمي تجاه مؤسساتهم يتصفون بالأداء المتميز والمبدع ما يؤدي إلى الرفع من مستوى الانتاجية وإنجاز الأعمال بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتوجد عدة طرق لقياس مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمة مثل مقياس "بورتر" وزملاؤه الذي يعتمد على استبانة تتكون من (15) فقرة تستهدف قياس كل من: درجة التزام الأفراد بالمنظمة، ولائهم وإخلاصهم له، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها. وقد استعانوا في ذلك بمقياس "ليكرت" السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لقياس الأداء التنظيمي

على الرغم من اعتماد مؤشرات الأداء التقليدية بشقيها المالي وغير المالي في ظروف ميّزها الاستقرار من قبل المؤسسات، إلا أن هذه المؤشرات أثبتت عجزها عن مُسايرة التغيرات الواقعة في بيئة الأعمال وأصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة والتي تتميز بالاضطراب واللا استقرار والتغير السريع، بل أضحت عائقاً أمام قدرة المؤسسات على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، وقد شكّلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير، ومن أجل البقاء والاستمرارية استوجب على المنظمات انتهاز أساليب حديثة في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء بالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات، وتم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب، فعّال و شامل يتجاوز حدود المنظمة ليتعدى المؤشرات التقليدية ويشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، ويتجاوز المقاييس التاريخية إلى مقاييس مستقبلية.

وقد عرفت السنوات الماضية ظهور العديد من الأساليب الجديدة في تقييم أداء المنظمات ولعلّ أكثرها شيوعاً أسلوب أصحاب المصلحة، أسلوب لوحة القيادة وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي سنتطرق لكل أسلوب بشيء من التفصيل.

### الفرع الأول: أسلوب أصحاب المصالح (Stakeholders)

يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل على قصور الأنظمة التقليدية. وأصحاب المصلحة هم مجموعة من الأفراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون

<sup>1</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال، فلسطين، 2006، ص 21.

ويتأثرون بأدائها<sup>1</sup>. ويتكون أصحاب المصالح من حملة الأسهم، العملاء، العاملون داخل المؤسسة، الموردون، المجتمع المحلي، والذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة. ويعتبر أسلوب أصحاب المصلحة أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع الأنشطة التنظيمية من خلال التركيز على كافة المجاميع والفئات التي تربطها علاقة بالمنظمة. ويستوجب على المنظمة حسن إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة وإبداء الشفافية في التسيير وتعزيز روابط الاتصال معهم اطلاعهم على النتائج المحصلة.

وينقسم أصحاب المصلحة إلى صنفين<sup>2</sup>:

- أصحاب المصالح الأساسيين: ويتمثلون في المجموعات التي تربطهم بالشركة علاقات تعاقدية رسمية، ويتوقف نشاط الشركة واستمراريتها على استدامة العلاقة التفاعلية التي تربطها بهم، ويندرج تحت هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال، والعمال والموردون والزيائن.

- أصحاب المصالح الثانويين: وتضم كل الكيانات التي تؤثر على الشركة وأدائها، أو تتأثر بالأنشطة التي تمارسها، ولكنهم ليسوا ضروريين بشكل كبير لضمان بقائها واستمراريتها كجماعات الضغط، المنافسين، وسائل الإعلام والمجتمع ككل.

### الفرع الثاني: أسلوب لوحة القيادة

لوحة القيادة هي أداة تستعمل في التحليل الدائم للمؤسسة، تُركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير على شكل نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسومات بيانية، فهي موجزة ومُعبّرة يستطيع المسير من خلالها تقييم تسلسل الأحداث وفحص وإعادة التوجيهات وتصحيح القرارات<sup>3</sup>.

وتعرف أيضا لوحة القيادة بأنها "مجموعة من المؤشرات المنطوية تحت نظام يخضع لمتابعة من فريق عمل مختص أو مسؤول متمرس، حيث يُمكن هذا النظام من اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 50.

<sup>2</sup> عبد المجيد كموش، غزالي زينب، مداخلة بعنوان: أثر إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة على الأداء التسويقي، دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، المؤتمر الدولي حول التوجهات الحديثة في التسويق: الواقع، الرهانات والافاق المستقبلية، جامعة فرحات عباس 1، 2018.

<sup>3</sup> بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.

المعني، كما يمكن اعتبارها أداة اتصال تسمح لمراقبي عمليات التسيير لفت انتباه المسؤول إلى الجوانب الأكثر أهمية في إدارته والعمل على تحسينها<sup>1</sup>.

وتتعلق فكرة اعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها وقياس الانحرافات مقارنة بالأهداف المُسَطَّرَة والعمل على تصحيحها وتقويمها وتحسين الوضعية العامة للمؤسسة.

ويقوم نظام لوحات القيادة على مبدأ إرفاق كل مركز مسؤولية داخل المؤسسة بلوحة قيادة خاصة به، وبالتالي فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة مستقلة، فنجد في المؤسسة:

- لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات؛
- لوحة القيادة الخاصة بإدارة الإنتاج؛
- لوحة القيادة الخاصة بإدارة التسويق؛
- لوحة القيادة الخاصة بالموارد البشرية؛
- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة المالية؛
- لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة.

وتحتوي لوحة القيادة الخاصة بالإدارة العامة على معلومات تلخيصيه عن لوحات القيادة الخاصة بالإدارات الأخرى، وتسمح للمسيرين ومتخذي القرار الاطلاع على الوضع المالي للمؤسسة، كما تحتوي على مؤشرات استراتيجية تسمح لها بمتابعة أهم العوامل المتحكمة في أداءها ونشاطها<sup>2</sup>. على الرغم من المزايا التي تقدمها لوحة القيادة إلا أنها تعرّضت لبعض الانتقادات نذكر منها:

- غياب الربط بين استراتيجية المؤسسة ولوحة القيادة؛
- لا يتم تقييم مستوى إرضاء العملاء في لوحة القيادة؛
- جداول القيادة لا تسمح بتحديد أسباب الانحرافات، ولكن تهتم فقط بإبراز اثارها.
- لا تعمل لوحات القيادة على تحسين الأداء التنظيمي، وإنما تبحث فقط على ايجاد التطابق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف فقط.

<sup>1</sup> بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد (6)، العدد (01)، 2021، ص ص 289-308.

<sup>2</sup> فوغالي بشرى، كحل الراس أكرم، أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة قائمة، مذكرة ماستر، جامعة قائمة، قسم علوم التسيير، 2020، ص 37.

### الفرع الثالث: أسلوب القياس المتوازن للأداء

لقد واجهت المقاييس المالية الكثير من الانتقادات نظراً لتركيز هذه المقاييس بشكل رئيسي على النتائج المالية مثل الأرباح والعائد على الاستثمار. كما أنّ هذه المقاييس تقدم غالباً تقارير تاريخية وتعتمد على الأداء السابق، مما يُقلل من قدرتها على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، مع إغفال هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة في المؤسسة مثل تكلفة الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، إضافة إلى أن هذه المقاييس لا تُوفّر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بغرض اتخاذ القرارات الداخلية، إضافة إلى رضا الزبائن ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة، و تنمية الموارد البشرية... الخ. أمام هذا القصور للمقاييس المالية ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء استراتيجية و التي تجسدت في بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

إنّ أسلوب القياس المتوازن للأداء عبارة عن أسلوب جديد تم تصميمه لقياس الأداء ويهدف إلى معالجة النقائص السابقة وتوفير رؤية شاملة لأداء المؤسسة، ممّا يُساعد على تحقيق التوازن بين العناصر المالية وغير المالية وتحسين الأداء بشكل أفضل. ويعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الأحدث والأكثر موازنة لمختلف مؤشرات الأداء الموضوعية بناء على أهداف منظمات الأعمال واستراتيجيتها، سنتناوله بشكل مُفصّل في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

جاءت بطاقة الأداء المتوازن كبديل عن المقاييس المالية للأداء التي طالتها الكثير من الانتقادات، وظهرت على يد الباحثان (Kaplan & Norton)، وهي تُعد من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء والتي تُثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، لأنها لا تركز على المقاييس المالية فحسب كما هو الحال في الأسلوب التقليدي، وإنما تتعداها إلى المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، لغرض إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء المنشأة وتحديد جوانب القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها.

<sup>1</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

### الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من "Norton" و "Kaplan" بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أنها: " مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية والتي تُقدّم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، بالإضافة إلى أنها إطار عملي يُستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي<sup>1</sup>. وتعرف أيضا بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " أداة مُكوّنة من مجموعة من مقاييس الأداء المستوحاة من استراتيجية المنظمة، والتي تعمل على تمكين المنظمة من ترجمة استراتيجيتها من خلال أربع مجموعات من مقاييس الأداء والمرتبطة بجوانب العملاء، الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو"<sup>2</sup>. وتساعد بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى عمل فعلي حيث تُعبّر عن العوامل الأساسية والهامة التي تحقق نجاح المنظمة، والجديد في هذه البطاقة هو أن عناصرها ومحتوياتها صُمّمت بحيث يُكَمّل بعضها بعضا في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للمنظمة، بحيث أنها تعمل على إحداث توازن بين الأهداف المالية من جهة، وكل من الزبون، المسار الداخلي، التعلم وأفاق التطوير من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتجسد أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز على تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام مركزا على البعد المالي فقط.
- تعمل على الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- تساعد في تحقيق فهم إداري لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية حيث تنتهي بتحقيق الأهداف المرجوة.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ريم احسان عوض، بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي، حالة المستشفيات الخاصة والأهلية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، نابلس، فلسطين، 2021، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> Garisson, R. H., and Eric, W., Noreen, and Peter, C., BREWER, **Managerial Accounting**, Thirteen Edition, Mc Graw Hill, USA, 2014, P 495.

<sup>3</sup> كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق، ص 177.

<sup>4</sup> يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية وعلمية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 22، 2013.

- توفر بطاقة الأداء المتوازن المتوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المنظمة أو فشلها.
- تُوفّر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظمة تربط بين رؤية المنظمة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، من أجل تحقيق استثمار أفضل لتلك الموارد.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتُقلّل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي إلى إرباك متخذ القرار.
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تتعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية.

### الفرع الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من كون المؤشرات المالية التقليدية أضحت غير كافية بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن التفوق والريادة، اقترح الباحثان (R.Kaplan و D. Norton) تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المنظمات إلى أربعة محاور:

- محور يضمّ المؤشرات المالية؛
  - محور يضم مؤشرات قياس كل ما هو مرتبط بالعملاء؛
  - محور يختص بالعمليات الداخلية في المنظمة؛
  - محور يضم جانب التعلم التنظيمي أو التعلم والنمو.
- وتمثل هذه الجوانب الأربعة ثلاث قطاعات هامة من أصحاب المصالح وهم: المساهمون، العملاء والعاملون، وينبغي أن تتجانس المقاييس والمؤشرات المختارة في المحاور الأربعة المذكورة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل وبين المخرجات المستهدفة ومحركات الأداء لهذه المخرجات، وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

**أولاً: المحور المالي:** يهتم هذا المحور بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، كما يتم الإجابة من خلال هذا المحور على التساؤل التالي: ما الذي يجب أن نحققه لحملة الأسهم؟ فالمؤشرات التي تتدرج تحت هذا البند يجب أن تقيس النتائج، وتساعد على تقييم النشاطات السابقة، وتبيّن ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يُحقق النتائج المالية المنتظرة على غرار مستوى المردودية، نمو رقم الأعمال، مستوى السيولة... الخ. كما أن المؤشرات تكتسي أهمية قصوى في تقييم

<sup>1</sup> الواحشي وردة، محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، 2016، ص 60-62.

أداء المنظمة لأنها تقيس ربحية المؤسسات انطلاقاً من زيادة حجم مبيعات المؤسسة وزيادة الحصة السوقية. ومن بين المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي للمنظمات نجد القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، القيمة السوقية المضافة (MVA).

**ثانياً: محور العملاء:** يظهر هذا البعد أهمية المقاييس غير المالية حيث أن تحقيق رضا العملاء في الأجل الطويل مهم بالنسبة لمنظمات الأعمال من مجرد تحقيق الربح في الأجل القصي. ويُجيب هذا المحور على التساؤل: ما الذي يجب أن نحققه لزبائننا؟ ويحتوي هذا البعد على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بمدى رضا الزبائن الحاليين ولزبائنهم للمنظمة، سُبل الاحتفاظ بهم، إمكانية استقطاب زبائن جدد، المردودية المحققة من كل صنف منهم، القيمة المحققة من وجهة نظر العميل. كما يجب أن يُضَمَّ هذا المحور مؤشرات تسمح بقياس جودة المنتج أو الخدمة الموجهة للعميل، وقت وسرعة توريدها، وفي الجهة المقابلة مدى قدرة الزبائن على الوفاء بديونهم تُجاه المنظمة.

ويعتمد نجاح المنظمات في بيئة الإنتاج الحديثة على فهم وقياس علاقة العميل، فبناءً على هذا البعد تستطيع المنظمة أن تحدد وتقابل متطلبات العملاء وإشباع حاجياتهم، وتُعدّ القيمة المتحققة للعميل (Customer Value) هي جوهر الأعمال الإستراتيجية الموضوعة والمنفذة لهدف زيادة ربحية المؤسسة. وبالإضافة إلى مقاييس رضا العملاء هناك مقاييس أخرى كحصة السوق، الاحتفاظ بالعملاء القدامى، استهداف عملاء جدد، عدد الشكاوى...الخ<sup>1</sup>.

**ثالثاً: محور العمليات الداخلية:** يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تُؤيّد كلا من جانب العميل من خلال خلق قيمة للعملاء والجانب المالي عن طريق زيادة ثروة المساهمين. هذا البعد يجيب على السؤال: ما هي المسارات التي يجب على المنظمة اتباعها لإرضاء حملة الأسهم والزبائن؟ فلا إرضاء حملة الأسهم والزبائن يُفترض على المنظمة أن تحدد المسارات المفتاح (Key Processes) التي تُجيدها وتتفوق فيها وتسمح لها بتقديم عروض تلفت نظر الزبائن المستهدفين وتُحافظ على ولائهم من جهة، وتضمن للمساهمين العائد المالي الذي ينتظرونه من جهة أخرى فهذا البعد يُركّز على التفاعل بين المنظمة والزبون وبين المنظمة وحملة الأسهم<sup>2</sup>.

ومن بين المؤشرات المستخدمة في هذا المحور نجد: جودة الإنتاج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء الإنتاج، الوقت المستخدم في الإنتاج، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، مدى التطور في أنظمة العمل الإدارية،

<sup>1</sup> حسام عبد الكريم عاشور، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص 18.

<sup>2</sup> الواحشي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

استخدام تكنولوجيا المعلومات، مستوى التعاون بين الإدارات المختلفة، ويدخل في هذا المحور جانب الاختراعات والابتكارات (Innovation Process) في عمليات التشغيل الداخلية، حيث تتطلب محرّكات النجاح المالي في الأجل الطويل أن تدخل المنظمة منتجات وخدمات جديدة تماما تلبي احتياجات العملاء الحاليين والعملاء الجدد وتحقق العائد المالي المنتظر من طرف المساهمين<sup>1</sup>.

**رابعا: محور التعلم التنظيمي:** في هذا البعد تعمل المنظمة على تطوير وتنمية القدرات والمهارات الداخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ويجب هذا المحور على التساؤل التالي: كيف يمكن قيادة التغيير والتطور التكنولوجي؟ ويتعلق الأمر هنا بالبنى التحتية التي يجب على المنظمة أن تحققها وترتكز عليها، كالأفراد في المنظمة والمعلومات المتوفرة لديها من أجل تطوير أدائها وتحقيق النمو على المدى الطويل.

فالتعلم التنظيمي له ثلاث مكونات: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، حيث أن المنظمات مطالبة بالاستثمار الفعال في الأفراد عن طريق تكوينهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم كي يكونوا قادرين على التعامل مع التغييرات المستقبلية والتنبؤ باحتياجات الزبائن وتلبيتها، وتعمل على تحسين أنظمة المعلومات وتجعلها أكثر قدرة على توفير معلومات مفصلة على الزبائن والتحسين المستمر للإجراءات التنظيمية عن طريق التحفيز وتشجيع المبادرات الفردية للعمال<sup>2</sup>.

وتهتم المنظمات في الوقت الحاضر بتطوير جانب الخبرة والجانب المعرفي من خلال تحسين وتدعيم القدرات الفكرية للعمال ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة إسقاطها على المحيط الذي تنتسب إليه. ومن أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب: رضا العاملين، مستوى التغيب، معدل دوران العمل، إنتاجية العامل، الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب، الاستثمار في البحث والتطوير... الخ.

ويشتمل كل محور من المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على أربعة أعمدة<sup>3</sup>:

✓ **الأهداف (Objectives):** يتم توزيع الأهداف المنشودة على كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية على أن تكون هذه الأهداف محدّدة وواضحة، قابلة للقياس وقابلة للتحقق ومحددة بوقت زمني لإنجازها؛

<sup>1</sup> الواحشي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> حسام عبد الكريم عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> الواحشي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- ✓ **المؤشرات (Measures):** تسجل فيه المؤشرات والمعايير التي سيتم استخدامها لقياس الأهداف المراد تحقيقها وهي تعكس درجة التقدم نحو الهدف الاستراتيجي؛
- ✓ **المستهدفات (Targets):** تُسجّل فيه القيم المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)؛
- ✓ **المبادرات (Initiatives):** وهي الخطوات الإجرائية أو المشاريع التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف، كفتح فروع جديدة للمنظمة على سبيل المثال.

من خلال ما سبق يُمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة هامة لقياس الأداء التنظيمي، حيث تستخدمه المنظمات المُبدعة والرائدة كنظام حقيقي يمد المنظمة بكامل المعلومات السابقة، الحاضرة والمستقبلية على المدى البعد، بعبارة أخرى فإن بطاقة الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتُحدث التوازن بين المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والزبائن) والمؤشرات الداخلية (المتعلقة بالمسارات الأساسية، الإبداع وتطوير الكفاءات والنمو)<sup>1</sup>.

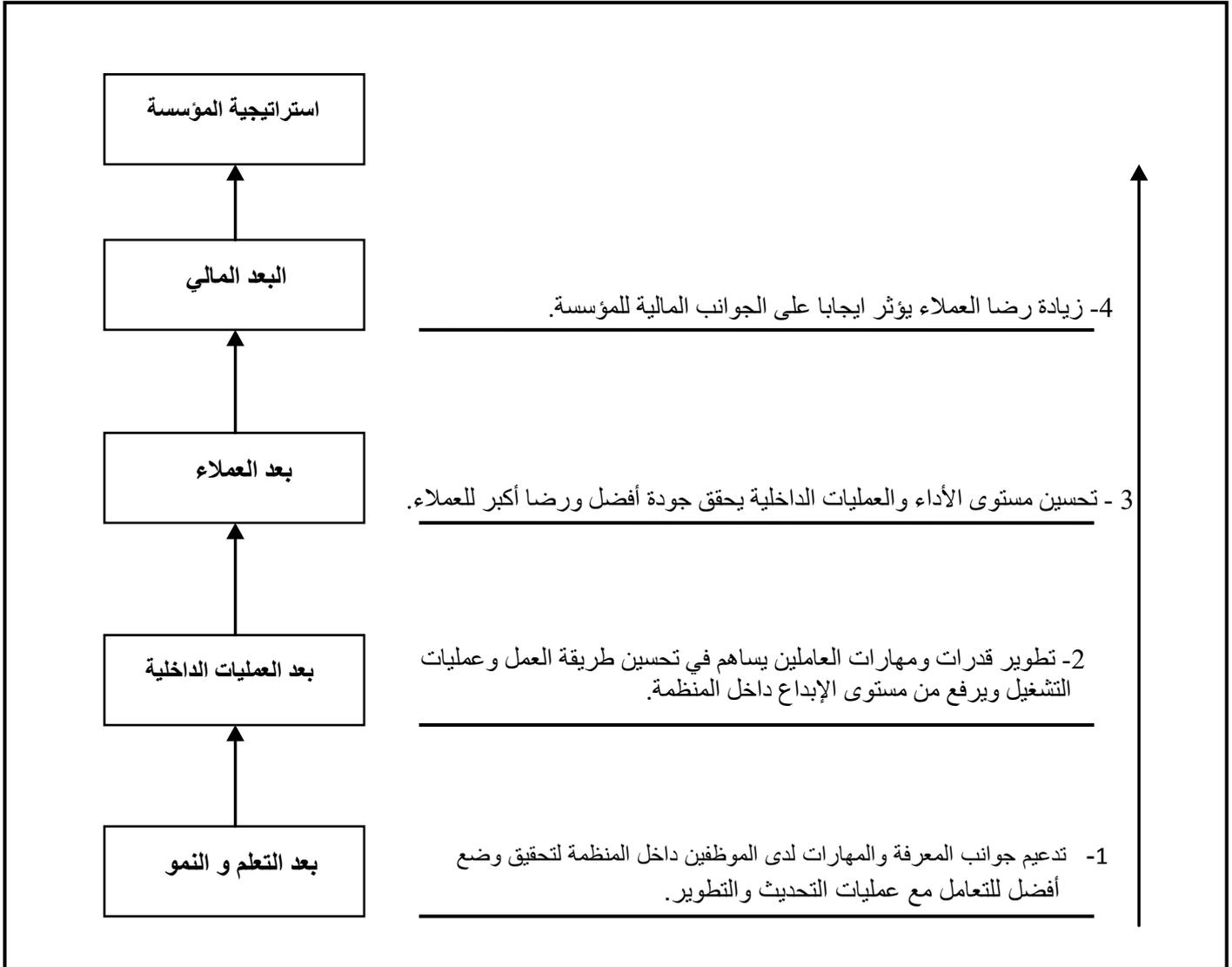
#### الفرع الرابع: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الأبعاد يعد نقطة جوهرية في البطاقة (BSC)، حيث أن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ببعضها<sup>2</sup>، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> KAPLAN Robert Et NORTON David, **Le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès**, (traduit de l'américain : **the Balanced scorecard**), troisième tirage, édition d'organisation, Paris,1999, P22.

<sup>2</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014، ص 85.

الشكل رقم (2-3): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ريغة أحمد الصغير، مصدر سابق، ص 86.

يتبين من خلال ملاحظتنا للشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد الزبائن)، وهو الذي تم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من (Kaplan & Norton) أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا تبين بأن مؤشر معين يُعبّر عن أداء أدنى مما كان متوقعا فيمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل عن طريق الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق.

وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات (BSC) يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الاستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج<sup>1</sup>.

إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تُظهر بطاقة الأداء المتوازن في كلّ حين النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبّعة من طرف المؤسسة. ويقول (Kaplan & Norton) أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، تتبع تسلسلا محدّدا يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة ذات قيمة بالنسبة للمساهمين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. Mouritsen et al, **Dealing with the knowledge economy: Intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No.1, P18.

