وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطلبة:
- قوسمي عبد السلام
- براهمي فاروق

إشراف الأستاذ(ة):
- **توفيق براي**

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
براك خضرة	أستاذ تعليم عالي	رئيســـــــــا
براي توفيق	أستاذ محاضر ب	مشرفـــا ومقررا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنـــا

السنة الجامعية 2024 / 2025

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ثم الحمد لله على توفيقنا لإنجاز هذا العمل

نتقدم بأسمى كلمات الشكر والعرفان والإمتنان إلى الأستاذ المشرف "براي توفيق" وإلى أعضاء اللجنة الكريمة التي تشرفت بمناقشة هذا العمل

إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

إلى كل من ساهم في انجاز العمل المتواضع

فهرس الموضوعات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
مقدمة.....	أ - ج
الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة	
تمهيد.....	5
أولا: إشكالية الدراسة.....	6
ثانيا: فرضيات الدراسة.....	7
ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	8
رابعا: أهداف الدراسة.....	8
خامسا: أهمية الدراسة.....	8
سادسا: مفاهيم الدراسة.....	9
سابعا: الدراسات السابقة.....	13
خلاصة الفصل.....	19
الفصل الثاني: التأسيس النظري لمتغيرات للدراسة	
تمهيد.....	21
أولا: جودة الحياة الوظيفية.....	22
I- ماهية جودة الحياة الوظيفية.....	22
II- أبعاد ومراحل وطرق قياس جودة الحياة الوظيفية.....	25
III- طرق وعوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.....	32
ثانيا: الرضا الوظيفي.....	36
I- ماهية الرضا الوظيفي.....	36
II- أبعاد ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.....	41
III- أليات تحقيق الرضا الوظيفي.....	49
ثالثا: مراحل تطور الإدارة المحلية في الجزائر.....	56
خلاصة الفصل.....	64
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد.....	66
أولا: مجالات الدراسة.....	67
ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة.....	74
ثالثا: أدوات جمع البيانات.....	74
رابعا: أساليب تحليل البيانات.....	77

فهرس الموضوعات

خامسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة.....	83
الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
تمهيد.....	89
أولا: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة.....	90
ثانيا: مناقشة نتائج إختبار الفرضيات.....	109
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....	114
رابعا: النتائج الرئيسية للدراسة.....	116
خامسا: النتائج العامة للدراسة.....	117
سادسا: التوصيات المستخلصة.....	117
خاتمة.....	117
قائمة المصادر والمراجع.....	120
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي.....	80
02	يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ.....	80
03	معامل صدق إ ستبيان.....	81
04	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....	83
05	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.....	84
06	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	85
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	86
08	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	87
09	عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية.....	90
10	عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي.....	100
11	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	109
12	نتائج اختبار الفرضية الأولى.....	111
13	نتائج اختبار الفرضية الثانية.....	112
14	نتائج اختبار الفرضية الثالثة.....	113

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية	44
02	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة	71

مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات في عصرنا الراهن تغيرات متسارعة ومتعددة الأبعاد، تشمل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية. وقد فرضت هذه التحولات المتلاحقة على المنظمات ضرورة فهمها واستيعابها، مما زاد من أهمية المورد البشري بوصفه رأسمالًا تنظيميًا أساسيا. فالموظف يُعد جوهر الموارد التنظيمية ومصدرًا رئيسيًا لتحقيق المزايا التنافسية، حيث إن نجاحه يُعد ركيزة لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل كبير. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب أن تضمن المنظمات لموظفيها جودة عالية في الحياة الوظيفية، بما يعزز شعورهم بالرضا والانتماء، ويزيد من ثقتهم بأدوارهم وأهميتهم داخل المؤسسة. وينعكس ذلك إيجابيًا على المنظمة من خلال تحسين الإنتاجية، ورفع جودة الأداء، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين.

تعد برامج جودة الحياة الوظيفية من العوامل الأساسية التي تشكل طبيعة العلاقة بين العامل وبيئة عمله، سواء الداخلية أو حتى الخارجية، نظرًا لكون المنظمة كيانًا مفتوحًا يتأثر بمحيطه الخارجي ويؤثر فيه، باعتباره مصدرًا لمدخلاتها ووجهة لمخرجاتها، ومن هذا المنطلق، فإن التركيز على تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة يعود بالنفع على كلا الطرفين؛ إذ يشعر الموظف بأنه محل اهتمام حقيقي من قبل الإدارة، في حين تسعى المنظمة إلى رفع مستوى الإنتاجية من خلال اعتماد أساليب تنظيمية حديثة تُحفّز الطاقات الإبداعية، وتُعزز الرضا الوظيفي، وتشجع الموظفين على الاستمرارية في العمل، ويعد الرضا الوظيفي عنصرًا محوريا في بناء الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين، وقد حظي باهتمام متزايد منذ بدايات القرن العشرين وحتى اليوم، نظرا لدوره الحيوي في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة مثل تقليل معدلات دوران العمل والتسرب الوظيفي، والأهم من ذلك الحد من بروز أي فجوات قد تؤدي إلى شعور الموظفين بالاغتراب داخل المنظمة.