<sup>2</sup> David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'organisation, Paris, 2003, 75.

## خلاصة الفصل:

يعد الأداء مقياساً لنشاط الأفراد والمؤسسات ومؤشراً على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات الفردية والجماعية، وهو ما يجعل التركيز على قياسه باستمرار وكفاءة إدارته في صميم أنشطة واهتمامات المؤسسة. ويتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من المتغيرات الموجودة في محيطها الداخلي تسعى للتحكم بها وإخضاعها، بالإضافة إلى متغيرات خارجية يصعب التحكم فيها وإنما ينبغي التكيف معها وحسن استغلالها بما يخدم مصلحة المؤسسة. وقد استخدمت المؤسسات العديد من الأساليب والأدوات في قياس أدائها انطلاقاً من الاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية التي أثبتت لاحقاً قصورها في إعطاء قيم معبرة للأداء، مما شجّع إلى اعتماد مقاييس جديدة تأخذ بعين الاعتبار العوامل غير المالية إضافة إلى المقاييس المالية. ويعتبر أسلوب القياس عن طريق بطاقة الأداء المتوازن أحد أحدث وأنجح أساليب القياس حيث أنه يدمج بين المقاييس المالية وغير المالية، فهو يلامس كل من الجوانب: المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. لهذا فأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر نموذجاً متكاملًا يفي بمتطلبات عمليات تقييم الأداء.

## الفصل الثالث:

دراسة مقارنة بين مستشفى

عمومي ومؤسسة صحية

خاصة

## تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المتمثلان في المتغير المستقل (دور جودة حياة العمل) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) فيما يتعلق بالفصول السابقة، بالتطرق في الأول منها إلى ماهية مفهوم جودة حياة العمل من خلال عرض أهم النقاط المتعلقة به، ثم في الفصل الثاني تناول مدخل مفاهيمي للأداء التنظيمي بصفة خاصة من خلال عرض ماهيته وذكر أهم مستوياته، مكوناته والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه، حان الوقت للولوج في الدراسة الميدانية التي ستسمح لنا بالتأكد من الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا والوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسساتنا، ولهذا الغرض سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أحد القطاعات الهامة على الساحة الجزائرية والمتمثل في القطاع الصحي من خلال إجراء مقارنة بين مستشفى عمومي ومؤسسة صحية خاصة. ولهذا الغرض سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة**

**المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها**

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

الاتجاه السائد لدى علماء الاجتماع والباحثين يميل إلى الجمع ما بين المناهج النظرية والمناهج التطبيقية أو العملية من منطلق أن البحث الميداني يحتاج إلى مقولات وأطر نظرية تهدي الباحث وتثير له السبيل سواء في بداية بحثه أو بعد جمعه للبيانات ومحاولة تفسيرها، ونفس الأمر بالنسبة للمناهج النظرية فحتى تأخذ مصداقيتها يجب أن تقترن ببحث ميداني وأن تكيف مقولاتها مع ما يكتشفه هذا الأخير من خصوصيات مجتمعية<sup>1</sup>. وعليه إذن فتعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية في إشكالية البحث من عدمها، حيث سنتعرض في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، المستشفيات المعنية بالدراسة الميدانية ومبررات اختيارها، ثم نتعرف على منهج ونموذج الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المستشفيات العمومية والخاصة بولاية ميلة التي تساهم في تحسين أدائها التنظيمي من خلال جودة حياة العمل، ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة والأطقم الطبية المختصة والعامة والشبه الطبية التي يمكنها الإجابة على أسئلة الاستبيان.

أما عينة الدراسة فهي جزء من المجتمع الإحصائي، ولكن ليس أي جزء، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة، إن الاعتماد على أسلوب العينة متبع في أغلب الدراسات الميدانية وهذا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس أو بما يسمى بالحصص الشامل<sup>2</sup>. فلقد تم العمل مع المستشفيات التي فتحت أبوابها لنا لإنجاز هذا البحث. وعليه يمكن اعتبار عينة بحثنا عينة قصدية أو عمدية. وإن اختيارنا لهذا النوع من العينة كان لتحقيق الغرض الذي نسعى لبلوغه، وبخصوص عينة المبحوثين الذين تم اختيارهم للإجابة عن استمارة بحثنا، فقد كان هدفنا في بداية الأمر هو استهداف جميع العمال في المستشفيات محل الدراسة، غير أن صعوبة بلوغ ذلك في كل الحالات، فقد تحتم علينا توجيه استماراتنا إلى بعض الأطباء المختصين والعامين والشبه الطبيين وبعض الإداريين وهم من الفئات المهنية التي لها من الكفاءات والخبرة التي تسمح لهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة وربطه بتجربة مؤسساتهم الاستشفائية وهو ما سيضمن لنا الحصول على إجابات ذات موثوقية أكبر. ولقد تم تحديد عدد

<sup>1</sup> - إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009، ص103.

<sup>2</sup> - دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص184.

المبجوثين من خلال اللقاءات الأولية التي جمعنا بالعديد من المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة، وكنا خلال هذه اللقاءات نثير حوارا حول أهمية الدراسة وعن تجربة المستشفى فيما يتعلق بموضوع الدراسة، وبعد تأكدنا من ذلك نقوم بتقديم عرض موجز لإشكالية بحثنا والأهداف العلمية التي نسعى للوصول إليه، فقد قمنا بتوزيع 160 استبانة ورقية على المستجوبين بالمستشفيات محل الدراسة، وتمكنا من توظيف 102 استبانة فقط، بينما لم نستطع استغلال العدد المتبقي نظرا لعدم استرجاع البعض منها بسبب ماطلة بعض المستجوبين، أو لعدم صلاحيتها للاستغلال والتحليل بسبب عدم إجابتها عن كل الأسئلة.

### المطلب الثاني: مبررات اختيار المستشفيات محل الدراسة

شملت الدراسة أحد القطاعات الحساسة والمتمثلة في القطاع الصحي من خلال المستشفيات المذكورة في الجدول الموالي:

المصدر: من إعداد الباحث.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل
01	المؤسسة الاستشفائية الإخوة مغلاوي ميلا	30	22
	المؤسسة الاستشفائية طوبال ميلا	30	18
	المؤسسة الاستشفائية القرارم قوقة	20	11
02	مصحة جومانة القرارم قوقة	25	15
	مصحة تصفية الدم والكلى ميلا	25	20
	عيادة الشفاء القرارم قوقة	15	10
	مصحة السلام القرارم قوقة	15	6
المجموع		160	102
نسبة الاستجابة		% 63.75	

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد المبحوثين في هذه الدراسة قدرت بـ 63.75 % وهي لا بأس بها، وأما فيما يخص سبب اختيار هذه المستشفيات محل الدراسة فجاء نتيجة لأسباب التالية:

- توفر القدرات التسييرية في هاته المستشفيات وبعض المزايا المعروفة حولها كجودة خدماتها، وخبرتها الكبيرة.
- التعاون الذي أبداه مسؤولي هذه المستشفيات بتقديم يد المساعدة والتسهيلات اللازمة عندما ربطنا الاتصال بهم، والنتائج عن اهتمامهم بالموضوع.
- اهتمامها بالجامعة وبالبحث العلمي بصفة خاصة ومساهمتها في استقبال الطلبة والباحثين.
- التكلفة التي يتطلبها القيام بدراسة إحصائية ممثلة للمجتمع الإحصائي؛ والتي جرت العادة ألا يقوم بها إلا مكاتب الدراسات المختصة؛
- إضافة إلى ذلك جاءت هذه الدراسة بمثابة دراسة إسقاطية الهدف منها توعية المستشفيات بأهمية الالتزام الفعلي بتحسين جودة حياة العمل والتخلي عن التفكير التقليدي القاصر؛
- أهمية موضوع الدراسة في الواقع العملي للمستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: منهج ونموذج الدراسة

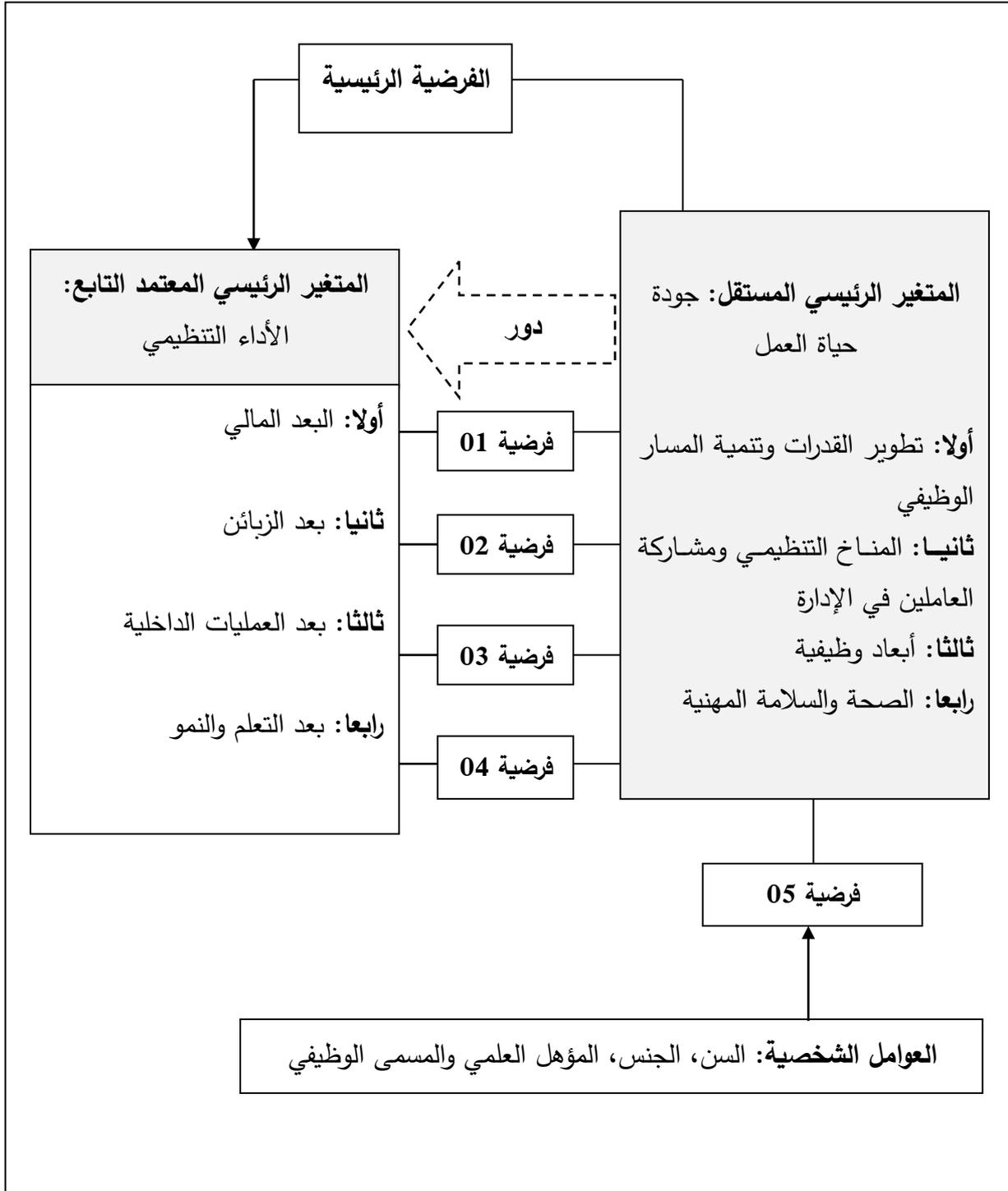
إن اختيار المنهج الملائم للبحث يختلف باختلاف طبيعة الموضوع وطبيعة التساؤلات والفروض التي يطرحها الباحث، ومن أجل الإجابة على الإشكالية والبرهنة على فرضيات دراستنا ميدانيا، اعتمدنا على المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** نعتقد أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر صلاحية لإجراء دراستنا الحالية (دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين مستشفى عمومي ومؤسسة صحية خاصة) من خلال وصفها وتحديد متغيراتها والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوثها، كما أنه منهج لا يتوقف عند عملية وصف الظاهرة المدروسة بل يتعداها إلى التحليل من خلال تفسيرها ومحاولة الربط بين متغيراتها عبر البيانات والمعلومات التي يتم جمعها.

- **المنهج الإحصائي:** استعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من حيث كونه طريقة هامة من طرق البحث العلمي التي تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب الكمي وتحليل البيانات، من خلال النسب المئوية وبعض الاختبارات الإحصائية، والذي يسمح بإظهار العلاقات والترابط بين المتغيرات من خلال ترجمتها في شكل كمي، وبالتالي إمكانية قياسها.

وفي إطار منهجي البحث هذا (الوصفي التحليلي والإحصائي)، قمنا بالاطلاع على الأدبيات الأكاديمية من كتب ومجلات ودوريات بثلاثة لغات وهي العربية والانجليزية والفرنسية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعملنا على مراجعتها وتحليل ما جاء فيها، وفي الجانب التطبيقي لجأنا إلى استعمال وسائل التحليل الإحصائي لاستغلال البيانات التي تضمنتها إجابات المبحوثين لأسئلة الاستمارة التي تم توزيعها على المستشفيات محل الدراسة، والتي خضعت للدراسة الميدانية.

وأما فيما يخص نموذج الدراسة والذي يشرح العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تتضمنها الفرضيات فيمكننا توضيحه من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

## المبحث الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

يسعى هذا المبحث إلى شرح أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المستشفيات محل الدراسة وكذا شرح الطرق الإحصائية التي ستستعمل خلال عملية التحليل، كما يسعى أيضا إلى تبيان صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستمارة وفي الأخير تم ذكر مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، وكلما زادت الدقة المنهجية في اختيار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية، وتحديد هذه الأدوات يتوقف على طبيعة الموضوع المراد دراسته وخصوصيته، والمنهج المتبع في الدراسة، وعلى طبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فقد يعتمد الباحث على أداة أو أكثر، إلا أن تعقد الظاهرة المدروسة في بعض الأحيان يفرض على الباحث الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات، وهو أمر مستحب ومرغوب فيه لأنه يحقق الدقة والموضوعية. وبغية جمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا في موضوع بحثنا ثلاثة أدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت الأدوات (الملاحظة والمقابلة) كأدوات مفسرة وداعمة للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

- **الملاحظة:** تمثل الملاحظة مراقبة مقصودة، يتم فيها جمع المعلومات عن المستهدف بشكل مباشر، فيشترط أن تكون الملاحظة دقيقة وذكية وشاملة لجميع العناصر المطلوبة. وفي الواقع إن كل من الأدوات (الاستمارة والمقابلة) يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تستخدم بغض النظر أحيانا عن الأسلوب المستخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الاستمارة والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق، فهي الانتباه إلى ظاهره ما أو حادثة معينة بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها<sup>1</sup>، وتركزت ملاحظتنا - سواء المباشرة أو التلقائية - على عدد من المشاهد ورد الفعل إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.

- **المقابلة:** عبارة عن تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر وهو المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، فهناك بيانات ومعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه، ففي

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إترء، الأردن، 2008، ص 69.

مناسبات متعددة يدرك الباحث ضرورة رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث<sup>1</sup>. فهي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة<sup>2</sup>، وفي دراستنا هذه حتى نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة بالإضافة إلى شرح موضوع البحث لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمستشفيات محل الدراسة، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهميتها كأداة لجمع المعلومات بالرغم من الانتقادات التي تتعرض لها كونها اقتصادية في الوقت والجهد إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة. فتعزف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف<sup>3</sup>. كما يمكن تعريفها أيضا أنها وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد تستخدم على إطار واسع لتشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة<sup>4</sup>. ولقد تم الاعتماد على الاستمارة في إعداد هذه الدراسة بطريقة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، باعتبار أنها وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات المجمع بطرق الاستقصاء المختلفة، من خلال طرح الأسئلة أو عرض البنود نفسها على أفراد العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة. ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي فإننا اتبعنا المراحل المنهجية التالية:

**1- مرحلة التجريب:** هذه المرحلة مهمة جدا قبل أن تأخذ الاستمارة شكلها النهائي، بحيث مرت بمجموعة من الخطوات وهي:

**الخطوة الأولى:** لقد تم تصميم الاستمارة تماشيا مع فرضيات الدراسة، وتم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة سواء تعلق الأمر بموضوع جودة حياة العمل، أو فيما يخص موضوع الأداء التنظيمي.

**الخطوة الثانية:** تم عرض الاستمارة في شكلها الأولي على الأستاذ المشرف وأستاذين محكمين، بالإضافة إلى توزيعها على مجموعة من إطارات المستشفيات محل الدراسة. ومن خلال الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين والذين عرضوا بعض المقترحات والتعديلات الهامة وبعض الملاحظات التي تم التعرض إليها من

<sup>1</sup> -فايزة جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزغيبي، أساليب البحث العلمي، دار حامد، عمان، 2009، ص69.

<sup>2</sup> - منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دارا لمسيرة، عمان، ط2، 2009، ص96.

<sup>3</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2008، ص182.

<sup>4</sup> - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998، ص46.

خلال الدراسة الاستطلاعية، تم التعديل في الاستمارة الأولية بما يتماشى وهذه الملاحظات والمقترحات، حيث تم حذف بعض العبارات وتبسيط البعض وإعادة صياغة البعض الآخر.

**الخطوة الثالثة:** بعد تعديل الاستمارة تم إعادة توزيعها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين (أنظر الملحق رقم 01)، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين واقتراحاتهم فيما يتعلق بالاستمارة، التي تمت مناقشتها مباشرة مع كل محكم من خلال جلسة حوار لتتضح الصورة أكثر، والتي تم الالتزام بها بما يخدم الإشكالية المطروحة، ليتم اعتماد الاستمارة في شكلها النهائي.

**2- مرحلة الصياغة النهائية:** كتكملة لما تم إنجازه في المرحلة السابقة تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 02)، آخذين في عين الاعتبار كل الملاحظات ليتم في الأخير صياغتها بشكلها النهائي كالتالي:

**أ- الجزء الأول:** والخاص بالمعلومات العامة والذي يتضمن: البيانات الخاصة بأفراد العينة والمتعلقة بالجنس، السن، الشهادة المتحصل عليها (المستوى التعليمي)، الأقدمية، المسمى الوظيفي ونوع المستشفى.

**ب- الجزء الثاني:** والمتمثل في أسئلة محاور استمارة موضوع البحث الذي يتكون من محورين وهما:

- **المحور الأول:** الذي يضم البنود المتعلقة بمتغير جودة حياة العمل، ويشتمل هذا المحور على ثمانية عشر (18) عبارة موزعة على أربعة محاور فرعية كالتالي:

\* المحور الفرعي 01: يتعلق بتطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي، ويضم البنود من 1 إلى 3.

\* المحور الفرعي 02: يتعلق بالمناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة، ويضم البنود من 4 إلى 7.

\* المحور الفرعي 03: يتعلق بأبعاد وظيفية، ويضم البنود من 8 إلى 13.

\* المحور الفرعي 04: يتعلق بالصحة والسلامة المهنية، ويضم البنود من 14 إلى 18.

- **المحور الثاني:** الذي يضم العبارات المتعلقة بمتغير الأداء التنظيمي، ويشتمل هذا المحور على تسعة عشر (19) عبارة موزعة على أربعة محاور فرعية كالتالي:

\* المحور الفرعي 01: يتعلق بالبعد المالي، ويضم البنود من 19 إلى 23.

\* المحور الفرعي 02: يتعلق ببعد الزبائن، ويضم البنود من 24 إلى 28.

\* المحور الفرعي 03: يتعلق ببعد العمليات الداخلية، ويضم البنود من 29 إلى 32.

\* المحور الفرعي 04: يتعلق ببعد التعلم والنمو، ويضم البنود من 33 إلى 37.

## المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، فإنه عادة ما يتم تحليلها وفقا لمقتضيات البحث، في هذا المجال تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (SPSS.25)\* لمعالجة بيانات الاستمارة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الإنسانية<sup>1</sup>، عن طريق استخدام بعض الاختبارات التي يتيحها هذا البرنامج، وله أهمية كبيرة للباحثين بحيث يسمح لهم باستخلاص رؤى قابلة للتطبيق من خلال حل المشكلات البحثية المعقدة وتحليل بيانات دراساتهم وفهمها بشكل أفضل، ولعل من أبرز مميزات هذا البرنامج هو أنه الأكثر شهرة بين الباحثين ويضمن لهم عرضا كاملا ومفصلا للنتائج، المرونة والسرعة في التحليل، سهولة الاستخدام والموثوقية العالية والتي تؤهل مخرجاته من عمق وتفاصيل إحصائية وافية لغالبية البحوث والدراسات<sup>2</sup>، ومن بين الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث ما يلي:

- اختبار معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): من أجل معرفة صدق وثبات البيانات.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): من أجل معرفة صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لعبارات الاستمارة.
- التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي: من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov): يستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع أي مدى خضوع البيانات إلى توزيع طبيعي (بارا متري) أم غير طبيعي (لا بارا متري)، لأن كل نوع منهما يخضع لمعالجة إحصائية خاصة، علما أن البيانات في هذه الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 03).

- المدى: يستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة،

\* Statistical Package for Social Sciences.

<sup>1</sup> - محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss: معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص17.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء (للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج spss)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص34.

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الاتجاهات<sup>1</sup>، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يلي:

**الجدول رقم (3-2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي**

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.

وتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقاً للمتوسطات الحسابية انسجاماً مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة، وقيمة المدى (4=1-5) والتي يتم قسمتها على عدد درجات المقياس (0.8=4/5)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية:

**الجدول رقم (3-3): تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي**

درجة الموافقة*	الاتجاه	قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات
ضعيف جداً	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
ضعيف	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى 4.20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

\* تم وضع مستوى القبول كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على الدراسات السابقة لمقياس ليكرت الخماسي.

- **المتوسط الفرضي (Valeur du test):** يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للمتغيرات معه لتحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستمارة، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته ب (03)، فكل عبارة تنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريقة:  $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ . وقد اعتبرنا المتوسط الحسابي دالاً على مستوى منخفض إذا كان أقل من الوسط الفرضي (03) ودالاً على مستوى متوسط إذا كان مساوياً له، ودالاً على مستوى مرتفع إذا أكبر من الوسط الفرضي (03).

- **اختبار "t":** لعينة واحدة لتحديد إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي.

- **تحليل التباين للأنحدار:** يستخدم للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (اختبار المعنوية الكلية للنموذج) وذلك باستخدام توزيع فيشر (F).

<sup>1</sup> - محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة spss (version 15-16)، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010، ص27.

- **معامل التحديد ( $R^2$ ):** يقيس نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع والنسبة المتبقية من الواحد قد ترجع لمتغيرات مستقلة أخرى خارج الدراسة أو للأخطاء العشوائية، وكلما كانت قيمة معامل التحديد أقرب من الواحد كلما كانت معادلة الانحدار صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

- **تحليل التباين الأحادي:** لتفسير الفروق الموجودة، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة (F) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، بمعنى تعتبر قيمة (F) دالة إحصائياً إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية.

- **اختبار الانحدار الخطي البسيط (Régression linéaire simple):** يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)

من أجل التأكد من صحة ومصداقية الاستمارة، والتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائجها بكل موثوقية لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

#### الفرع الأول: صدق الاستمارة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستمارة ما وضعت لقياسها، وقمنا بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال، الصدق الظاهري للاستمارة (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة، والصدق البنائي لمحاور الاستمارة.

**1-1: الصدق الظاهري:** يقوم على فكرة مدى مناسبة عبارات الاستمارة لما تقيس ولمن تطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستمارة ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص (أنظر الملحق رقم 01) لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديلها والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستمارة، ومدى شمول الاستمارة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة تعديل الاستمارة بناء على ملاحظاتهم ومقترحاتهم حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات أخرى، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقاً في قياس موضوع هذه الدراسة، ولضمان الحصول على نتائج تخدم الموضوع وتجيب على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

**1-2: صدق الاتساق الداخلي:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة مدى اتساق جميع فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهو موضح كما يلي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول: والمتمثل في متغير جودة حياة العمل، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الأول

رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
1	**0,696	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2	**0,727	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3	**0,744	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4	**0,744	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5	**0,685	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6	**0,798	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
7	**0,651	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
8	**0,698	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
9	**0,765	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
10	**0,751	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
11	**0,597	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	**0,771	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
13	**0,813	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	**0,840	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	**0,798	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	**0,860	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	**0,840	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	**0,812	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى اتساق جميع الفقرات مع المحور الأول الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، فجميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة متماسكة البناء وعلى درجة مقبولة من الانسجام.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني: والمتمثل في العناصر التي من شأنها أن توضح الأداء التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات مع المحور الثاني

رقم الفقرة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية	النتيجة
19	**0,860	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
20	**0,835	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
21	**0,866	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
22	**0,821	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	**0,819	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
24	**0,767	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
25	**0,807	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
26	**0,794	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
27	**0,854	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
28	**0,792	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
29	**0.848	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
30	**0,806	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
31	**0,857	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
32	**0,837	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
33	**0,830	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
34	**0,795	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
35	**0,763	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
36	**0,759	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
37	**0,758	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه مدى اتساق جميع الفقرات مع المحور الثاني الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه، فجميع قيم معامل الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة متماسكة البناء وعلى درجة مقبولة من الانسجام.

**3-1: الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة (الاستمارة) الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستمارة. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستمارة. والجدول التالي يوضح ذلك.

**الجدول رقم (3-6): يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستمارة**

البيان	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة المعنوية sig	النتيجة
المحور الأول: جودة حياة العمل	**0,964	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)
المحور الثاني: الأداء التنظيمي	**0,969	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال)

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01. \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.  
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للمحور الأول والثاني دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى دلالة معنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور الأول والثاني من محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

**الفرع الثاني: ثبات الاستمارة**

يقصد بثبات الاستمارة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) باستخدام برنامج (SPSS.25) والذي يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، كما هو مبين في الجدول الموالي:

**جدول رقم (3-7): معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)**

المحور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)
المحور الأول	18	0.956
المحور الثاني	19	0.971
المجموع الكلي	37	0.979

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (0 و1)، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.60). ومن خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستمارة مرتفعة وهي كلها أكبر من 0.60، وكذا قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل أكبر من 0.60 حيث بلغت قيمته 0.979، وهذا يدل على أن لأداة الدراسة مستوى ثبات مرتفع، مما يجعلنا على ثقة تامة

بصحة صدق وثبات الاستثمار في جميع فقراتها وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وأنها جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### **المطلب الرابع: مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)**

تتمثل مجالات توزيع استمارة الدراسة الميدانية في كل من المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري، والموضحة كما يلي:

- **المجال المكاني أو الجغرافي:** شملت الدراسة المستشفيات العامة والمؤسسات الصحية الخاصة والمتواجدة في ولاية ميلة في كل من بلدية ميلة وبلدية القرام قوقة.

- **المجال الزمني:** يعكس المجال الزمني لتوزيع استمارة الدراسة الميدانية الفترة الذي استغرقتة عملية صياغة الاستثمار والبحث عن المستشفيات وتحديد موعد لمقابلة إطاراتها ومسيريها وحصول الموافقة على إجراء الدراسة التطبيقية، ومن ثم توزيع الاستمارات وجمعها حوالي (08) أشهر من الزمن، حيث امتدت العملية من 2023/01/01 إلى غاية 2023/08/25.

- **المجال البشري:** يعبر المجال البشري لتوزيع استمارة الدراسة الميدانية عن مجموعة الأفراد الذين تم إخضاعهم للدراسة التطبيقية للبحث والمتمثلين في إطارات وأطباء وممرضين بالمستشفيات محل الدراسة، وهم من الفئات المهنية التي لها من الكفاءات والخبرة التي تسمح لهم من فهم وإدراك موضوع الدراسة وربطه بتجربة مؤسساتهم وهو ما سيضمن لنا الحصول على إجابات ذات موثوقية أكبر.

### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، اختبار فرضياتها

سوف نحاول في هذا البحث تقديم التحليلات الإحصائية لهذه الدراسة الميدانية وهذا من خلال المطالب الموالية، حيث تطرقنا في المطالب الأول إلى عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، وفي المطالب الثاني حاولنا عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في محور جودة حياة العمل والمطلب الثالث تناولنا عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد محور الأداء التنظيمي من الاستمارة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية والمتمثلة في الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجوبين ونوع المؤسسات محل الدراسة، وذلك باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية من خلال برنامج (SPSS.25).

جدول رقم (3-8): التكرارات المطلقة والتكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	خصائص المتغيرات	التكرارات المطلقة	التكرارات النسبية
السن	أقل من 30 سنة	33	32.4 %
	من 30 إلى 45 سنة	56	54.8 %
	من 46 إلى 60 سنة	11	10.8 %
	أكثر من 60 سنة	2	2 %
الجنس	ذكر	35	34.3 %
	أنثى	67	65.7 %
المؤهل العلمي	أقل من جامعي	11	10.8 %
	جامعي	48	47.1 %
	تقني في الصحة	26	25.5 %
	دكتورة في الطب	17	16.7 %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	40	39.2 %
	من 5 إلى 10 سنوات	26	25.5 %
	من 10 إلى 15 سنة	21	20.6 %
	أكثر من 15 سنة	15	14.7 %
المسمى الوظيفي	طبيب مختص	6	5.9 %
	طبيب عام	16	15.7 %
	شبه طبي	52	51 %
	إداري	28	27.5 %
نوع المستشفى	عمومي	51	50 %
	خاص	51	50 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نلاحظ أنه:

- تبين نتائج التحليل الإحصائي أن النسبة الأعلى هي للفئة من 30 إلى 45 سنة والمقدرة بـ 54.8 %، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة مقدرة بـ 32.4 %، ثم تليها الفئة من 46 إلى 60 سنة بنسبة 10.8 % في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة أكثر من 60 سنة بنسبة 2 % .وعليه فمن خلال قراءتنا لهذه النسب يمكننا أن نستنتج أن أغلبية الطاقة العاملة هي طاقة شابة، وأن النسبة الأعلى تمثل نسبة الإطارات الشابة في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن اعتبار النسبة العالية للشباب بمثابة طاقة ايجابية في صالح المؤسسات محل الدراسة متى تم استثمارها بصورة صحيحة، فهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء، ويكون حريصا ومتحمسا للعمل، ما يقلل من معدل تركه للعمل ومعدل غيابه.

- تبين نتائج التحليل الإحصائي لتوزيع المستجوبين حسب فئات الجنس أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عددهم في العينة 67 مبحوثا بنسبة 65.7 %، بينما بلغ عدد الذكور 35 أي ما يقابل 34.3 % من مجموع المستجوبين، فعليه يمكننا أن نستنتج بأن التفوق الأنثوي النسبي من مجموع المستجوبين عن نسبة الذكور يمكن إرجاعه لطبيعة نشاط مؤسسات عينة الدراسة.

- يظهر الجدول أعلاه أيضا أن فئة الجامعيين، فئة تقني في الصحة ودكتوراه في الطب هي الأكثر تمثيلا، حيث كانت نسبتهم مجتمعة تقدر ب 89.2 % من مجموع المبحوثين، و 10.8 % ممن كان لديهم مستوى التعليم أقل من جامعي، فمن خلال قراءتنا لهذه البيانات نعتقد بأن إجابات المبحوثين ستميز بدقة وموضوعية أكبر على اعتبار أن الأغلبية الساحقة من هؤلاء هم من فئة: الجامعيين والتقنيين والأطباء الذين يمكنهم مستواهم العلمي من الإدراك الجيد لأسئلة الاستمارة ومحتوياتها، وحرصهم على موضوعية إجاباتهم. وأيضا من الجدول السابق نلاحظ أن 39.2 % من الفئة التي لها سنوات عمل أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية الفئة التي لها سنوات عمل من 5 إلى 10 سنة، وبعدها الفئة التي لها سنوات العمل من 10 إلى 15 سنة بنسبة 20.6 %، وفي الأخير الفئة التي لها سنوات عمل أكثر من 15 سنة بنسبة 14.7 %.

- يتبين من الجدول أعلاه أن الإطارات الشبه الطبية بالمؤسسات محل الدراسة أجابوا على هذا الاستبيان بنسبة 51% وهذا راجع لخصوصية المؤسسات محل الدراسة ولدور هذه الفئة داخل المؤسسات الصحية، بينما نجد فئة الإداريين وهي الفئة المكتملة لنشاط القطاع الصحي في المرتبة الثانية بنسبة 27.5 %، تليها فئة طبيب عام بنسبة 15.7% وفي النهاية فئة طبيب مختص بنسبة 5.9%، وهذا مما يعطي هذه الدراسة الثقة والمصادقية وأنه تم توزيع الاستمارات بشكل مقبول حيث تم توزيعها على مراكز وظيفية مختلفة وهذا ما يعطي صورة أوضح للإجابات.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض مختلف نتائج بنود الاستمارة فيما يتعلق بالمحور الأول من الجزء الثاني، والذي يتمثل في تحليل آراء أفراد العينة نحو أبعاد محور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بمتغير جودة حياة العمل، مع محاولة تفسيرها بمختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات متغير جودة حياة العمل

رقم الفقرة	مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام				
	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	16	0.000	17.52	1.167	2.86	6	0.000	12.61	1.254	2.22
2	**9	0.000	19.49	1.149	3.14	10	0.000	10.17	1.473	2.10
3	7	0.000	21.96	1.020	3.14	8	0.000	12.66	1.194	2.12
4	4	0.000	20.55	1.124	3.24	4	0.000	13.39	1.244	2.33
5	3	0.000	22.89	1.021	3.27	1	0.000	14.17	1.383	2.75
6	14	0.000	16.32	1.278	2.92	15	0.000	11.64	1.190	1.94
7	1	0.000	24.60	0.979	3.37	3	0.000	13.99	1.301	2.55
8	**8	0.000	21.16	1.059	3.14	**9	0.000	12.11	1.237	2.10
9	5	0.000	19.32	1.189	3.22	5	0.000	12.91	1.246	2.25
10	**17	0.000	16.57	1.233	2.86	18	0.000	11.61	0.964	1.57
11	12	0.000	18.35	1.175	3.02	2	0.000	14.23	1.299	2.59
12	15	0.000	14.46	1.423	2.88	11	0.000	13.11	1.121	2.06
13	18	0.000	16.60	1.223	2.84	13	0.000	13.49	1.058	2.00
14	11	0.000	17.62	1.240	3.06	16	0.000	13.00	1.055	1.92
15	6	0.000	18.04	1.265	3.20	12	0.000	12.85	1.122	2.02
16	2	0.000	21.92	1.092	3.35	7	0.000	14.45	1.065	2.16
17	10	0.000	18.12	1.221	3.10	14	0.000	13.48	1.049	1.98
18	13	0.000	16.12	1.302	2.94	17	0.000	12.58	0.934	1.65
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	/	0.000	25.37	0.870	3.09	/	0.000	18.87	0.811	2.14

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام للمؤسسات العمومية قد قدرت بـ 2.14 بانحراف معياري قدر بـ 0.811، وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين لم يوافقوا على أن مؤسساتهم لديهم التزام بمتغير جودة حياة العمل، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم لديهم مستوى التزام واهتمام بمتغير جودة حياة العمل، حيث كان المتوسط الحسابي العام 3.09 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 25.37 وهي دالة عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000). ويتبين أيضا من خلال تحليلنا لقيم العبارات الموجودة أعلاه أنه:

- حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (تسود علاقة التقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين بالمستشفى) المرتبة الأولى في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.75 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول متوسطة باتجاه محايد والمرتبة الثالثة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (11) والتي تنص على (أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي في المستشفى) المرتبة الثانية في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.59 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الثانية عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.02 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على (يفوض الرئيس المباشر جزءا من صلاحياته للمرؤوسين) المرتبة الثالثة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الأولى في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على (يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق وتشجيع العمل الجماعي) المرتبة الرابعة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق، ونفس المرتبة أيضا في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.24 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على (تعمل في بيئة تتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع العمال) المرتبة الخامسة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.25 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق ونفس المرتبة أيضا في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على (يعتمد المستشفى برامج تكوين لتطوير معارف العمال بشكل مستمر) المرتبة السادسة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.22 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة السادسة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.86 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (16) والتي تنص على (تلبي ظروف العمل شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين) المرتبة السابعة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الثانية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.35 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (اجراءات الترقية في المستشفى عادلة) المرتبة الثامنة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.12 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة السابعة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.14 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تشعر بالاستقرار الوظيفي ولا تعاني من أي تهديد باستغناء المستشفى عن خدماتك) المرتبة التاسعة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.10 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الثامنة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.14 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (تلبي برامج التكوين و التدريب طموحاتك و احتياجاتك الوظيفية المستقبلية) المرتبة العاشرة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.10 وهو أقل

من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق وبانحراف معياري أكبر من الانحراف المعياري للعبارة رقم (8) والمرتبة التاسعة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.14 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وبتجاه محايد وبانحراف معياري أكبر من الانحراف المعياري للعبارة رقم (8).

- حصلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على (تعتبر الأجور والحوافز في المستشفى مشجعة على تحسين الأداء في العمل) المرتبة الحادية عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الخامسة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.88 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وبتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على (إن الخدمات العامة بالمستشفى: كالهاتف، البريد، كافيتيريا، موقف السيارات.... الخ، تساعد على أداء الخدمة بشكل جيد) المرتبة الثانية عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة السادسة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وبتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على (يتم تقديم الحوافز بناء على تقييم الاداء بصورة دقيقة وموضوعية) المرتبة الثالثة عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.00 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الثامنة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.84 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وبتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على (تصميم أماكن ومكاتب ملائمة ومريحة لأداء العمل) المرتبة الرابعة عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.98 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة العاشرة في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.10 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وبتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (تتبع الإدارة سياسات تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم) المرتبة الخامسة عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي

قدر بـ 1.94 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الرابعة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.92 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (14) والتي تنص على (ظروف العمل المادية: المباني، المعدات الحديثة، الإضاءة، التهوية، التكييف، والمتاحة بالمستشفى ملائمة مما أدى إلى تحسين مستوى الأداء) المرتبة السادسة عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.92 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق والمرتبة الحادية عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.06 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على (تراعي إدارة المستشفى ظروفك وتمنحك تسهيلات لتحقيق التوافق بين عملك وحياتك الخاصة) المرتبة السابعة عشر في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.65 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة جدا باتجاه غير موافق بشدة والمرتبة الثالثة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.94 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على (توجد نقابة خاصة بالعمال تساهم في معالجة مشاكلهم الوظيفية والاجتماعية كالسكن والنقل) المرتبة الثامنة عشر والأخيرة في المستشفيات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.57 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة جدا باتجاه غير موافق بشدة والمرتبة السابعة عشر في المستشفيات الخاصة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.86 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

وللتوضيح أكثر سوف نحاول في الجدول الموالي تحليل آراء أفراد العينة نحو الأبعاد الفرعية لمحور مدى التزام المؤسسات محل الدراسة بمتغير جودة حياة العمل، مع محاولة تفسيرها بمختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-10): نتائج إجابات أفراد العينة للأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل

مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام					البعد
الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	0.000	22.51	0.966	3.04	2	0.000	13.89	1.102	2.14	تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي
1	0.000	26.75	0.854	3.20	1	0.000	16.30	1.047	2.39	المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين
4	0.000	22.01	0.971	2.99	3	0.000	18.27	0.818	2.09	أبعاد وظيفية
2	0.000	20.41	1.094	3.12	4	0.000	16.10	0.862	1.94	الصحة والسلامة المهنية
-	<b>0.000</b>	<b>25.37</b>	<b>0.870</b>	<b>3.09</b>	-	<b>0.000</b>	<b>18.87</b>	<b>0.811</b>	<b>2.14</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

فمن خلال معطيات الجدول أعلاه فيمكننا ملاحظة ما يلي:

- حصل البعد الفرعي (المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين) على المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى في كلا القطاعين ولكن في المستشفيات العمومية قدر المتوسط الحسابي 2.39 بانحراف معياري 1.047 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق في المستشفيات الخاصة محل الدراسة قدر المتوسط الحسابي بـ 3.20 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصل البعد الفرعي (تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي) على المرتبة الثانية من بين الأبعاد الأخرى في القطاع العام بمتوسط حسابي قدر بـ 2.14 بانحراف معياري 1.102 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق، وأما في المستشفيات الخاصة محل الدراسة فحصل هذا البعد الفرعي (تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.04 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصل البعد الفرعي (أبعاد وظيفية) على المرتبة الثالثة من بين الأبعاد الأخرى في القطاع العام بمتوسط حسابي قدر بـ 2.09 بانحراف معياري 0.818 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق، وأما في المستشفيات الخاصة محل الدراسة فحصل هذا البعد الفرعي (أبعاد وظيفية) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.99 وهو أقل من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- حصل البعد الفرعي (الصحة والسلامة المهنية) على المرتبة الرابعة من بين الأبعاد الأخرى في القطاع العام بمتوسط حسابي قدر بـ 1.94 بانحراف معياري 0.862 وهو أقل من المتوسط الحسابي الفرضي 3 وبدرجة قبول ضعيفة باتجاه غير موافق، وأما في المستشفيات الخاصة محل الدراسة فحصل هذا البعد الفرعي (الصحة والسلامة المهنية) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.12 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وبدرجة موافقة متوسطة وباتجاه محايد.

- قيمة (t) لكل الأبعاد الفرعية دالة عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدر بـ (0.000) في كلا القطاعين العام والخاص.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الثاني من الاستمارة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض مختلف نتائج بنود الاستمارة فيما يتعلق بالمحور الثاني من الجزء الثاني، والذي يتمثل في تحليل آراء أفراد العينة نحو أبعاد محور الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، مع محاولة تفسيرها بمختلف الأدوات الإحصائية التي سبق ذكرها.

#### الفرع الأول: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد المالي من المحور الثاني

سيتم من خلال هذا العنصر وصف وتقييم درجات الموافقة على عبارات البعد المالي من المحور الثاني، وفقا للعبارات من 19 إلى 23 والتي توضح البعد المالي كأحد متغيرات الأداء التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-11): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (البعد المالي)

مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام					رقم الفقرة
الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
5	0.000	21.16	1.065	3.16	4	0.000	15.55	0.973	2.12	19
**3	0.000	21.57	1.064	3.22	1	0.000	17.98	0.934	2.35	20
1	0.000	23.29	0.992	3.24	3	0.000	17.05	0.895	2.14	21
2	0.000	22.82	1.006	3.22	2	0.000	17.17	0.929	2.24	22
4	0.000	18.98	1.195	3.18	5	0.000	14.39	0.944	1.90	23
/	<b>0.000</b>	<b>24.03</b>	<b>0.950</b>	<b>3.20</b>	/	<b>0.000</b>	<b>19.63</b>	<b>0.781</b>	<b>2.15</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام للمؤسسات العمومية قد قدرت بـ 2.15 بانحراف معياري قدر بـ 0.781، وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين لم يوافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بالبعد المالي، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بالبعد المالي، حيث كان المتوسط الحسابي العام 3.20 أكبر من المتوسط الفرضي 3 وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 24.03 وهي دالة (متوسطة) عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

ويتبين أيضاً من خلال تحليلنا لقيم العبارات الموجودة أعلاه أنه قد حصلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على أنه "تساهم إدارة المستشفى في توفير مصادر تمويل تساعد في تطوير المستشفى" المرتبة الأولى في القطاع العام بدرجة ضعيفة والمرتبة الثالثة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.22 بدرجة متوسطة، والفقرة رقم (22) والتي مفادها هو أن الإيرادات تغطي نفقات المستشفى في المرتبة الثانية في كلا القطاعين العام والخاص، ثم تأتي الفقرة رقم (21) في المرتبة الثالثة في القطاع العام والمرتبة الأولى في القطاع الخاص بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.24 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وبدرجة موافقة متوسطة على أن الموازنات المالية واضحة وتحقق الخطط التنفيذية لمؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة، ثم تأتي في

المرتبة الرابعة في القطاع العام باتجاه غير موافق وفي المرتبة الخامسة في القطاع الخاص بدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (19) والتي تنص على أنه "يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المستشفى"، وفي المرتبة الخامسة للقطاع العام تأتي الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي قدر بـ 1.90 وانحراف معياري قدر بـ 0.944 وبدرجة ضعيفة، وأما في القطاع الخاص جاءت هذه الفقرة في الرتبة الرابعة باتجاه محايد وبدرجة موافقة متوسطة والتي تنص على "يعمل المستشفى إلى إضافة خدمات جديدة من أجل تحسين وزيادة إيراداته". يتضح جليا مما سبق أن المؤسسات الخاصة محل الدراسة لديهم دراية أفضل بمتغير الأداء المالي للأداء التنظيمي، على عكس المؤسسات العمومية محل الدراسة وهذا يمكن إرجاعه لخصوصية ومجانبة القطاع الصحي العام في الجزائر.

### الفرع الثاني: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي ل فقرات بعد الزبائن من المحور الثاني

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد الفرعي للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد الزبائن)

مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام					رقم الفقرة
الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
5	0.000	17.09	1.312	3.14	3	0.000	13.88	1.089	2.12	24
4	0.000	19.60	1.172	3.22	1	0.000	15.60	0.987	2.16	25
2	0.000	24.26	1.027	3.49	4	0.000	13.55	1.085	2.06	26
3	0.000	19.79	1.188	3.29	**2	0.000	13.53	1.138	2.16	27
1	0.000	21.19	1.189	3.53	2	0.000	13.53	1.138	2.16	28
/	<b>0.000</b>	<b>24.76</b>	<b>0.961</b>	<b>3.33</b>	/	<b>0.000</b>	<b>17.16</b>	<b>0.886</b>	<b>2.12</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام كان

غير موافق بمتوسطات حسابية مرتبة على التوالي: 2.16، 2.12، 2.06 وهي كلها أقل من المتوسط

الحسابي الفرضي (3) بدرجة موافقة ضعيفة وهذا فعلا ما نلاحظه في واقعنا المعاش وما يعانيه القطاع الصحي العمومي في الجزائر، على عكس إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع الخاص الذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم ببعد الزبائن بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي العام لها 3.33 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 وما يؤكد هذا هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 24.76 وهي دالة (متوسطة) عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

وأما من ناحية ترتيب الفقرات الخاصة بمؤسسات القطاع الخاص فقد جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يتم تقديم الخدمات للمرضى بالسرعة والتوقيت المناسب والجودة العالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.53 وبانحراف معياري قدر بـ 1.189، وفي المرتبة الثانية والثالثة فقد كانت للفقرة (26) والتي مفادها (يوجد رضا من قبل الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة من طرف المستشفى) والفقرة رقم (27) والتي مفادها (يوجد بالمستشفى معدّات حديثة ومتطورة للعناية بالمرضى) على التوالي، وأما الفقرة رقم (25) والتي تنص على " يقدم المستشفى خدمات ذات جودة عالية للجمهور " جاءت في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة تفوق المتوسط الفرضي، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (24) والتي مفادها (توفر إدارة المستشفى طاقم طبي يتناسب مع عدد مرضى المستشفى) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.14 وانحراف معيار يقدر بـ 1.312 وباتجاه محايد.

#### الفرع الثالث: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد العمليات الداخلية من المحور الثاني

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد الفرعي للمحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد العمليات الداخلية)

مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام					رقم الفقرة
الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	0.000	23.38	1.006	3.29	4	0.000	14.02	1.108	2.18	29
3	0.000	23.91	1.025	3.43	1	0.000	14.88	1.101	2.29	30
2	0.000	27.76	0.903	3.51	2	0.000	14.19	1.154	2.29	31
1	0.000	30.12	0.879	3.71	3	0.000	17.17	0.929	2.24	32
/	0.000	29.16	0.853	3.48	/	0.000	17.25	0.931	2.25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي العام لمؤسسات القطاع العام قد قدرت بـ 2.25 بانحراف معياري قدر بـ 0.931، وهو أقل من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين لم يوافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية، على عكس القطاع الخاص الذي نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي العام قد قدرت بـ 3.48 بانحراف معياري قدر بـ 0.853، وهو أكبر من الوسط الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن الأشخاص المستجوبين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية، وما يؤكد هذا هو موافقة المبحوثين عموماً على الفقرات المقترحة لقياس هذا البعد هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 29.16 وهي دالة (مرتفعة) عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

لكن هذا لا ينفي وجود اختلافات في مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة ببعيد العمليات الداخلية من عبارة إلى أخرى، فنجد العبارة رقم (32) والتي تنص على (تحرص إدارة المستشفى باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 في مؤسسات القطاع الخاص والمرتبة الثالثة في مؤسسات القطاع العام بمتوسط حسابي قدر بـ 2.24، ثم تليها العبارة رقم (31) والتي تنص على (توجد علاقة ترابط وتكامل بين كافة أقسام المستشفى

تساهم في فعالية و كفاءة الإدارة) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51 وانحراف معياري قَدْر بـ 0.903 وبتجاه موافق ومستوى قبول مرتفع في القطاع الخاص وأما في القطاع العام فجاءت باتجاه غير موافق ومستوى قبول ضعيف، ثم تأتي العبارة رقم (30) (يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية) في المرتبة الثالثة بمؤسسات القطاع الخاص والمرتبة الأولى في مؤسسات القطاع العام، ثم تأتي في المرتبة الرابعة والأخيرة عبارة " يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المستشفى" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.29 وانحراف معياري قَدْر بـ 1.006 بمؤسسات القطاع الخاص ومتوسط حسابي 2.18 بمؤسسات القطاع العام. عموما فإن كل فقرات بعد العمليات الداخلية من المحور الثاني تقابل اتجاه موافق ومتوسط في إجابات الأفراد بمؤسسات القطاع الخاص على عكس إجابات الأفراد على هذا البعد بمؤسسات القطاع العام التي نجدها تقابل اتجاه غير موافق بدرجة ضعيفة.

#### الفرع الرابع: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد التعلم والنمو من المحور الثاني

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا البعد في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل عبارة من العبارات الخاصة بهذا البعد من محور الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (3-14): نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات البعد الفرعي (بعد التعلم والنمو)

رقم الفقرة	مؤسسات القطاع العام					مؤسسات القطاع الخاص				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب*	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الترتيب*
33	2.10	1.100	13.62	0.000	3	3.27	1.115	20.97	0.000	2
34	1.92	1.036	13.24	0.000	**4	2.94	1.207	17.40	0.000	4
35	2.37	1.216	13.93	0.000	1	3.25	1.036	22.43	0.000	3
36	1.92	1.055	13.00	0.000	5	2.88	1.160	17.74	0.000	5
37	2.29	1.205	13.59	0.000	2	3.35	1.110	21.56	0.000	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.12	0.918	16.49	0.000	/	3.15	0.929	24.12	0.000	/

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

يتضمن الجدول أعلاه المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعيد التعلم والنمو من محور الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية والخاصة محل الدراسة، بحيث يتضح لنا بأن المتوسط الحسابي العام لمؤسسات القطاع العام يقدر بـ 2.12 بانحراف معياري يقدر بـ 0.918 وهو أقل من المتوسط الفرضي (3) على عكس مؤسسات القطاع الخاص التي كان فيها المتوسط الحسابي العام (3.15) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يعني بأن مؤسسات القطاع الخاص تهتم قليلا بالتعلم والتدريب على عكس مستشفيات القطاع العام لهذه الدراسة.

وبالرجوع لترتيب فقرات هذا البعد فنجد العبارة رقم (37) والتي تنص على (يتمتع الموظفون الحاصلون على دورات تدريبية بمهارات عالية) احتلت المرتبة الأولى في مؤسسات القطاع الخاص وبدرجة موافقة متوسطة على عكس مؤسسات القطاع العام والتي نجد فيها هذه العبارة احتلت المرتبة الثانية وبدرجة موافقة ضعيفة، وأما العبارة رقم (33) والتي مفادها (يتم تدريب و تنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية) نجدها احتلت المرتبة الثانية في القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27 وهو أكبر من المتوسط

الفرضي وانحراف معياري قدر بـ 1.115 وبدرجة موافقة متوسطة، ولكن في مؤسسات القطاع العام احتلت نفس العبارة المرتبة الثالثة بدرجة موافقة ضعيفة، والعبارة رقم (35) التي تنص على (تساعد الدورات التدريبية على النمو المهني لموظفي المستشفى) احتلت المرتبة الثالثة في مؤسسات القطاع الخاص باتجاه محايد وبدرجة متوسطة على عكس مؤسسات القطاع العام نجدها في المرتبة الأولى باتجاه غير موافق وبدرجة ضعيفة، وأما في المرتبة الرابعة في مؤسسات القطاع الخاص نجد العبارة رقم (34) والتي مفادها (يوفر المستشفى برامج تدريبية كافية و ملائمة للموظفين) باتجاه محايد وبدرجة موافقة متوسطة لأن المتوسط الحسابي لها يقدر بـ 2.94 وأيضا بنفس الترتيب في مؤسسات القطاع العام ولكن باتجاه غير موافق، وفي المرتبة الأخيرة نجد العبارة رقم (36) والتي تنص على (تقوم إدارة المستشفى بعمل ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين) احتلت المرتبة الخامسة في مؤسسات القطاع الخاص بمتوسط حسابي قدر بـ 2.88 وانحراف معياري قدر بـ 1.160 وفي مؤسسات القطاع العام بمتوسط حسابي قدر بـ 1.92 وانحراف معياري قدر بـ 1,055 وبدرجة موافقة ضعيفة.

عموما فإنه ما يمكننا استنتاجه من تحليلات هذا الجدول أن مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة لديها درجة اهتمام متوسط ببعيد التعلم والنمو على عكس مؤسسات القطاع العام لهذه الدراسة كانت درجة اهتمامهم ببعيد التعلم والنمو من محور الأداء التنظيمي ضعيفة وباتجاه غير موافق.

#### الفرع الخامس: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد المحور الثاني (الأداء التنظيمي)

يمكن أن تلخص النتائج الخاصة بأبعاد المحور الثاني من الاستمارة في الجدول الموالي والذي يتضمن المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة (t)، مستوى الدلالة المعنوية وترتيب واتجاه كل بعد من الأبعاد الخاصة بمحور الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-15): نتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد محور الأداء التنظيمي

مؤسسات القطاع الخاص					مؤسسات القطاع العام					رقم الفقرة
الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب*	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	0.000	24.03	0.950	3.20	2	0.000	19.63	0.781	2.15	البعد المالي
2	0.000	24.76	0.961	3.33	**3	0.000	17.16	0.886	2.12	بعد الزبائن
1	0.000	29.16	0.853	3.48	1	0.000	17.25	0.931	2.25	بعد العمليات الداخلية
4	0.000	24.12	0.929	3.14	4	0.000	16.49	0.918	2.12	بعد التعلم والنمو
/	<b>0.000</b>	<b>27.34</b>	<b>0.856</b>	<b>3.27</b>	/	<b>0.000</b>	<b>20.23</b>	<b>0.761</b>	<b>2.15</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

\* الترتيب تنازلي على أساس المتوسط الحسابي لكل فقرة.

\*\* عندما يكون المتوسط الحسابي لفقرتين متساوي فإن الترتيب يكون على أساس أقل انحراف معياري.

- المتوسط الفرضي لكل عبارة هو (03) مع درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال الترتيب الوارد في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة العامة والخاصة لها درجات متفاوتة في محور الأداء التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة، فنجد بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الأولى في المؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة، ولكن بدرجة موافقة ضعيفة في المؤسسات العمومية ودرجة موافقة مرتفعة في مؤسسات القطاع الخاص، ثم يليه في المرتبة الثانية البعد المالي باتجاه غير موافق في مؤسسات القطاع العام وبعد الزبائن بدرجة متوسطة في مؤسسات القطاع الخاص، وأما في المرتبة الثالثة فنلاحظ عكس المرتبة الثانية بحيث احتل بعد الزبائن المرتبة الثالثة في مؤسسات القطاع العام والبعد المالي في مؤسسات القطاع الخاص، وفي المرتبة الأخيرة احتل بعد التعلم والنمو الترتيب الرابع في كلا القطاعين ولكن في القطاع العام بدرجة ضعيفة وباتجاه غير موافق، وأما في القطاع الخاص كانت درجة الموافقة على هذا البعد متوسطة باتجاه محايد.

بشكل إجمالي فإن المحور الثاني الخاص بالأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة له متوسط حسابي قدره 2.15 بانحراف معياري قدره 0.761 وهو أصغر من الوسط الفرضي (3) في مؤسسات القطاع

العام مما يشير إلى درجة عدم الموافقة من طرف المبحوثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول ضعيف، ومنه نستنتج أن مؤسسات القطاع العام محل الدراسة لا تهتم بالأداء التنظيمي من خلال ممارسة أبعاده المختلفة، وأما في مؤسسات القطاع الخاص فبلغ المتوسط الحسابي 3.27 بانحراف معياري قدر بـ 0.856 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، مما يشير إلى درجة الموافقة المتوسطة من طرف المبحوثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول متوسط باتجاه محايد، ومنه نستنتج أن مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة تهتم بالأداء التنظيمي بدرجات متفاوتة من خلال ممارسة أبعاده المختلفة، وما يؤكد أيضا هذا الاهتمام المتوسط في القطاع الخاص هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت 27.34 وهي دالة عند درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.000).

## المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ونتائجها

اعتمادا على إجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة على عبارات الاستمارة وفق محاورها المختلفة سيتم التطرق في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، ويقوم اختبار الفرضيات الموضوعية على تأكيدها أو نفيها باستخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي، لكونها عبارة عن إجابات مؤقتة عن الأسئلة البحثية المنبثقة من إشكالية وأيضا سوف نحاول تلخيص نتائج هذه الدراسة من خلال المطلوب الأخير من هذا المبحث.

### المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

ضمن هذا الجزء، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة، بحيث تمت صياغة أربع فرضيات فرعية سيتم اختبارها من خلال هذا الجزء، ولقبول أو رفض هذه الفرضيات تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي وهي موضحة كما يلي:

**1-1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** والتي مفادها " لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين البعد المالي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة ". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع ( $Y = a * X + B$ )، حيث تمثل كل من (**a**): معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية و(**B**): الباقي الثابت، والجدول التالية توضح ذلك.

أولا: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى							
مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
معامل المحسوبة (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل المحسوبة (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة
0.336	0.580 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	24.813	0.335	0.578 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	24.645
قيمة (F) الجدولية: 4.03							

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة  $F=24.645$  المحسوبة في مؤسسات القطاع العام وقيمة  $F=24.645$  المحسوبة في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 4.03، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي  $0.000^b$  وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وفي نفس الاتجاه بين جودة حياة العمل من جهة والأداء المالي من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط  $R=0.578^a$  في مؤسسات القطاع العام و  $R=0.580^a$  في مؤسسات القطاع الخاص تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أثر (المتغير المستقل جودة حياة العمل على المتغير التابع الفرعي الأداء المالي) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي كانت قيمته 0.335 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 0.336 في مؤسسات القطاع الخاص، أي أن 33.5% و 33.6% من التغيرات في الأداء المالي ناتج عن التغير في جودة حياة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة على التوالي.

ثانياً: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-17): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى						
نوع المؤسسات	النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
مؤسسات القطاع العام	الباقى الثابت	0.931	0.261	-	3.561	0.001
	جودة حياة العمل	0.573	0.115	0.578	4.964	0.000
مؤسسات القطاع الخاص	الباقى الثابت	1.773	0.307	-	5.782	0.000
	جودة حياة العمل	0.483	0.097	0.580	4.981	0.000
		قيمة (t) الجدولية			1.676	

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

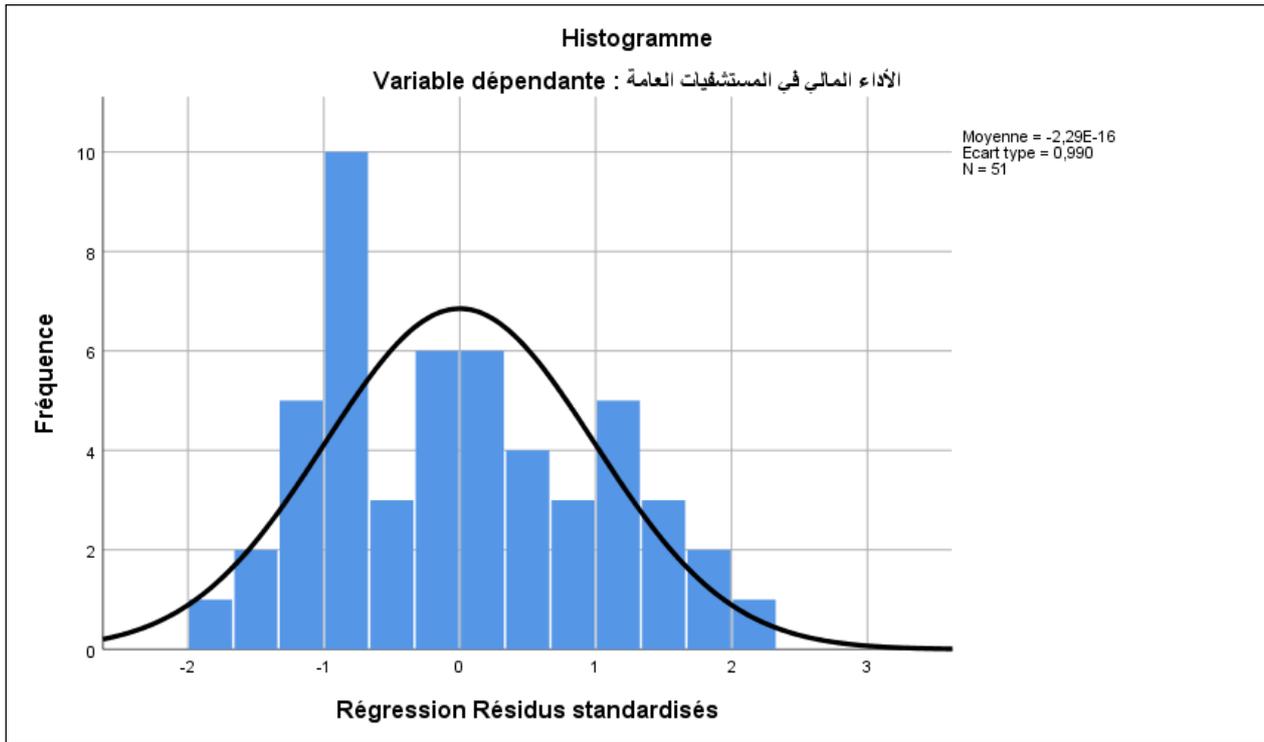
تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع الفرعي (الأداء المالي)، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 4.964 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 4.981 في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية في كلا القطاعين والمقدرة بـ 1.676، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.578 وحدة في المتغير التابع الفرعي (الأداء المالي) في مؤسسات القطاع العام ونفس الشيء في مؤسسات القطاع الخاص فقد قدرت بـ 0.580 أي بنسب (57.8%)، (58%) وهي نسبة متوسطة تعكس العلاقة المتوسطة بين المتغيرات في كلا القطاعين، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين البعد المالي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة)، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء المالي = (0.573 * جودة حياة العمل) + 0.931
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء المالي = (0.483 * جودة حياة العمل) + 1.773

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

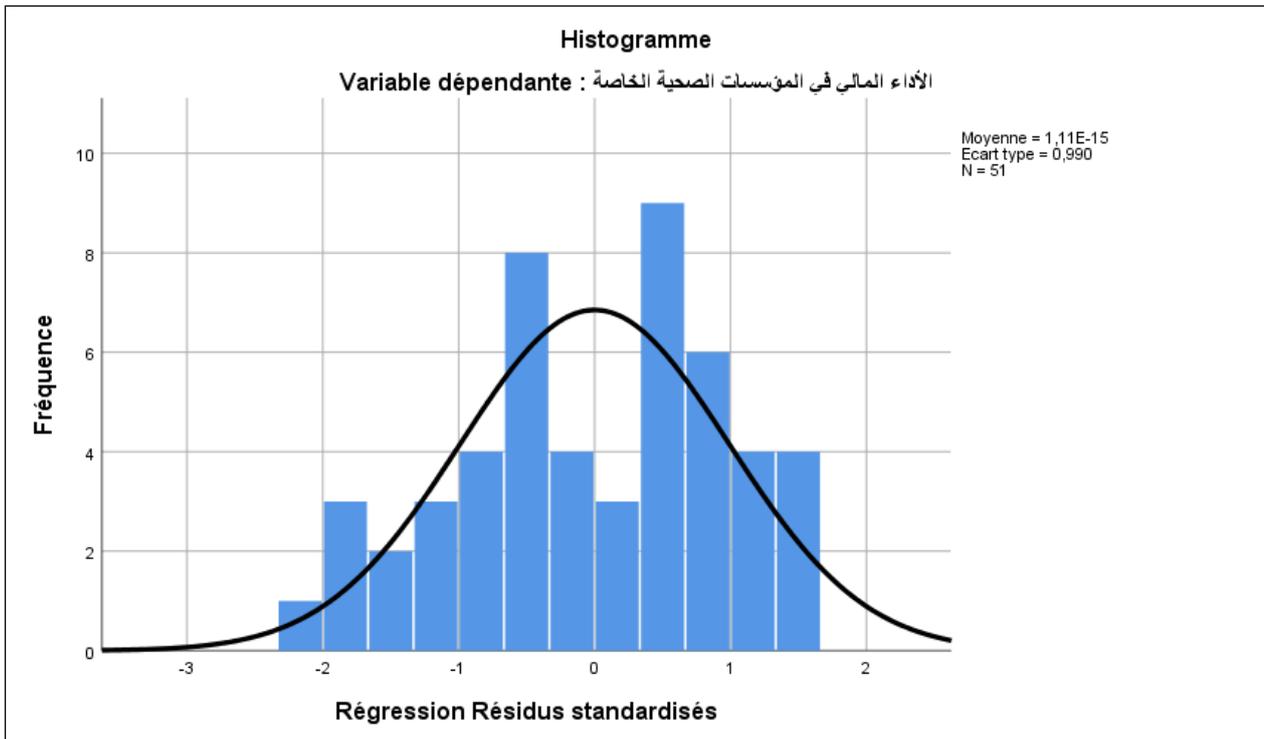
- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.573 في مؤسسات القطاع العام و0.483 في مؤسسات القطاع الخاص وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المالي بقيمة 0.573 في القطاع العام و0.483 في مؤسسات القطاع الخاص.
  - الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع العام (Constant): B = 0.931 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.001، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين الأداء المالي في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام.
  - الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص (Constant): B = 1.773 عند مستوى دلالة قدر بـ Sig = 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين الأداء المالي في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع الخاص.
- والأشكال التالية توضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

الشكل رقم (3-2): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الأولى)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

الشكل رقم (3-3): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الأولى)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الأشكال أعلاه نلاحظ أن البواقي الخاصة بنموذج (الأداء المالي وجودة حياة العمل) تتبع توزيعاً معتدلاً أي تتبع التوزيع الطبيعي في كلا القطاعين العام والخاص.

**1-2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** والتي مفادها " لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد الزبائن في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة ". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع  $(Y = a * X + B)$ ، حيث تمثل كل من (a: معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضاً معامل وميل المعادلة الخطية وB: الباقي الثابت)، والجدول التالية توضح ذلك.

أولاً: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية**

الفرضية الفرعية الثانية							
مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة
0.350	0.592 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	26.419	0.452	0.673 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	40.492
<b>قيمة (F) الجدولية: 4.03</b>							

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة  $(F) = 40.492$  المحسوبة في مؤسسات القطاع العام وقيمة  $(F) = 26.419$  المحسوبة في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4.03، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي  $0.000^b$  وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وفي نفس الاتجاه بين جودة حياة العمل من جهة وبعد الزبائن من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط  $(R) = 0.673^a$  في مؤسسات القطاع العام و  $(R) = 0.592^a$  في مؤسسات القطاع الخاص تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أثر (المتغير المستقل جودة حياة العمل على المتغير التابع الفرعي بعد الزبائن) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للمتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  الذي كانت

قيمه 0.452 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 0.350 في مؤسسات القطاع الخاص، أي أن 45.2 % و 35 % من التغيرات في بعد الزبائن ناتج عن التغير في جودة حياة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة على التوالي.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-19): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية						
نوع المؤسسات	النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
مؤسسات القطاع العام	الباقى الثابت	0.524	0.269	-	1.947	0.057
	جودة حياة العمل	0.755	0.119	0.673	6.363	0.000
مؤسسات القطاع الخاص	الباقى الثابت	1.861	0.307	-	6.065	0.000
	جودة حياة العمل	0.499	0.097	0.592	5.140	0.000
قيمة (t) الجدولية		1.676				

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

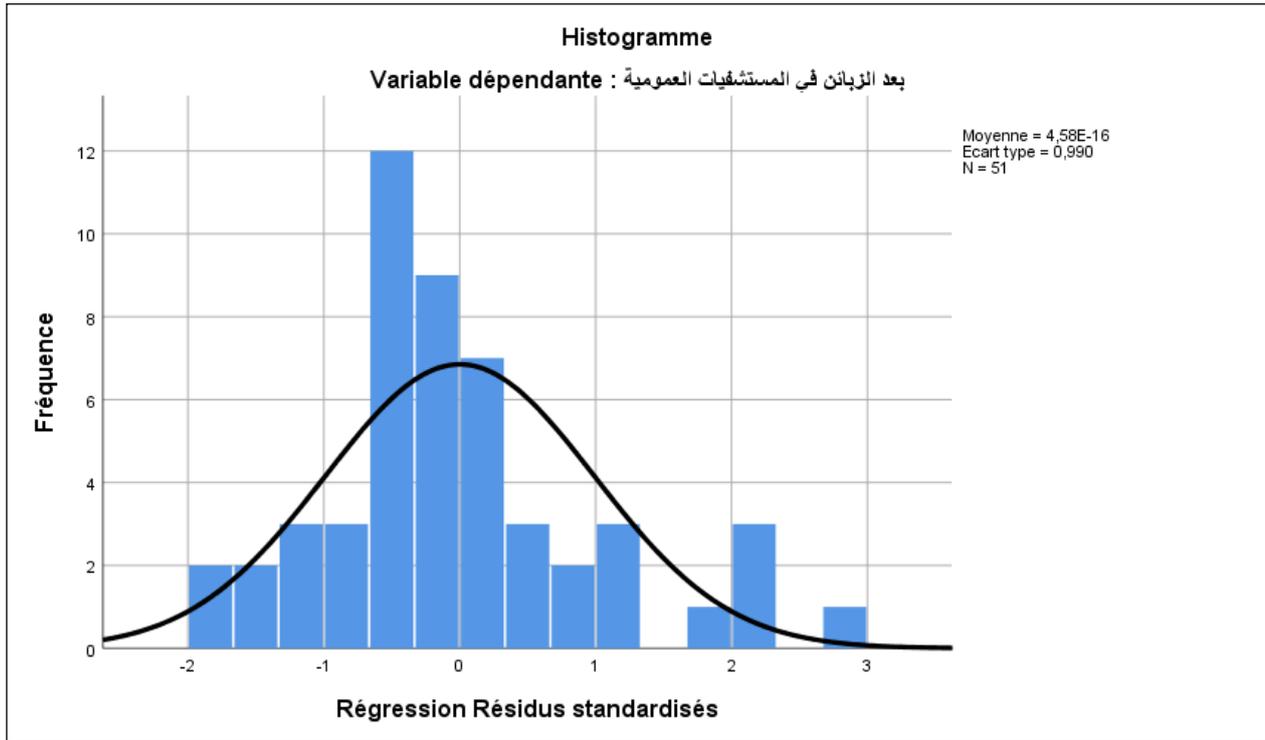
تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع الفرعي (بعد الزبائن)، وذلك استنادا إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 6.363 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 5.140 في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية في كلا القطاعين والمقدرة بـ 1.676، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.673 وحدة في المتغير التابع الفرعي (بعد الزبائن) في مؤسسات القطاع العام ونفس الشيء في مؤسسات القطاع الخاص فقد قدرت بـ 0.592 أي بنسب (67.3%)، (59.2%) وهي نسبة مقبولة تعكس العلاقة المتوسطة المرتفعة بين المتغيرات في كلا القطاعين، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد الزبائن في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة)، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	بعد الزبائن = (0.755 * جودة حياة العمل) + 0.524
مؤسسات القطاع الخاص	بعد الزبائن = (0.499 * جودة حياة العمل) + 1.861

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

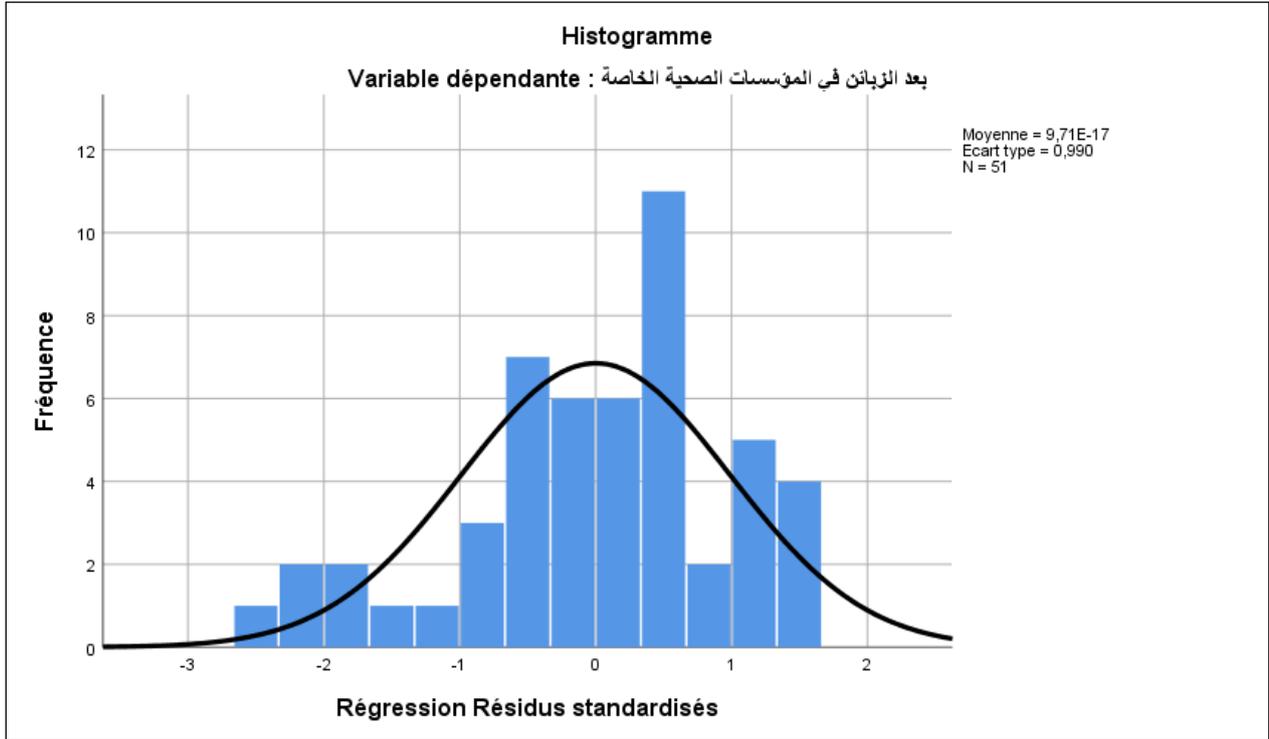
- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.755 في مؤسسات القطاع العام و0.499 في مؤسسات القطاع الخاص وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة في تحسين بعد الزبائن في المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.755 في القطاع العام و0.499 في مؤسسات القطاع الخاص.
- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع العام (Constant):  $B = 0.524$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.057$ ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد الزبائن في حالة غياب قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام.
- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص (Constant):  $B = 1.861$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد الزبائن في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع الخاص. والأشكال التالية توضح طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي:

الشكل رقم (3-4): طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الثانية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

الشكل رقم (3-5): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الثانية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الأشكال أعلاه نلاحظ أن البواقي الخاصة بنموذج (بعد الزبائن وجودة حياة العمل) تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي في كلا القطاعين العام والخاص.

**3-1: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي مفادها " لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد العمليات الداخلية في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة ". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع  $(Y = a * X + B)$ ، حيث تمثل كل من  $a$ : معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية و  $B$ : الباقي الثابت، والجداول التالية توضح ذلك.

أولاً: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة							
مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
معامل المحسوبة (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل المحسوبة (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة
0.320	0.565 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	23.035	0.362	0.602 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	27.796
قيمة (F) الجدولية: 4.03							

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F)=27.796 المحسوبة في مؤسسات القطاع العام وقيمة (F)=23.035 المحسوبة في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة 4.03، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000<sup>b</sup> وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وفي نفس الاتجاه بين جودة حياة العمل من جهة وبعد العمليات الداخلية من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R)=0.602<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع العام و (R)=0.565<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع الخاص تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضا من الجدول أعلاه أثر (المتغير المستقل جودة حياة العمل على المتغير التابع الفرعي بعد العمليات الداخلية) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي كانت قيمته 0.362 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 0.320 في مؤسسات القطاع الخاص، أي أن 36.2% و 32% من التغيرات في بعد العمليات الداخلية ناتج عن التغير في جودة حياة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة على التوالي.

ثانيا: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-21): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة						
نوع المؤسسات	النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
مؤسسات القطاع العام	الباقي الثابت	0.740	0.305	-	2.427	0.019
	جودة حياة العمل	0.710	0.135	0.602	5.272	0.000
مؤسسات القطاع الخاص	الباقي الثابت	2.236	0.279	-	8.024	0.000
	جودة حياة العمل	0.423	0.088	0.565	4.799	0.000
قيمة (t) الجدولية		1.676				

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع الفرعي (بعد العمليات الداخلية)، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 5.272 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 4.799 في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية في كلا القطاعين والمقدرة بـ 1.676، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.602 وحدة في المتغير التابع الفرعي (بعد العمليات الداخلية) في مؤسسات القطاع العام وفي مؤسسات القطاع الخاص قدرت بـ 0.565 أي بنسب (60.2%)، (56.5%) وهي نسب مقبولة تعكس العلاقة المتوسطة بين المتغيرات في كلا القطاعين، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد العمليات الداخلية في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة)، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	بعد العمليات الداخلية = (0.710 * جودة حياة العمل) + 0.740
مؤسسات القطاع الخاص	بعد العمليات الداخلية = (0.423 * جودة حياة العمل) + 2.236

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

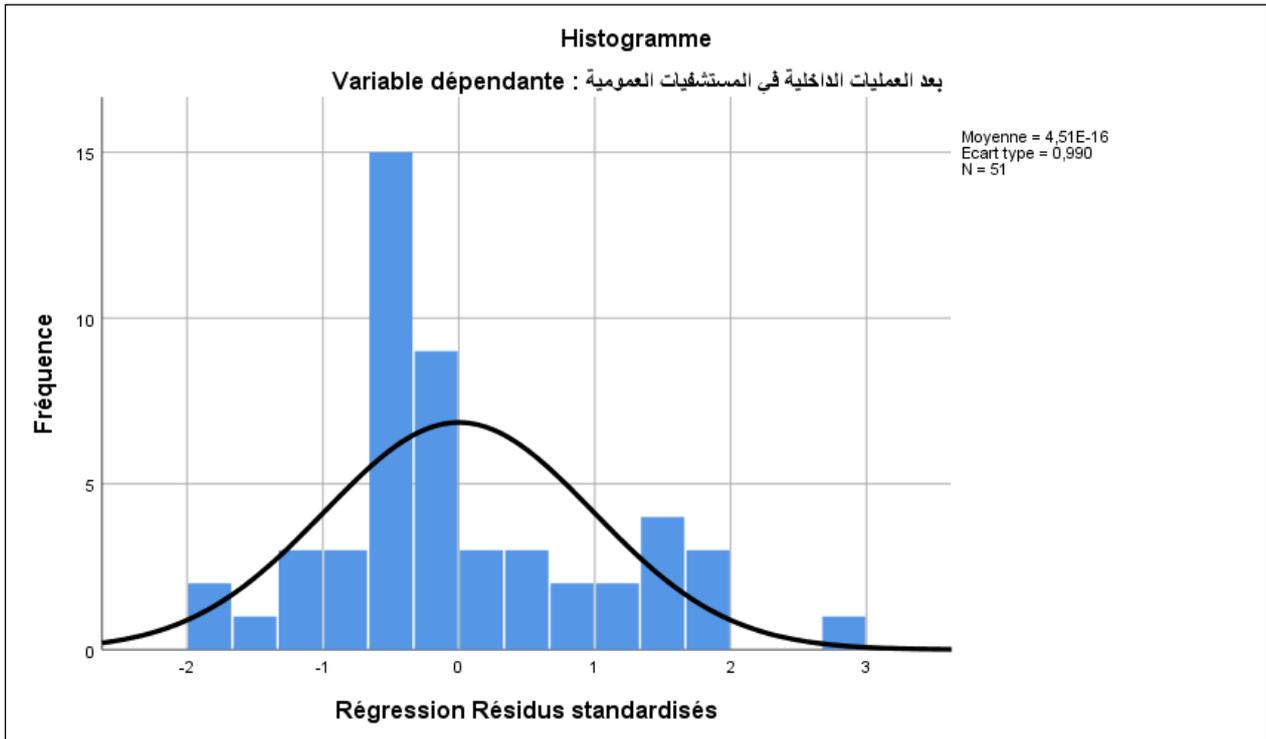
- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.710 في مؤسسات القطاع العام و0.423 في مؤسسات القطاع الخاص وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة في تحسين بعد العمليات

الداخلية في المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.710 في القطاع العام و0.423 في مؤسسات القطاع الخاص.

- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع العام (Constant):  $B = 0.740$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.019$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد العمليات الداخلية في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام.

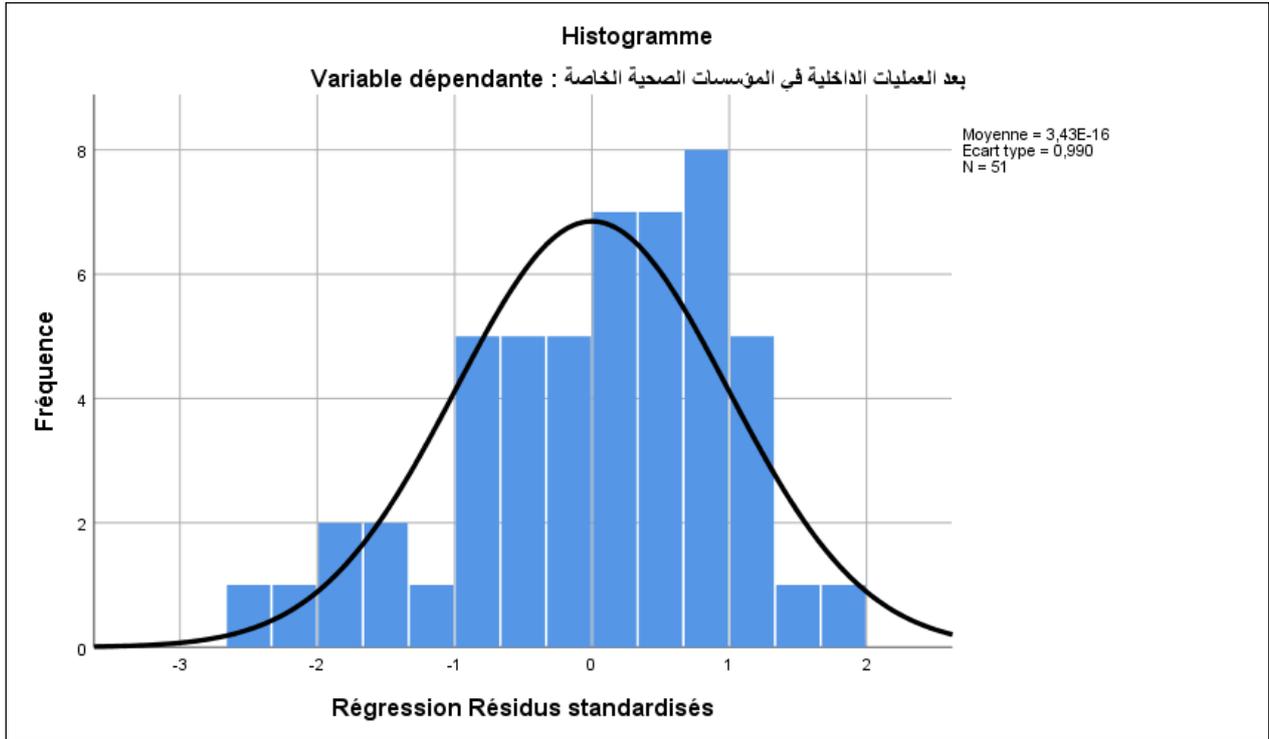
- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص (Constant):  $B = 2.236$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد العمليات الداخلية في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع الخاص. والأشكال التالية توضح طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي:

الشكل رقم (3-6): طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

الشكل رقم (3-7): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الثالثة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الأشكال أعلاه نلاحظ أن البواقي الخاصة بنموذج (بعد العمليات الداخلية وجودة حياة العمل) تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي في كلا القطاعين العام والخاص.

**1-4: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي مفادها " لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد التعلم والنمو في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، والذي يعمل هذا التحليل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع  $(Y = a * X + B)$ ، حيث تمثل كل من (a: معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية وB: الباقي الثابت)، والجداول التالية توضح ذلك.

أولا: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة							
مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة
0.266	0.516 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	17.756	0.362	0.602 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	27.821
قيمة (F) الجدولية: 4.03							

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F) = 27.821 المحسوبة في مؤسسات القطاع العام وقيمة (F) = 17.756 المحسوبة في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4.03، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000<sup>b</sup> وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وفي نفس الاتجاه بين جودة حياة العمل من جهة وبعد التعلم والنمو من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R) = 0.602<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع العام و (R) = 0.516<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع الخاص تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أثر (المتغير المستقل جودة حياة العمل على المتغير التابع الفرعي بعد التعلم والنمو) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي كانت قيمته 0.362 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 0.266 في مؤسسات القطاع الخاص، أي أن 36.2% و 26.2% من التغيرات في بعد التعلم والنمو ناتج عن التغير في جودة حياة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة على التوالي.

ثانياً: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-23): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة						
نوع المؤسسات	النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
مؤسسات القطاع العام	الباقي الثابت	0.633	0.301	-	2.104	0.041
	جودة حياة العمل	0.700	0.133	0.602	5.275	0.000
مؤسسات القطاع الخاص	الباقي الثابت	1.900	0.315	-	6.025	0.000
	جودة حياة العمل	0.420	0.100	0.516	4.214	0.000
قيمة (t) الجدولية		1.676				

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع الفرعي (بعد التعلم والنمو)، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 5.275 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 4.214 في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية في كلا القطاعين والمقدرة بـ 1.676، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.602 وحدة في المتغير التابع الفرعي (بعد التعلم والنمو) في مؤسسات القطاع العام وفي مؤسسات القطاع الخاص قدرت بـ 0.516 أي بنسب (60.2%)، (51.6%) وهي نسب مقبولة تعكس العلاقة المتوسطة بين المتغيرات في كلا القطاعين، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد التعلم والنمو في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة)، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	بعد التعلم والنمو = (0.700 * جودة حياة العمل) + 0.633
مؤسسات القطاع الخاص	بعد التعلم والنمو = (0.420 * جودة حياة العمل) + 1.900

فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

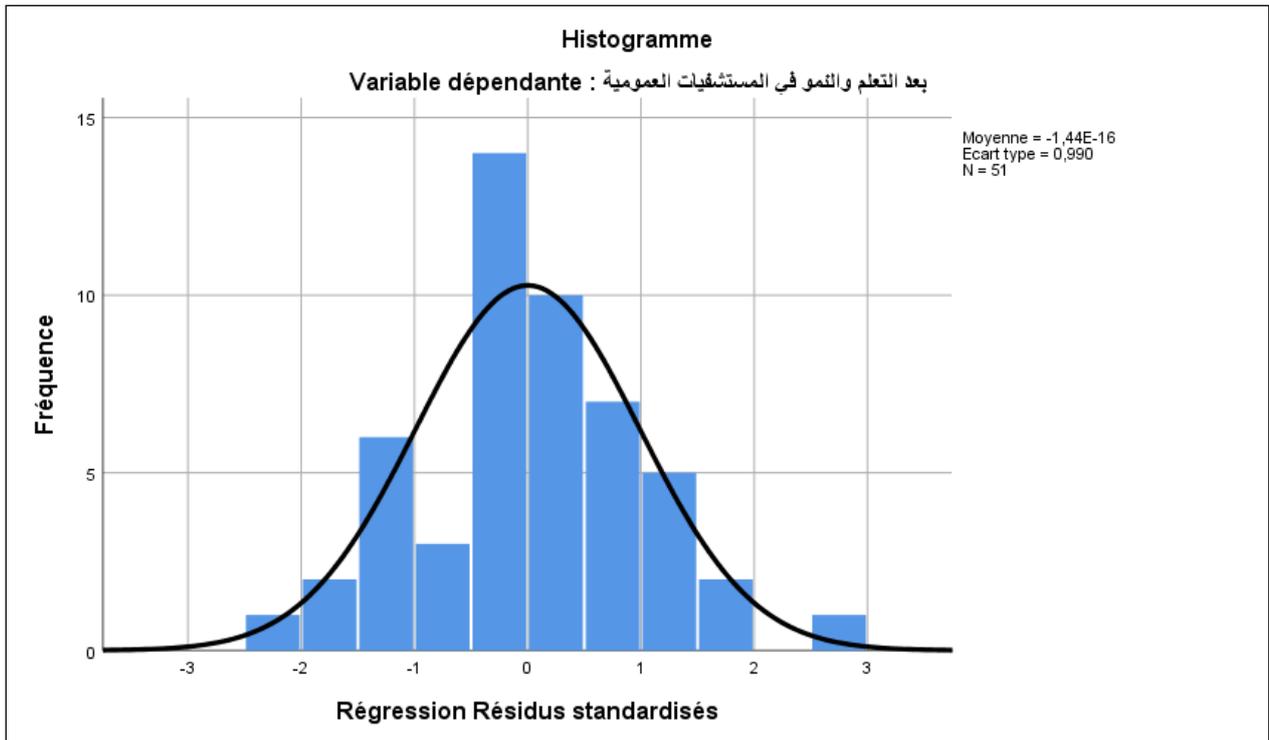
- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.700 في مؤسسات القطاع العام و0.420 في مؤسسات القطاع الخاص وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة في تحسين بعد التعلم والنمو في المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.700 في القطاع العام و0.420 في مؤسسات القطاع الخاص.

- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع العام (Constant):  $B = 0.633$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.041$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد التعلم والنمو في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام.

- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص (Constant):  $B = 1.900$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين بعد التعلم والنمو في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع الخاص.

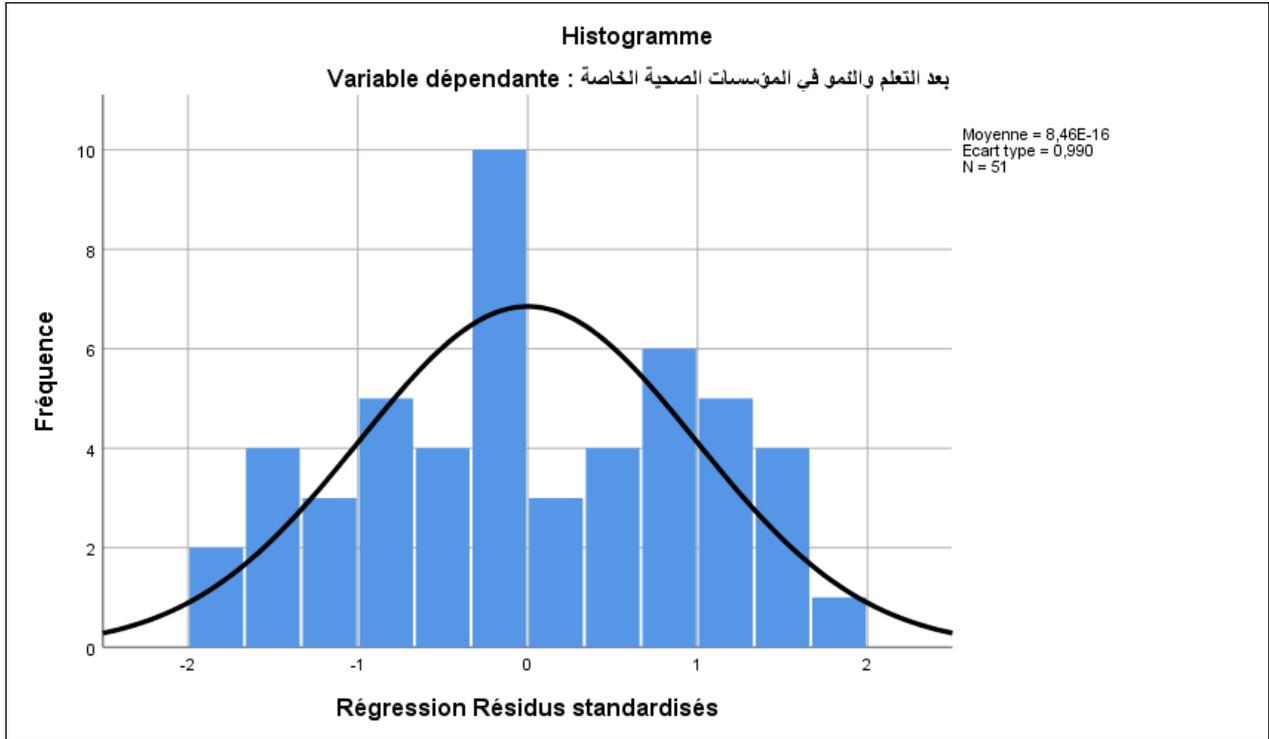
والأشكال التالية توضح طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي:

الشكل رقم (3-8): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع العام (الفرضية الفرعية الرابعة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

الشكل رقم (3-9): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في مؤسسات القطاع الخاص (الفرضية الفرعية الرابعة)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الأشكال أعلاه نلاحظ أن البواقي الخاصة بنموذج (بعد التعلم والنمو وجودة حياة العمل) تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي في كلا القطاعين العام والخاص.

**1-5: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي مفادها "تختلف درجة جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة باختلاف العوامل الشخصية: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة (F) عند مستوى معنوية أقل من 0.05، بمعنى تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى دلالتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الفرعية الخامسة					
مؤسسات القطاع الخاص		مؤسسات القطاع العام		درجة الحرية	المتغيرات
مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة		
0.990	0.385	0.374	1.171	50	السن
0.213	1.458	0.252	1.363	50	الجنس
0.311	1.271	0.172	1.543	50	المؤهل العلمي
0.023	2.597	0.317	1.252	50	الأقدمية
0.277	1.329	0.382	1.160	50	المسمى الوظيفي

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن العوامل الشخصية المأخوذة في الاعتبار لدراسة الظاهرة ليس لها تأثير على درجة جودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة ماعدا عامل الأقدمية في مؤسسات القطاع الخاص، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- بالنسبة لمتغير السن: تعتبر قيمة  $(F)=1.171$  في مؤسسات القطاع العام و  $(F)=0.385$  في مؤسسات القطاع الخاص غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.374 و 0.990 على التوالي وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير السن في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

- بالنسبة لمتغير الجنس: تعتبر قيمة  $(F)=1.363$  في مؤسسات القطاع العام و  $(F)=1.458$  في مؤسسات القطاع الخاص غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.252 و 0.213 على التوالي وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير الجنس في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تعتبر قيمة  $(F)=1.543$  في مؤسسات القطاع العام و  $(F)=1.271$  في مؤسسات القطاع الخاص غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0.172 و 0.311 على التوالي وهو

أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير المؤهل العلمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

- بالنسبة لمتغير الأقدمية: تعتبر قيمة  $(F) = 1.252$  في مؤسسات القطاع العام غير دالة إحصائياً حيث مستوى دلالتها 0.317 وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير الأقدمية في المستشفيات العمومية محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل، بينما في مؤسسات القطاع الخاص نلاحظ أن قيمة  $(F) = 2.597$  وهي دالة إحصائياً حيث مستوى دلالتها قدر بـ 0.023 وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على أن متغير الأقدمية في المستشفيات الخاصة محل الدراسة يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي: تعتبر قيمة  $(F) = 1.160$  في مؤسسات القطاع العام و  $(F) = 1.329$  في مؤسسات القطاع الخاص غير دالة إحصائياً حيث مستوى دلالتها 0.382 و 0.277 على التوالي وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن متغير المسمى الوظيفي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

عموماً ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الخامسة غير صحيحة ولهذا نرفضها، وأنه لا تختلف درجة جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة باختلاف العوامل الشخصية: السن، الجنس، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وأما فيما يخص متغير الأقدمية فنرفض الفرضية بالنسبة لمؤسسات القطاع العام ونقبلها في مؤسسات القطاع الخاص أي أن متغير الأقدمية في المستشفيات العامة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل وفي المستشفيات الخاصة محل الدراسة يؤثر في درجة جودة حياة العمل.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه هناك " لا يوجد دور فعال لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة". للإجابة على هذه الفرضية، يستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط، من خلال إيجاد معادلة خطية  $(Y = a * X + B)$  يكون فيها المتغير التابع ممثلاً في الأداء التنظيمي والمتغير المستقل ممثلاً في جودة حياة العمل، حيث تمثل كل

من (a): معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضاً معامل وميل المعادلة الخطية و (B: الباقي الثابت)، والجداول التالية توضح ذلك.

أولاً: استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية

الفرضية الرئيسية							
مؤسسات القطاع الخاص				مؤسسات القطاع العام			
معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة
0.367	0.605 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	28.364	0.502	0.708 <sup>a</sup>	0.000 <sup>b</sup>	49.299
قيمة (F) الجدولية: 4.03							

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة (F)=49.299 المحسوبة في مؤسسات القطاع العام وقيمة (F)=28.364 المحسوبة في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4.03، بالإضافة إلى مستوى الدلالة يساوي 0.000<sup>b</sup> وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05، وبالتالي فإن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. وكذلك أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وفي نفس الاتجاه بين جودة حياة العمل من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى، لأن قيمة معامل الارتباط (R)=0.708<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع العام و (R)=0.605<sup>a</sup> في مؤسسات القطاع الخاص تبين أن إشارته موجبة. ويتبين أيضاً من الجدول أعلاه أثر (المتغير المستقل جودة حياة العمل على المتغير التابع الأداء التنظيمي) أو نسبة تأثير أو تفسير المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي كانت قيمته 0.502 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 0.367 في مؤسسات القطاع

الخاص، أي أن 50.2% و 36.7% من التغيرات في متغير الأداء التنظيمي ناتج عن التغير في

جودة حياة العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة على التوالي.

ثانياً: اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (3-26): اختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية						
نوع المؤسسات	النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	اختبار (t)	مستوى المعنوية (Sig)
مؤسسات القطاع العام	الباقي الثابت	0.705	0.220	-	3.199	0.000
	جودة حياة العمل	0.683	0.097	0.708	7.021	0.000
مؤسسات القطاع الخاص	الباقي الثابت	0.522	0.523	-	0.998	0.323
	جودة حياة العمل	0.881	0.165	0.605	5.326	0.000
قيمة (t) الجدولية		1.676				

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر للمتغير المستقل (جودة حياة العمل) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وذلك استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 7.021 في مؤسسات القطاع العام وقيمة 5.326 في مؤسسات القطاع الخاص وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية في كلا القطاعين والمقدرة بـ 1.676، ومستوى المعنوية (Sig) والمقدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما أن قيمة Bêta توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.708 وحدة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في مؤسسات القطاع العام وفي مؤسسات القطاع الخاص قدرت بـ 0.605 أي بنسب (70.8%)، (60.5%) وهي نسب مقبولة تعكس العلاقة المتوسطة المرتفعة في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص بين المتغيرات، مما يقتضي رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه (لا يوجد دور فعال لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة)، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء التنظيمي = (0.683 * جودة حياة العمل) + 0.705
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء التنظيمي = (0.881 * جودة حياة العمل) + 0.522

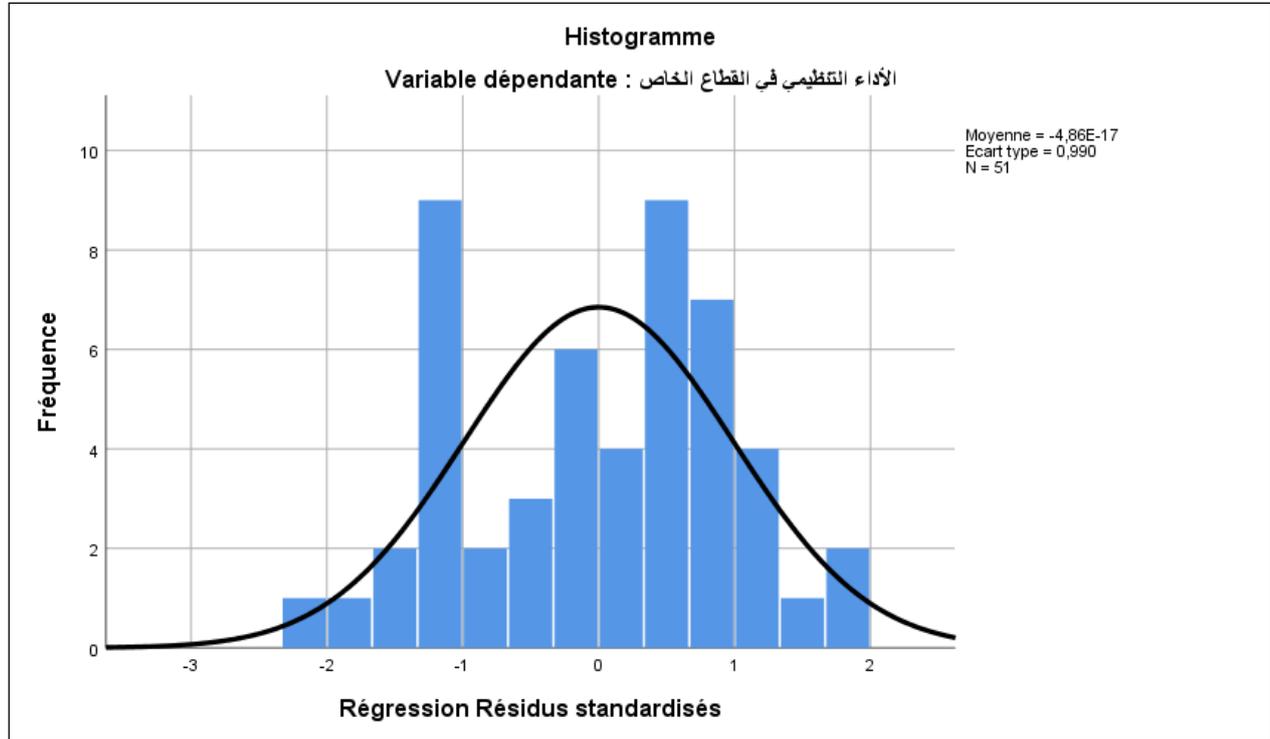
فمن خلال هذا النموذج نلاحظ أن:

- قيمة معامل الانحدار بلغت 0.683 في مؤسسات القطاع العام و0.881 في مؤسسات القطاع الخاص وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة حياة العمل يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة بقيمة 0.683 في القطاع العام و0.881 في مؤسسات القطاع الخاص.

- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع العام (Constant):  $B = 0.705$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05$  ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين الأداء التنظيمي في حالة وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع العام.

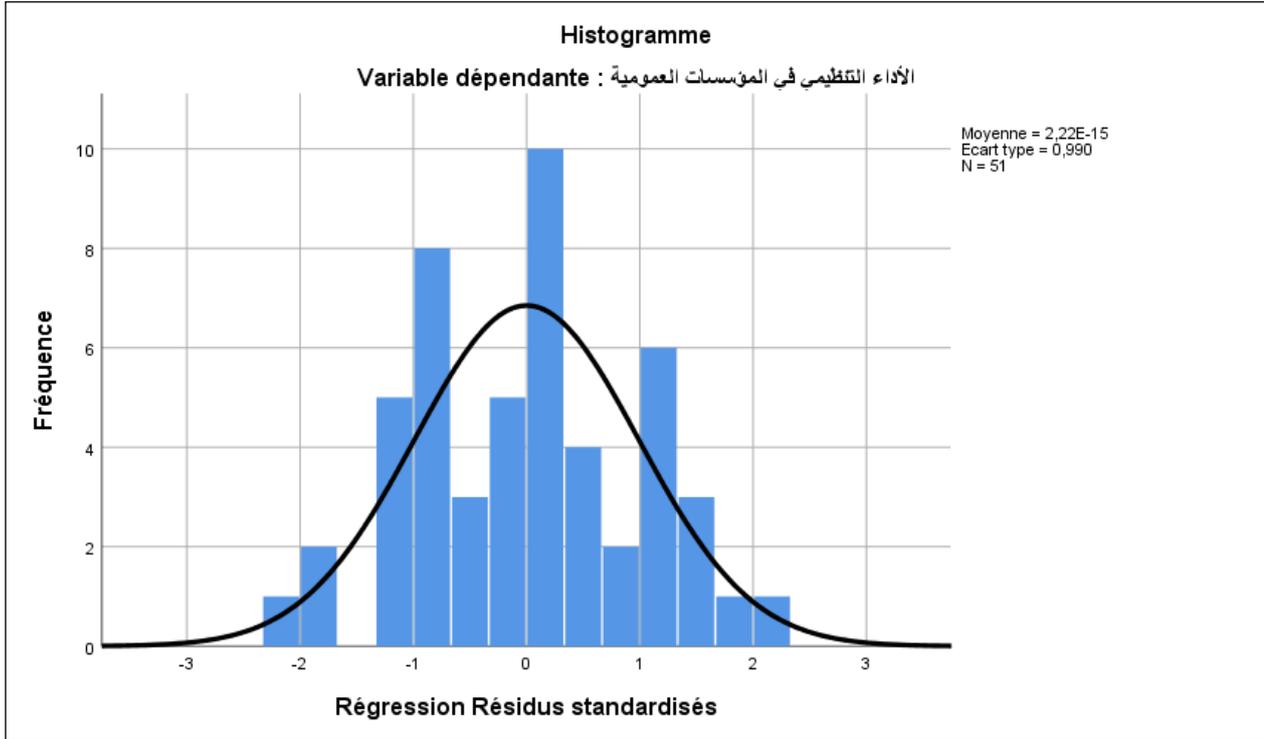
- الباقي الثابت في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص (Constant):  $B = 0.522$  عند مستوى دلالة قدر ب  $Sig = 0.323$ ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $0.05$  ما يدل على أن هذه المعلمة غير دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تحسين الأداء التنظيمي في حالة عدم وجود قيم جودة حياة العمل بمؤسسات القطاع الخاص. والأشكال التالية توضح طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي في مؤسسات القطاع العام والخاص محل الدراسة:

الشكل رقم (3-10): طبيعة التوزيع الطبيعي للباقي في المؤسسات الصحية الخاصة (الفرضية الرئيسية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

الشكل رقم (3-11): طبيعة التوزيع الطبيعي للبواقي في المؤسسات الصحية العمومية (الفرضية الرئيسية)



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

من الأشكال السابقة نلاحظ أن البواقي تتبع توزيعا معتدلا أي تتبع التوزيع الطبيعي، وللتحقق من دور كل بعد من الأبعاد الفرعية لمتغير جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي بالمستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة، تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية: " لا يوجد دور فعال لبعد تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".
- الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية: " لا يوجد دور فعال لبعد المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".
- الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية: " لا يوجد دور فعال لبعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".
- الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية: " لا يوجد دور فعال لبعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام الارتباط الثنائي ونموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من دور كل بعد من أبعاد جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة، وذلك بعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، فتم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجدول الموالي

الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار دور الأبعاد الفرعية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة (الفرضية الرئيسية)

نوع القطاع	الأبعاد الفرعية لجودة حياة العمل	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المعاملات	اختبار (t)	مستوى الدلالة (Sig)	
مؤسسات القطاع العام	01- تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي	37.864	0.000 <sup>b</sup>	0.660 <sup>a</sup>	0.436	1.180	6.616	0.000	
						0.456	6.153	0.000	
	02- المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة	30.545	0.000 <sup>b</sup>	0.620 <sup>a</sup>	0.384	1.081	5.087	0.000	
						0.450	5.527	0.000	
	03- أبعاد وظيفية	21.902	0.000 <sup>b</sup>	0.556 <sup>a</sup>	0.309	1.075	4.333	0.000	
						0.517	4.680	0.000	
		04- الصحة والسلامة المهنية	26.522	0.000 <sup>b</sup>	0.593 <sup>a</sup>	0.351	1.140	5.285	0.000
					0.523	5.150	0.000		
مؤسسات القطاع الخاص	01- تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي	24.428	0.000 <sup>b</sup>	0.577 <sup>a</sup>	0.333	0.105	0.164	0.870	
						0.991	4.943	0.000	
	02- المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة	24.445	0.000 <sup>b</sup>	0.577 <sup>a</sup>	0.333	-0.464	-0.618	0.539	
						1.121	4.944	0.000	
	03- أبعاد وظيفية	41.744	0.000 <sup>b</sup>	0.678 <sup>a</sup>	0.460	-0.347	-0.614	0.542	
						1.160	6.461	0.000	
		04- الصحة والسلامة المهنية	58.591	0.000 <sup>b</sup>	0.738 <sup>a</sup>	0.545	-0.379	-0.782	0.438
					1.119	7.654	0.000		
قيمة (t) الجدولية							1.676		

\* درجات الحرية (50) ومستوى الخطأ (0.05).

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج (SPSS.25).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود أثر ودور متوسط للمتغيرات الفرعية لبعدها جودة حياة العمل (تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي، المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة، أبعاد وظيفية وبعدها الصحة والسلامة المهنية) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بالمؤسسات العمومية والخاصة محل الدراسة، وذلك استناداً إلى:

- قوة تأثير بعد تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط ( $R_1$ ) بلغت  $0.660^a$ ، وقدر معامل التفسير ( $R^2_1$ ) بـ  $0.436$ ؛ بمعنى أن حوالي 43% من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمستشفيات العمومية محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_1)=37.864$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_1)=6.153$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة ( $t_1$ ) الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، وأما في المؤسسات الصحية الخاصة بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R_1$ )  $=0.577^a$ ، وقدر معامل التفسير ( $R^2_1$ ) بـ  $0.333$ ؛ بمعنى أن حوالي 33% من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_1)=24.428$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_1)=4.943$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة ( $t_1$ ) الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، مما يقضي رفض الفرضية الجزئية الأولى للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " لا يوجد دور فعال لبعدها تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة"، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء التنظيمي = $(0.456 * \text{تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي}) + 1.180$
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء التنظيمي = $(0.991 * \text{تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي}) + 0.105$

- قوة تأثير بعد المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط ( $R_2$ ) بلغت  $0.620^a$ ، وقدر معامل التفسير ( $R^2_2$ ) بـ  $0.384$ ؛ بمعنى أن حوالي 38% من التغير في مستويات الأداء التنظيمي

بالمستشفيات العمومية محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_2)=30.545$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_2)=5.527$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_1)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، وأما في المؤسسات الصحية الخاصة بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R_2)=0.577^a$ ، وقدّر معامل التفسير  $(R^2_2)$  بـ  $0.333$ ؛ بمعنى أن حوالي  $33\%$  من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_2)=24.445$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_2)=4.944$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_2)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، مما يقضي رفض الفرضية الجزئية الثانية للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "لا يوجد دور فعال لبعء المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة"، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء التنظيمي = $(0.450 * \text{المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة}) + 1.081$
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء التنظيمي = $(1.121 * \text{المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة}) - 0.464$

- قوة تأثير بعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط  $(R_3)$  بلغت  $0.556^a$ ، وقدّر معامل التفسير  $(R^2_3)$  بـ  $0.309$ ؛ بمعنى أن حوالي  $30\%$  من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمستشفيات العمومية محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_3)=21.902$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_3)=4.680$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_3)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، وأما في المؤسسات الصحية الخاصة بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R_3)=0.678^a$ ، وقدّر معامل التفسير  $(R^2_3)$  بـ  $0.460$ ؛ بمعنى أن حوالي  $46\%$  من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة

إحصائية  $(F_3)=41.744$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_3)=6.461$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_3)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، مما يقضي رفض الفرضية الجزئية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " لا يوجد دور فعال لبعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة"، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء التنظيمي = $(0.517 * \text{الأبعاد الوظيفية}) + 1.075$
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء التنظيمي = $(1.160 * \text{الأبعاد الوظيفية}) - 0.347$

- قوة تأثير بعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة؛ حيث أن قيمة معامل الارتباط  $(R_4)$  بلغت  $0.593^a$ ، وقدر معامل التفسير  $(R^2_4)$  بـ  $0.351$ ؛ بمعنى أن حوالي  $35\%$  من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمستشفيات العمومية محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_4)=26.522$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_4)=5.150$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_4)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، وأما في المؤسسات الصحية الخاصة بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R_4)=0.738^a$ ، وقدر معامل التفسير  $(R^2_4)$  بـ  $0.545$ ؛ بمعنى أن حوالي  $54\%$  من التغير في مستويات الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة يمكن تفسيره أي إرجاع سببه إلى تأثير واختلاف مستويات بعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وما يدعم مصداقية هذا الارتباط والتأثير دلالة إحصائية  $(F_4)=58.591$  عند  $0.05$  ودلالة قيمة  $(t_4)=7.654$  المحسوبة وهي أكبر من قيمة  $(t_4)$  الجدولية والمقدرة بـ  $1.676$  عند  $0.05$ ، مما يقضي رفض الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " لا يوجد دور فعال لبعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة"، ومنه يمكن أن نحصل على نموذج الانحدار الخطي المقدر ومختلف معلماته في المعادلة التالية:

مؤسسات القطاع العام	الأداء التنظيمي = $(0.523 * \text{الصحة والسلامة المهنية}) + 1.140$
مؤسسات القطاع الخاص	الأداء التنظيمي = $(1.119 * \text{الصحة والسلامة المهنية}) - 0.379$

## المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

يمكننا تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال ما ورد في الجانب التطبيقي للدراسة في هذا المطلب وهي موضحة كالآتي:

- الأشخاص المستجوبين في المستشفيات العمومية لم يوافقوا على أن مؤسساتهم لديهم التزام بمتغير جودة حياة العمل، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم لديهم مستوى التزام واهتمام بمتغير جودة حياة العمل.

- اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام على البعد الفرعي لمتغير جودة حياة العمل والمتمثل في (المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين) كان غير موافق بدرجة ضعيفة وهذا فعلا ما لاحظناه في الزيارات الميدانية التي كانت خلال الدراسة الميدانية لهذه المستشفيات، على عكس إجابات الأفراد المبحوثين في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص الذين وافقوا بدرجة متوسطة وباتجاه محايد على أن مؤسساتهم تهتم ببعدها المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين.

- اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام على البعد الفرعي لمتغير جودة حياة العمل والمتمثل في (تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي) كان غير موافق بدرجة ضعيفة وهذا يمكن إرجاع سببه لضعف برامج التكوين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة، على عكس إجابات الأفراد المبحوثين في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص الذين وافقوا بدرجة متوسطة وباتجاه محايد على أن مؤسساتهم تهتم ببعدها تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي.

- اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام على البعد الفرعي لمتغير جودة حياة العمل والمتمثل في (أبعاد وظيفية) كان غير موافق بدرجة ضعيفة وهذا يمكن إرجاع سببه لضعف الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة وأيضا نظام الحوافز والأجور الذي لا يشجع على تحسين أداء العمل، على عكس إجابات الأفراد المبحوثين في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص الذين وافقوا بدرجة متوسطة وباتجاه محايد على أن مؤسساتهم تهتم ببعدها وظيفية وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية لهذه المؤسسات الصحية الخاصة بحيث وجدنا بأن بيئة العمل تتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع العمال وأيضا نظام الحوافز والأجور المشجع على تقديم المزيد وتحسين الأداء في العمل.

- اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام على البعد الفرعي لمتغير جودة حياة العمل والمتمثل في (الصحة والسلامة المهنية) كان غير موافق بدرجة قبول ضعيفة وهذا يمكن إرجاع سببه لضعف توفير شروط العمل المريحة لتحسين أداء العمل بالمؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة، على عكس

إجابات الأفراد المبحوثين في المؤسسات الصحية للقطاع الخاص الذين وافقوا بدرجة متوسطة وباتجاه محايد على أن مؤسساتهم تهتم ببعده الصحة والسلامة المهنية وهذا ما لمسناه من خلال الزيارات الميدانية لهذه المؤسسات الصحية الخاصة بحيث وجدنا بأن ظروف العمل المادية متاحة لكل العاملين وأيضا أماكن العمل مصممة وملائمة لتحسين الأداء التنظيمي.

- الأشخاص المستجوبين في المستشفيات العمومية لم يوافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بالبعد المالي، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بالبعد المالي للأداء التنظيمي.

- اتجاه إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع العام على بعد الزبائن للأداء التنظيمي كان غير موافق بدرجة ضعيفة وهذا فعلا ما نلاحظه في واقعنا المعاش وما يعانيه القطاع الصحي العمومي في الجزائر، على عكس إجابات الأفراد المبحوثين في القطاع الخاص الذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم ببعده الزبائن بدرجة متوسطة.

- إن الأشخاص المستجوبين العاملين في المستشفيات العمومية محل الدراسة لم يوافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية، على عكس القطاع الخاص الذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي.

- توصلنا من خلال نتائج إجابات أفراد العينة لفقرات بعد التعلم والنمو من محور الأداء التنظيمي بأن مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة لديها درجة اهتمام متوسط ببعده التعلم والنمو على عكس مؤسسات القطاع العام لهذه الدراسة كانت درجة اهتمامهم ببعده التعلم والنمو من محور الأداء التنظيمي ضعيفة وباتجاه غير موافق.

- من خلال نتائج إجابات أفراد العينة لأبعاد محور الأداء التنظيمي توصلنا إلى درجة عدم الموافقة من طرف المبحوثين في المستشفيات العمومية على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول ضعيف، ومنه استنتجنا أن مؤسسات القطاع العام محل الدراسة لا تهتم بالأداء التنظيمي من خلال ممارسة أبعاده المختلفة، وأما في مؤسسات القطاع الخاص توصلنا إلى درجة الموافقة المتوسطة من طرف المبحوثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول متوسط باتجاه محايد، ومنه استنتجنا أن مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة تهتم بالأداء التنظيمي بدرجات متفاوتة من خلال ممارسة أبعاده المختلفة.

- من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين البعد المالي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة.

- من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد الزبائن في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة.
- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد العمليات الداخلية في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة.
- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد دور لجودة حياة العمل في تحسين بعد التعلم والنمو في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة.
- ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار الفرضيات توصلنا إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وأنه لا تختلف درجة جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة باختلاف العوامل الشخصية: السن، الجنس، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وأما فيما يخص متغير الأقدمية فنرفض الفرضية بالنسبة لمؤسسات القطاع العام ونقبلها في مؤسسات القطاع الخاص أي أن متغير الأقدمية في المستشفيات العامة محل الدراسة لا يؤثر في درجة جودة حياة العمل وفي المستشفيات الخاصة محل الدراسة يؤثر في درجة جودة حياة العمل.
- توصلنا من خلال اختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة بأن قيمة  $B\beta$  توضح أن كل تغير في المتغير المستقل (جودة حياة العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير بـ 0.708 وحدة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) في مؤسسات القطاع العام وفي مؤسسات القطاع الخاص قدرت بـ 0.605 أي بنسب (70.8%)، (60.5%) وهي نسب مقبولة تعكس العلاقة المتوسطة المرتفعة في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص بين المتغيرات، مما يقتضي رفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: لا يوجد دور فعال لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة.
- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص على أنه " لا يوجد دور فعال لبعد تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".

- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أنه "لا يوجد دور فعال لبعد المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".
- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على أنه "لا يوجد دور فعال لبعد الأبعاد الوظيفية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".
- توصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية لهذه الدراسة تم رفض الفرضية الجزئية الرابعة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "لا يوجد دور فعال لبعد الصحة والسلامة المهنية لجودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة".

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل حاولنا معرفة دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة محل الدراسة بولاية ميلة، وهذا من خلال مجموعة من المباحث، حيث من خلال المبحث الأول تم التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بعرض مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، مبررات اختيار المستشفيات محل الدراسة، منهج ونموذج الدراسة، والمبحث الثاني خصصناه لتحديد أهم الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية وأهم مجالات توزيع أداة الدراسة الميدانية (الاستمارة)، وفي المبحث الثالث والأخير فقد تم فيه المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة وذلك من خلال عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة الميدانية وعرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المحور الأول من الاستمارة وكذلك أيضا أبعاد المحور الثاني وكان هذا في المطلب الأول، الثاني والثالث، وتم التوصل إلى أن الأشخاص المستجوبين على المحور الأول في المؤسسات العمومية لم يوافقوا على أن مؤسساتهم لديهم التزام بمتغير جودة حياة العمل، على عكس المؤسسات الخاصة الذين وافقوا على أن مؤسساتهم لديهم مستوى التزام واهتمام بمتغير جودة حياة العمل، وأما فيما يخص المحور الثاني المتعلق بالأداء التنظيمي فقد تم التوصل إلى أن مستوى قبول الأشخاص المستجوبين في المؤسسات العمومية ضعيف، وأنها لا تهتم بالأداء التنظيمي من خلال ممارسة أبعاده المختلفة، وأما في مؤسسات القطاع الخاص فكانت درجة الموافقة متوسطة من طرف المبحوثين على هذا المحور وهو يقابل مستوى قبول متوسط باتجاه محايد، أي أن مؤسسات القطاع الخاص محل الدراسة تهتم بالأداء التنظيمي بدرجات متفاوتة من خلال ممارسة أبعاده المختلفة، وأما في المطلب الرابع والأخير من هذا المبحث فشكل خلاصة البحث ككل، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي.

خاتمة

## خاتمة:

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بمعرفة دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات العمومية والخاصة محل الدراسة، وقد حاولنا الإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها، من خلال الفصول النظرية الموضحة سابقا، وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي كانت على مجموعة من المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة بولاية ميله محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة ودراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والمستشفيات الخاصة محل الدراسة، والتعرف على هل لجودة حياة العمل دور في تحسين الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات، الأمر الذي مكنا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج والمقترحات وهي موضحة في النقاط الموالية.

## أولا: نتائج الدراسة

يمكننا تلخيص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها من خلال ما ورد في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة في الآتي:

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري لهذه الدراسة يمكننا حصر أهم الممارسات التي تساهم في تحسين جودة حياة العمل في خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية مع توفير توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين؛ توفير بيئة عمل آمنة وصحية وأيضا توفير فرص للتطوير المهني والنمو الشخصي؛ إتاحة فرص للمشاركة في صنع القرار؛ تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين واحترام التنوع والشمول في مكان العمل.

- يعتبر موضوع جودة حياة العمل من المفاهيم الحديثة والتي تهتم بتحسين مناخ العمل والاهتمام بالموارد البشري بغرض جعل المؤسسات أكثر جاذبية للمواهب والكفاءات.

- يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى مختلف الإجراءات والأنشطة الهادفة إلى تحسين خدمات الموارد البشرية في المنظمات والرفع من مستويات الاداء لديهم والتوجه نحو الموظفين الحاليين والمحتملين وتوفير لهم بيئة عمل جذابة لزيادة التزامهم نحو منظماتهم.

- إن مفهوم جودة حياة العمل ليس فكرة فردية محدود المدى كحياة الفرد، وإنما هو فكرة جماعية على مستوى المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها، وعلى ذلك تحتاج المؤسسات اليوم بأسرها إلى الوعي بشأنه وإلى اهتمام شامل بأبعاده.

- جودة حياة العمل هي استثمار ضروري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات وليست مجرد رفاهية للموظفين، ويتم ذلك من خلال تطبيق الممارسات التي تحسن من جودة حياة العمل.

- يسمح تحفيز الموظفين في المؤسسات بزيادة الدافعية في العمل وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على جميع مستويات العمل.
- أصبح التوجه نحو معرفة مفهوم جودة حياة العمل من أجل تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات ضرورة حتمية، لذا اهتمت المؤسسات بهذا التوجه وأخذت تتبنى مبادئ هذا المفهوم وتربطها باستراتيجياتها الأساسية.
- تشكل جودة حياة العمل بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل ومنه تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات.
- أبرز العوامل التي تساهم بها جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي تتمثل في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام التنظيمي، تحسين الإنتاجية وسمعة المؤسسة وتعزيز الإبداع والابتكار.
- كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من طرف الموظفين بالمؤسسات، سوف يساهم ذلك في جعل الأفراد العاملين مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء تنظيمي أفضل للمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها.
- المستشفيات التي تطبق برامج جودة حياة العمل ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لموظفيها وتكسب ولائم لها.
- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا بأنه يساهم تطبيق مختلف الممارسات التي تحسن من جودة حياة العمل للموظفين بالمؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة في تحفيز موظفيها وزيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات طبية أفضل للمرضى وتحقيق نتائج إيجابية على جميع مستويات العمل.
- من خلال الدراسة الميدانية توصلنا بأن جودة حياة العمل في المؤسسات الاستشفائية لها تأثير مباشر على صحة وسلامة المرضى، حيث أن الموظفين السعداء والراضين عن وظائفهم هم أكثر قدرة على تقديم رعاية طبية عالية الجودة للمرضى.
- من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات الاستشفائية العامة والخاصة محل الدراسة توصلنا بأنه لا يمكننا القول بشكل قاطع بأن جودة حياة العمل في المستشفيات العامة أفضل أو أسوأ من جودة حياة العمل في المؤسسات الصحية الخاصة، حيث تعتمد جودة حياة العمل على العديد من العوامل، مثل نوع الوظيفة، وبيئة العمل، وسياسة الإدارة، وشخصية الموظف.
- من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الموظفين بالمؤسسات الاستشفائية العامة والمؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة توصلنا بأن هناك بعض الفروقات بين جودة حياة العمل في المستشفيات

العامة والخاصة تمثلت في الرواتب والأجور، بيئة العمل، فرص التطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

- من خلال تحليلنا للاستثمارات الموزعة بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة توصلنا إلى أن فرص التطوير المهني من خلال بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي كان ضعيفا في المؤسسات الاستشفائية العامة محل الدراسة بسبب قلة الموارد المالية، على عكس المؤسسات الصحية الخاصة محل الدراسة التي توفر فرصا متوسطة للتطوير المهني للموظفين من خلال برامج التدريب والمؤتمرات والندوات، وهذا ما لمسناه في الزيارات الميدانية بهذه المؤسسات الصحية الخاصة.

- يمكننا حصر أبرز الفروقات بين جودة حياة العمل في المستشفيات العامة والخاصة في الرواتب والأجور، بحيث من خلال المقابلات التي أجريناها مع الموظفين في المستشفيات العامة والخاصة محل الدراسة توصلنا بأن الرواتب والأجور في المستشفيات العامة أقل من تلك الموجودة في المؤسسات الصحية الخاصة والتي تقدم رواتب وأجورا أعلى من المستشفيات العامة لجذب المواهب والكفاءات الطبية.

- توصلنا أيضا من خلال الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بأن الأشخاص المستجوبين العاملين في المستشفيات العمومية محل الدراسة لم يوافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية، على عكس القطاع الخاص اللذين وافقوا على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي، وهذا يمكن إرجاعه بأن بيئة العمل في المستشفيات العامة أكثر ضغطاً بسبب كثرة المرضى ونقص الموظفين على عكس المؤسسات الصحية الخاصة التي تتميز ببيئة عمل أكثر راحة بسبب قلة المرضى ووجود عدد كاف من الموظفين.

#### ثانياً: إقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج العامة المتوصل إليها في هذه الدراسة، تم تقديم مجموعة من المقترحات للمؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الصحية الخاصة بصفة خاصة والمؤسسات الأخرى بصفة عامة فيما يخص تفعيل دور جودة حياة العمل والوصول لأعلى مستوى من تحسين الأداء التنظيمي. وتتمثل أهم هذه المقترحات فيما يلي:

- ضرورة اهتمام المؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة الجزائرية بخلق أو بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم وتعزز مبادئ تطبيق مفهوم جودة حياة العمل، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تساهم في تطبيق مفهوم جودة حياة العمل من أجل إعطاء دور ومكانة للمؤسسة في تحسين الأداء التنظيمي لها.

- ضرورة عمل المستشفيات العمومية على مستوى ولاية ميله بترسيخ ثقافة جودة حياة العمل عند رسم استراتيجياتها.
- العمل على توفير بيئة ملائمة تتضمن الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والأليات المناسبة لتطبيق نظم فعالة لإدارة برامج جودة حياة العمل وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.
- يجب على المستشفيات العمومية عند تطبيق برامج لتحسين جودة حياة الوظيفة لعمالها أن تمنح أهمية كبيرة لبعد الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية تتوفر فيه العدالة والمساواة مع الأخذ بعين الاعتبار غلاء المعيشة ومستوى المسؤولية الملقاة على عاتقهم ومتطلبات العيش الكريم.
- أن تقوم المستشفيات والمصحات عمومية كانت أو خاصة بمساعدة الموظفين سواء كانوا أطباء أو تقنيين في الصحة أو إداريين بتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال تكثيف برامج التكوين والتدريب حتى يواكبوا التطورات الحاصلة في المجال الطبي وبما ينعكس ايجابا على مستوى أدائهم وكذلك تعزيز ارتباطهم بالمؤسسات التي ينتمون إليها.
- ضرورة قيام ادارة المستشفيات عمومية كانت أو خاصة بحسن التعامل موظفيها والاستماع لانشغالاتهم.
- العمل على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين في المستشفيات من أجل الارتقاء بهم وهذا يؤثر بشكل ايجابي على المؤسسة التي ينتمون إليها لتحقيق مستويات عليا الأداء.
- أن تقوم إدارة المستشفى بإشراك العاملين ذوي الكفاءة والخبرة في عمليات اتخاذ القرارات وتشجيعهم على إبداء مقترحاتهم وآراءهم مما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي تُجاه ادارة المستشفى وبالتالي زيادة وفائهم التزامهم.
- أهمية إدماج عناصر تحسين الأداء ضمن الاستراتيجيات العامة للمستشفيات العامة.
- ضرورة التخلي في عملية تقييم أداء المستشفيات على التركيز على الجوانب المالية فقط بل يجب الانفتاح على الأساليب الحديثة في عملية التقييم على غرار بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- إجراء المزيد من الدراسات حول سبل تعزيز مفهوم جودة حياة العمل في بيئة المستشفيات الجزائرية، باعتبارها وسيلة فعالة في مساعدة هذه المؤسسات على البقاء وتحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة المتزايدة وتحديات العولمة من أجل تحسين الأداء التنظيمي ومنه تحسين الأداء الشامل.

- التعامل بجدية مع نتائج البحوث والدراسات الأكاديمية التي اهتمت بدراسة الجوانب التنظيمية والإدارية والمتعلقة بكيفية تبني مفهوم جودة حياة العمل وكيف يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية العمومية والخاصة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع الدراسة "دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي" على مستوى مجموعة من المستشفيات العمومية والخاصة نقول إن هذه الدراسة ما هي إلا جزء صغير من دراسات معمقة وأن موضوعنا لم يستوفي إلا جانب ضيق من الموضوع خصوصا وأنه يركز على جانب الموارد البشرية الذي هو في حد ذاته مجال واسع جدا، وبالتالي فإن الدراسات والبحوث تبقى مفتوحة من عدة جوانب متعددة وأبعاد مختلفة، مما يتطلب اقتراح المواضيع التالية:

1. أثر التمكين على جودة حياة العمل؛
2. جودة حياة العمل وأثره على الالتزام التنظيمي؛
3. دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين جودة حياة العمل؛
4. أثر عوامل المناخ التنظيمي على جودة حياة العمل؛
5. العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة حياة العمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### 01. الكتب

- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009.
- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- جرينبرج، بارون، إدارة السلوك الانساني في المنظمات (ترجمة د. رفاعي رفاعي، د، محمد اسماعيل بسيوني)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2003.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008.
- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، 2008.
- زهير ثابت، تقييم أداء الشركات و الأفراد، دار قباء، القاهرة، 2001.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية (QWL) في منظمات الاعمال العصرية، مصر، مطبعة العشري، 2008.
- عباس أبو شامة، الأمن الصناعي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية، ط1، 1999.

- عباس الحميري و اخرون، ادارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2015.
- عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الاداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ط3، 1999.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء (للعلم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج spss)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، ط1، 2001.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1997.
- عبد الكريم أحمد جليل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- عبد المحسن توفيق، تقييم الاداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998.
- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، ط1، 2015.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد، عمان، 1999.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر.
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة النشر.
- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- العلي واخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- فائزة جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي، دار حامد، عمان، 2009.
- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 1997.
- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية و غير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة و التوزيع، فلسطين، 2018.

- لوكنيا الهاشمي و اخرون، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان، دار الايام للطباعة والنشر، 2014.
- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999.
- محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2002
- محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة **spss (version 15-16)**، دار جريب للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد سعيد عبد الفتاح و محمد فريد الصحن، الإدارة العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد عمان، الاردن، 2009.
- محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**: معالجة البيانات مع اختيار شروط التحليل وتفسير النتائج، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- مدحت محمد أبو النصر، الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2010.
- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2017.
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دارا لمسيرة، عمان، ط2، 2009.
- نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمّان، 1993.

- يوسف حجيم الطائي و اخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط1، 2006.
- 02. المجالات والدوريات**
- ابراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ادارات التعليم في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية في الادارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، 2019.
- أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد (3)، العدد (1)، 2017.
- أحلام خان، وسيلة جغبلو، جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، مجلد 14، عدد 02، 2020.
- بن تريح بن تريح، عيسى معزوزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيله بالأغواط)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- بن خالد عبد الكريم، فلسفة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية الوادي، الجزائر، العدد 20، 2015.
- بوخلخال محمد الامين، بوخالفة التومي، اتجاهات العمال نحو فعالية اجراءات السلامة المهنية في التقليل من حوادث العمل، مجلة قضايا معرفية، 2019، المجلد 1، العدد 3.
- بوغازي زينب، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد (6)، العدد (01)، 2021.
- حسين وليد حسين واخرون، أثر الأجور في تعزيز الأداء التنظيمي للعاملين، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية والمحاسبية، بغداد، 2016، العدد 20.
- ديوب أيمن حسن، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق بعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014، ص ص 195-224.
- زيني فريدة، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، 2012، العدد (07).

- زهرة حسن العامري والسيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة إدارة المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- سمير حراث، وردية راشدي، الاتصال الاستراتيجي ودوره في تفعيل جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الادارية، مجلد (01)، عدد (01)، 2018.
- سميرة عبد الصمد، فوزية برسولي، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2020.
- شبوطي حكيم، خليفة أحلام، تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية في المستشفيات -من طرف متلقي العلاج في بعض مستشفيات ولاية المدية-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، 2017.
- طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، 2008.
- عبد الحميد المغربي، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد 2، 2004.
- عبد الوهاب بن شميلان، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 2، 2019.
- عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال، عنابة، الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (9)، العدد (2)، 2019.
- الغانمي، أفراح خضير، دور الاستغراق الوظيفي و انعكاساته على فاعلية نظام تقييم أداء العاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء العينة من القيادات الادارية في المديرية العامة للتربية، مجلة جامعة كربلاء، محافظة كربلاء، 2018، العدد 3.
- فاهد الرشيدي، ياسين شعبان، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، دراسة ميدانية على موظفي امارة منطقة المدينة المنورة، المجلد 1، العدد 16، 2021.
- يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، مجلة دراسات محاسبية وعلمية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 22، 2013.

### 03. المداخلات والملتقيات:

- بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2009.
- عبد المجيد كموش، غزالي زينب، مداخلة بعنوان: أثر إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة على الأداء التسويقي، دراسة حالة الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، المؤتمر الدولي حول التوجهات الحديثة في التسويق: الواقع، الرهانات والافاق المستقبلية، جامعة فرحات عباس 1، 2018.
- عبد الوحيد صرارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005.
- محمد سليمان، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ضوء التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009، الجزائر.
- نضال حمدان المصري ومحمد أحمد الأغا، إطار مقترح لتطبيق منهجية (Six Sigma) كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، الامارات العربية: الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية، 2014.
- أسامة زياد البليبيسي، جودة حياة الحياة الوظيفية وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية في غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2012.
- اسماعيل مرشد السويطي، أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016.
- أمينة تحسين المغربي، جودة حياة العمل في شركة جوال الفلسطينية وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2010.

- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة الحالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة و نظم المعلومات، 2017.
- بن أحمد سعديّة أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجبالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2017.
- بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية أدرار، أطروحة دكتوراة، جامعة وهران2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعمل والتنظيم، 2017.
- بوخدوني لقمان، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي - دراسة حالة مجموعة مؤسسات جامعية، أطروحة دكتوراة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2022.
- حسام عبد الكريم عاشور، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
- الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995.
- ديجي وهيبة، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد صناعي، 2013.
- رجاء محمد نصار، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2017.
- رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال، فلسطين، 2006.

#### 04. الرسائل والاطروحات

- رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، 2014.
- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014.
- ريغة سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
- ريم احسان عوض، بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المستشفيات في القطاع الصحي، حالة المستشفيات الخاصة و الأهلية الفلسطينية،، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير، نابلس، فلسطين، 2021.
- سعدو سمية، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس تقييم الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2015.
- سليمة بوتاعة، دور جودة حياة العمل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسات انتاج الكهرباء على مستوى الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019.
- شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك ( قاعدة البيانات تقرت)، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثليجي الاغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012.
- شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك (قاعدة الامدادات بتقرت)، رسالة ماجستير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2012.

- شيلي إلهام، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020.
- صلاح بن فالح عبد الله البلوي ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص 179.
- عادل بوعافية، هيكل الصناعة و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017.
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية تخصص التسويق، 2012.
- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، 2009.
- فاطنة قهيري، أثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، قسم علوم التسيير، 2019.
- فوغالي بشرى، كحل الراس أكرم، أثر لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة قالمة، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، قسم علوم التسيير، 2020.
- قريشي هاجر، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة الادارات المحلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2018.
- ماضي خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي على العاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- مباركة رابحي، أثر تسويق الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، قسم علوم التسيير، 2021.

- محمد حسين الرفاعي، الادارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الادارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الادارة، بريطانيا (النسخة العربية)، 2000.
  - محمد حسين برسي، نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، قسم ادارة الاعمال، 2011.
  - محمد عبد الله الزهراني، البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2013.
  - مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في شبكة الأقصى للإعلام و الانتاج الفني، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة، غير منشورة، فلسطين، جامعة الأقصى، 2016.
  - ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، غزة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
  - نهاد الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة و السكان، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، بغزة، فلسطين، 2016.
  - هاشم عيسى عبد الرحمان، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2017.
  - الواحشي وردة، محاولة بناء نظام متوازن لتعزيز الأداء المالي في البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية على بنك البركة الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، 2016.
  - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
05. المواقع الالكترونية:

- التعليم و التطوير في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط:

<https://www.uct.ac.za/staff/learning-development>

<https://>

-الصحة و السلامة في جامعة كيب تاون متاح على الرابط :

[www.uct.ac.za-staff-support-health-counselling](http://www.uct.ac.za-staff-support-health-counselling)

- العلاقات العمل في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط:

[https://www.hr.uct.ac.za/hr/employee\\_relations/policies](https://www.hr.uct.ac.za/hr/employee_relations/policies)

- التعويضات في جامعة كيب تاون، متاح على الرابط:

<http://www.hr.uct.ac.za/hr/service/academic/general>

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

#### 1- Les livres :

- Bernard Martory, **Contrôle de gestion social**, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999.
- Castelnau, J., & Daniel, L. et Mettling B., **Le pilotage stratégique–Mobiliser l'énergie collective**, Editions d'Organisation, Paris, . 1999.
- David P. Norton, Robert S. Kaplan, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif**, Editions d'organisation, Paris, 2003.
- Denis M, Fernandez P, **La Performance globale de l'entreprise**, les édition d'organisations, Paris, 2003.
- Drucker, **Management (Tasks, Responsibilities, Practices)**, New york, Harper and Row, 1973- 1974.
- Garisson, R. and Eric, W, Noreen, and Peter, C. BREWER, **Managerial Accounting**, Thirteen Edition, Mc Graw Hill, USA, 2014.
- Ivancevich, John M. & et .al: **Organizational Behavior and Management** (9th ed),
- KAPLAN Robert Et NORTON David, **Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique : les 4 axes du succès**, (traduit de l'américain : **the Balanced scorecard**), troisième tirage, édition d'organisation, Paris,1999,
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane , " **Marketing Management** 12 e, ( 12 ed : USA Pearson prentice Hall co.2006).
- Malo J.L & , Mathé J.C : **L'essentiel du contrôle de gestion**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.
- Marcel Laflame, **Le Managment : approche systémique** , 3<sup>ème</sup> edition, Geatan Morin, Canada, 1981.
- Mc Graw – Hill companies, Inc, New York . 2011.
- Mercier , J .P, **Mesurer et Développer les performances**, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003.

- Michael Armstrong, **Armstrong's handbook of Performance management: An evidence-based guide to delivering high performance**, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, United Kingdom, 2009.
- P. Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1974.
- Peters, T. & Waterman, R., **Le prix D'excellence: les 8 leviers de la performance**, édition Dunod, Paris, 1999.
- Pinto, P., **La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durent**, édition Dunod, Paris, 2003.
- Sally Dibb & Lindon Simkin, **The Marketing Case Book : Cases and Cocepts** (02<sup>nd</sup> ed : USA : Thomson Learning Co.2001).
- Werther, W.B., K. Davis, **Human Resources and Personal Management**, McGraw-Hill, N.Y., 1989.

## 2- Les articles :

- Ali Valizadeh and Jafar Ghahremani, **The relationship Between Organizational Culture and Quality of Work Life of Empliees**, European Journal of Experimental Biology, Pelagia Research Library, Vol (02), Issue (05), 2012.
- Brikend Aziri, **Job Satisfaction : A literture Review**, Management Research and Practice, vol (03), Issue (04), 2011.
- Caillier, Gerard James, **Satisfaction with work life benefits and organization commitment, Job involvement : Is there a connection?** review of public personnel administration, Vol (33), N° 04, 2012.
- Garg,P. & Rastogi,R 'New model of job design : motivating Employees' **Performance**'.Journal of Management developement, 25(6), 2006.
- Garg. C.P, Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal, **Quality of Work Life : An Overview**, International Journal of Physical and Social Sciences, Volume 2, Issue 3, 2012.
- J. Mouritsen et al, **Dealing with the knowledge economy : Intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No.1, 2005.
- Selda Tasdemir Afsar, **Impact of the Quality of Work-Life on Organizational Commitment : A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey**, International Journal of Social Sciences, Vol (03), Issue(04), 2014.
- ShefaliSrivastava, Rooma Kampur, **A Study On Quality of Work Life: Key elements and it's Implication**, journal of business and management, Vol (16), Issue (03), 2014.
- SIRGY, M. Joseph, EFRATY, David, SIEGEL, Phillip, *et al.* **A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories**. Social indicators research, vol. 55, no 3, 2001.
- Surya Kumar.Shani.**A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engenineering Private Limited.International Journal of Management**,Vol.4, Issue1, 2013.

- SWAMY, Devappa Renuka, NANJUNDESWARASWAMY, T. S., et RASHMI, Srinivas. **Quality of work life: scale development and validation**. International Journal of Caring Sciences, vol. 8, no 2, 2015.
- Weill.M, Heude G : **Améliorer la Qualité de Vie au Travail : des pistes pour agir**, Revue de la qualité de vie au travail : travail et changement, une publication de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Numero spécial, Lion, France, 2007.

### 3- Les thèses

- A. Hamadouche, **Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD**, thèse de doctorat, université d'Alger, Institut des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion, 1992.
- TanayaNayak, **Impact of Quality of Work Life on Turnover Intention**, A study on Private Health Care Units in Odisha, Doctorate dissertation, school of Management, National Institute of Technology Rourkela, 2016.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

مكان العمل	أسماء المحكمين
جامعة بشار	د. بحوصي مجدوب
المركز الجامعي البيضا	أ.د بوسالم أبو بكر
جامعة عجلون الأردن	د. قدرى الشكري
المركز الجامعي البيضا	د. قصابي شعبان
المركز الجامعي البيضا	د. بورداش شهرزاد
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. عاشوري ابراهيم
المركز الجامعي البيضا	د. موفق سهام
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. بولعراس سفيان

الملحق رقم (02): الاستمارة في شكلها النهائي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

التاريخ:

رقم الاستمارة: /\_/\_/

## استبيان

سيدي المحترم السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،

تحية طيبة، وبعد:

يقوم الباحث بإعداد بحث علمي من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه طور ثالث في علوم التسيير تحت عنوان:

دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة بين مستشفى عمومي ومؤسسة صحية خاصة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية.

وإنني أشكركم على تعاونكم وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها سوف تحاط بالسرية التامة، وإن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا.

تحت إشراف الأستاذ: د. بوبكر بوسالم

الطالب: نصروش أحمد نجيب

البريد الإلكتروني: nesrouchenadjib73@gmail.com

ملاحظات:

- يرجى من سيادتكم وضع الإشارة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة.
- إذا أردتم التعرف على نتائج الدراسة يمكنكم كتابة بريدكم الإلكتروني؛ للتواصل:

الجزء الأول: معلومات عامة

## الملاحق

### أولاً: بيانات خاصة بأفراد العينة

	أقل من 30 سنة	السن
	من 30 إلى 45 سنة	
	من 46 إلى 60 سنة	
	أكثر من 60 سنة	
	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من جامعي	المؤهل العلمي
	جامعي	
	تقني في الصحة	
	دكتورة في الطب	
	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 10 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
	طبيب مختص	المسمى الوظيفي
	طبيب عام	
	شبه طبي	
	إداري	
	عمومي	نوع المستشفى
	خاص	

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

## الملاحق

المحور الأول: إليك بعض العبارات حول مدى التزام مؤسستكم بمتغير جودة حياة العمل، فعليه إلى أي درجة أنت موافق أو غير موافق على ذلك؟

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>تطوير القدرات وتنمية المسار الوظيفي</b>					
5	4	3	2	1	1 يعتمد المستشفى برامج تكوين لتطوير معارف العمال بشكل مستمر.
5	4	3	2	1	2 تلبي برامج التكوين والتدريب طموحاتك واحتياجاتك الوظيفية المستقبلية
5	4	3	2	1	3 اجراءات الترقية في المستشفى عادلة
<b>المناخ التنظيمي ومشاركة العاملين في الإدارة</b>					
5	4	3	2	1	4 يوجد حرص من الادارة على العمل بروح الفريق (تشجيع العمل الجماعي)
5	4	3	2	1	5 تسود علاقة التقدير والاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين بالمستشفى
5	4	3	2	1	6 تتبّع الادارة سياسات تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم
5	4	3	2	1	7 يفوض الرئيس المباشر جزءا من صلاحياته للمرؤوسين.
<b>أبعاد وظيفية</b>					
5	4	3	2	1	8 تشعر بالاستقرار الوظيفي ولا تعاني من أي تحديد باستغناء المستشفى عن خدماتك.
5	4	3	2	1	9 تعمل في بيئة تتسم بالثقة والأمان المتبادل بين جميع العمال.
5	4	3	2	1	10 توجد نقابة خاصة بالعمال تساهم في معالجة مشاكلهم الوظيفية والاجتماعية كالسكن والنقل.
5	4	3	2	1	11 أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي في المستشفى
5	4	3	2	1	12 تعتبر الأجور و الحوافز في المستشفى مشجعة على تحسين الاداء في العمل
5	4	3	2	1	13 يتم تقديم الحوافز بناء على تقييم الاداء بصورة دقيقة وموضوعية
<b>الصحة والسلامة المهنية</b>					
5	4	3	2	1	14 ظروف العمل المادية (المباني، المعدّات الحديثة، الإضاءة، التهوية، التكييف،...) المتاحة بالمستشفى ملائمة مما أدى إلى تحسين مستوى الأداء.
5	4	3	2	1	15 إن الخدمات العامة بالمستشفى (كالهاتف، البريد، كافتيريا، موقف السيارات....) تساعد على أداء الخدمة بشكل جيد.
5	4	3	2	1	16 تلبي ظروف العمل شروط الصحة والسلامة المهنية للعاملين
5	4	3	2	1	17 تصميم أماكن ومكاتب ملائمة ومرحجة لأداء العمل.
5	4	3	2	1	18 تراعي إدارة المستشفى ظروفك وتمنحك تسهيلات لتحقيق التوافق بين عملك وحياتك الخاصة.

## الملاحق

المحور الثاني: تتناول فقرات هذا المحور أبرز العناصر التي من شأنها أن توضح الأداء التنظيمي في مؤسساتكم، فإلى أي مدى أنت موافق أو غير موافق على ذلك؟

الفقرات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
<b>البعد المالي</b>					
5	4	3	2	1	19 يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المستشفى
5	4	3	2	1	20 تساهم إدارة المستشفى في توفير مصادر تمويل تساعد في تطوير المستشفى
5	4	3	2	1	21 الموازنات المالية واضحة وتحقق الخطط التنفيذية
5	4	3	2	1	22 الإيرادات تغطي نفقات المستشفى
5	4	3	2	1	23 يعمل المستشفى إلى إضافة خدمات جديدة من أجل تحسين وزيادة إيراداته
<b>بعد الزبائن</b>					
5	4	3	2	1	24 توفر إدارة المستشفى طاقم طبي يتناسب مع عدد مرضى المستشفى.
5	4	3	2	1	25 يقدم المستشفى خدمات ذات جودة عالية للجمهور
5	4	3	2	1	26 يوجد رضا من قبل الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة من طرف المستشفى.
5	4	3	2	1	27 يوجد بالمستشفى معدّات حديثة ومتطورة للعناية بالمرضى
5	4	3	2	1	28 يتم تقديم الخدمات للمرضى بالسرعة والتوقيت المناسب والجودة العالية.
<b>بعد العمليات الداخلية</b>					
5	4	3	2	1	29 يوجد تعاون بين كافة الإدارات والأقسام المختلفة داخل المستشفى
5	4	3	2	1	30 يتم استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية
5	4	3	2	1	31 توجد علاقة ترابط وتكامل بين كافة أقسام المستشفى تساهم في فعالية وكفاءة الإدارة
5	4	3	2	1	32 تحرص إدارة المستشفى باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالهم.
<b>بعد التعلم والنمو</b>					
5	4	3	2	1	33 يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية.
5	4	3	2	1	34 يوفر المستشفى برامج تدريبية كافية وملئمة للموظفين.
5	4	3	2	1	35 تساعد الدورات التدريبية على النمو المهني لموظفي المستشفى
5	4	3	2	1	36 تقوم إدارة المستشفى بعمل ورش عمل لتنمية قدرات الموظفين.
5	4	3	2	1	37 يتمتع الموظفون الحاصلون على دورات تدريبية بمهارات عالية.

## الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج اختبار كولموكروف سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov)

### المستشفيات العمومية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المستشفيات العمومية	,064	51	,200*	,969	51	,206
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

### المستشفيات الخاصة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المستشفيات الخاصة	,088	51	,200*	,974	51	,315
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم (04): قيمة (F) الجدولية

Tables

TABLE E		F critical values (continued)									
		Degrees of freedom in the numerator									
p		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Degrees of freedom in the denominator	28	.100	2.89	2.50	2.29	2.16	2.06	2.00	1.94	1.90	1.87
		.050	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24
		.025	5.61	4.22	3.63	3.29	3.06	2.90	2.78	2.69	2.61
		.010	7.64	5.45	4.57	4.07	3.75	3.53	3.36	3.23	3.12
		.001	13.50	8.93	7.19	6.25	5.66	5.24	4.93	4.69	4.50
	29	.100	2.89	2.50	2.28	2.15	2.06	1.99	1.93	1.89	1.86
		.050	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22
		.025	5.59	4.20	3.61	3.27	3.04	2.88	2.76	2.67	2.59
		.010	7.60	5.42	4.54	4.04	3.73	3.50	3.33	3.20	3.09
		.001	13.39	8.85	7.12	6.19	5.59	5.18	4.87	4.64	4.45
	30	.100	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.85
		.050	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21
		.025	5.57	4.18	3.59	3.25	3.03	2.87	2.75	2.65	2.57
		.010	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	3.07
		.001	13.29	8.77	7.05	6.12	5.53	5.12	4.82	4.58	4.39
	40	.100	2.84	2.44	2.23	2.09	2.00	1.93	1.87	1.83	1.79
		.050	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12
		.025	5.42	4.05	3.46	3.13	2.90	2.74	2.62	2.53	2.45
		.010	7.31	5.18	4.31	3.83	3.51	3.29	3.12	2.99	2.89
		.001	12.61	8.25	6.59	5.70	5.13	4.73	4.44	4.21	4.02
50	.100	2.81	2.41	2.20	2.06	1.97	1.90	1.84	1.80	1.76	
	.050	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	
	.025	5.34	3.97	3.39	3.05	2.83	2.67	2.55	2.46	2.38	
	.010	7.17	5.06	4.20	3.72	3.41	3.19	3.02	2.89	2.78	
	.001	12.22	7.96	6.34	5.46	4.90	4.51	4.22	4.00	3.82	
60	.100	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74	
	.050	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	
	.025	5.29	3.93	3.34	3.01	2.79	2.63	2.51	2.41	2.33	
	.010	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72	
	.001	11.97	7.77	6.17	5.31	4.76	4.37	4.09	3.86	3.69	
100	.100	2.76	2.36	2.14	2.00	1.91	1.83	1.78	1.73	1.69	
	.050	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	
	.025	5.18	3.83	3.25	2.92	2.70	2.54	2.42	2.32	2.24	
	.010	6.90	4.82	3.98	3.51	3.21	2.99	2.82	2.69	2.59	
	.001	11.50	7.41	5.86	5.02	4.48	4.11	3.83	3.61	3.44	
200	.100	2.73	2.33	2.11	1.97	1.88	1.80	1.75	1.70	1.66	
	.050	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	
	.025	5.10	3.76	3.18	2.85	2.63	2.47	2.35	2.26	2.18	
	.010	6.76	4.71	3.88	3.41	3.11	2.89	2.73	2.60	2.50	
	.001	11.15	7.15	5.63	4.81	4.29	3.92	3.65	3.43	3.26	
1000	.100	2.71	2.31	2.09	1.95	1.85	1.78	1.72	1.68	1.64	
	.050	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89	
	.025	5.04	3.70	3.13	2.80	2.58	2.42	2.30	2.20	2.13	
	.010	6.66	4.63	3.80	3.34	3.04	2.82	2.66	2.53	2.43	
	.001	10.89	6.96	5.46	4.65	4.14	3.78	3.51	3.30	3.13	

الملاحق

الملحق رقم (05): قيمة (t) الجدولية

t Table

cum. prob one-tail two-tails	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
df	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
<b>Z</b>	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	<b>Confidence Level</b>										

## الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى (بعد الأداء المالي)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,578 <sup>a</sup>	,335	,321	,64404	,335	24,645	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe1									
b. Variable dépendante : meanfinancepc									

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,931	,261		3,561	,001
	moyaxe1	,573	,115	,578	4,964	,000
a. Variable dépendante : meanfinancepc						

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,580 <sup>a</sup>	,336	,323	,78253	,336	24,813	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe11									
b. Variable dépendante : meanfin									

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,773	,307		5,782	,000
	moyaxe11	,483	,097	,580	4,981	,000
a. Variable dépendante : meanfin						

## الملاحق

### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية (بعد الزبائن)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,673 <sup>a</sup>	,452	,441	,66239	,452	40,492	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe1									
b. Variable dépendante : meanclienpc									

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,524	,269		1,947	,057
	moyaxe1	,755	,119	,673	6,363	,000
a. Variable dépendante : meanclienpc						

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,592 <sup>a</sup>	,350	,337	,78279	,350	26,419	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe11									
b. Variable dépendante : meanclien									

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,861	,307		6,065	,000
	moyaxe11	,499	,097	,592	5,140	,000
a. Variable dépendante : meanclien						

## الملاحق

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة (بعد العمليات الداخلية)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,349	,75154	,362	27,796	1	49	,000
a. Prédictors : (Constante), moyaxe1									
b. Variable dépendante : meaninternpc									

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,740	,305	2,427	,019
	moyaxe1	,710	,135	,602	,000
a. Variable dépendante : meaninternpc					

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,565 <sup>a</sup>	,320	,306	,71111	,320	23,035	1	49	,000
a. Prédictors : (Constante), moyaxe11									
b. Variable dépendante : meanintern									

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,236	,279	8,024	,000
	moyaxe11	,423	,088	,565	,000
a. Variable dépendante : meanintern					

## الملاحق

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة (بعد التعلم والنمو)

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,349	,74087	,362	27,821	1	49	,000
a. Prédictors : (Constante), moyaxe1									
b. Variable dépendante : meandévlpc									

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,633	,301	2,104	,041
	moyaxe1	,700	,133	,602	,000
a. Variable dépendante : meandévlpc					

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,516 <sup>a</sup>	,266	,251	,80467	,266	17,756	1	49	,000
a. Prédictors : (Constante), moyaxe11									
b. Variable dépendante : meandévle									

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,900	,315	6,025	,000
	moyaxe11	,420	,100	,516	,000
a. Variable dépendante : meandévle					

## الملاحق

### الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

<b>Récapitulatif des modèles<sup>b</sup></b>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,708 <sup>a</sup>	,502	,491	,54308	,502	49,299	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe1									
b. Variable dépendante : moyaxe2									

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,705	,220		3,199	,002
	moyaxe1	,683	,097	,708	7,021	,000
a. Variable dépendante : moyaxe2						

<b>Récapitulatif des modèles<sup>b</sup></b>									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,605 <sup>a</sup>	,367	,354	1,33491	,367	28,364	1	49	,000
a. Prédicteurs : (Constante), moyaxe11									
b. Variable dépendante : moyaxe22									

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,522	,523		,998	,323
	moyaxe11	,881	,165	,605	5,326	,000
a. Variable dépendante : moyaxe22						

تم بحمد الله