و عليه سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي للموظفين بالإدارة المحلية بالمصالح الولائية تبسة- وفق سيرورة منهجية و معرفية كما يلي

- **الفصل الأول** :الذي يتضمن الاطار التصوري و المفاهيمي للدراسة من أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه و صياغة الإشكالية و بناء فروض الدراسة إلى التعريف بمتغيراتها فعرض الدراسات السابقة و توضيح أوجه الاختلاف و التشابه بينها و بين دراستنا و مدى استفادتنا منها .
- **الفصل الثاني** :تضمن عرضا نظريا لمتغيرات الدراسة و تناولنا فيه جودة الحياة الوظيفية من خلال التعرض لماهية جودة الحياة الوظيفية وأبعاد ومراحل وطرق قياس جودة الحياة الوظيفية وطرق

مقدمة

وعوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية، ثم تطرقنا إلى الرضا الوظيفي من خلال التعرض لماهية الرضا الوظيفي وأبعاد ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي وأليات تحقيق الرضا الوظيفي، وأخيرا تطرقنا على مراحل تطور الإدارة المحلية في الجزائر.

- **الفصل الثالث** :لا يمكن إيصال فكرة الباحث ولا إبراز نتائج دراسته الا اذا قام بقولبتها في اطار منهجي يتكامل و يتناسق مع الاطار المعرفي وهو ما قمنا بتناوله في هذا الفصل من الدراسة و الذي قمنا بعنونته بالاطار المنهجي للدراسة و قمنا بالتركيز على مجالات الدراسة الثلاث المجال الجغرافي – المجال الزماني – المجال البشري، المنهج وأدوات جمع البيانات، والخصائص السوسيوديمغرافية لمجتمع الدراسة.
- **الفصل الرابع** :و في هذا الفصل قمنا بعرض و تحليل البيانات التي جمعناها من مجتمع الدراسة و اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في في الفصل الأول و القيام بالإجابة عليها و كذلك قمنا بعرض النتائج و مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة و بهذا يمكننا القول ان دراستنا قد حاولت اتباع جميع الخطوات المنهجية البحثية العلمية المتعارف عليها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- تمهيد
- أولا: مشكلة الدراسة
- ثانيا: فرضيات الدراسة
- ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة
- رابعا: أهداف الدراسة
- خامسا: أهمية الدراسة
- سادسا: مفاهيم الدراسة
- سابعا: الدراسات السابقة

تمهيد

يعد الإطار المنهجي والمفاهيمي من أهم الخطوات التي يجب على كل باحث اتباعه من اجل دراسة أي ظاهرة، حيث يبني فيها تصوره العام للدراسة ووضع تخطيط للبحث بحيث يسهل عليه وضع صورة إجمالية وشاملة حول الظاهرة المراد دراستها، من خلال التطرق إلى الإشكالية وطرح تساؤلها الرئيسي ووضع الفرضيات التي تنطلق منها الدراسة، والتعرض لأهداف وأهمية وأسباب الدراسة، ثم يتطرق إلى تحديد تعريفات للمفاهيم التي تخدم الدراسة، إضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو تعرضت إلى أحد جوانبه، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولا: إشكالية الدراسة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها العديد من المشاكل والتحديات، سواء المتعلقة بالتغيرات التي تحدث في بيئتها أو في عناصر وعوامل ومتطلبات هذه البيئة، ومع كون المنظمة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها ما يفرض عليها الاستجابة لهذه التغيرات مع سعيها لتحقيق الرسالة والغرض الأساسي الذي قامت من أجله وذلك من خلال إتباعها لاستراتيجيات مختلفة تسمح بتكامل العناصر المادية والبشرية كونها تؤثر بصورة مباشرة على نشاطها، وبوجود أفراد قادرين ومستعدين لبذل الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ولنجاح هذه الأخيرة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة تدفع بأعضاء المنظمة إلى الالتزام بالقيم والمعتقدات والأعراف والعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية لديها.

إن الاحتفاظ بالعاملين الفنيين والخبراء من أكثر الصعوبات التي تواجهها المنظمات، كون اليد العالمة الفنية والخبيرة أصبحت تبحث عن المنظمات وفرص العمل التي توفر لها أفضل مستويات التوازن بين حياتهم اليومية والحياة العملية، وفي هذا السياق برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره اتجاها ومنهجا حديثا ينظر إلى ولاء المورد البشري كأصل من أصول المنظمة.

كما يبرز دور جودة الحياة الوظيفية في أنها تمثل بيئة العمل، وحياة العاملين فيها وظروف العمل المادية والمالية، لخلق وتوفير الظروف البيئية الملائمة لضمان العائد من الاستثمار في مواردها البشرية من خلال توفير حياة وظيفية أفضل لهم بما يساعدهم في رفع الأداء والإنتاجية ويحقق الإشباع لحجاتهم ورغباتهم.

إن موضوع جودة الحياة الوظيفية يهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات والتي قد تساهم في جعل الأفراد ملتزمين مستقرين، وراضيين بشكل كبير على وظائفهم وبالتالي إشباع حاجاتهم بما يحقق ردود فعل ايجابية للمؤسسات الناجحة، التي تدرك بأن الاهتمام برضاالمورد البشري هو مفتاح لنجاحها.

هذا الأخير، أي الرضا الوظيفي يعد من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص من علماء النفس والاجتماع على حد سواء، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضروريا وأساسا لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب، وقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بجودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات

والقيام بالأدوار والواجبات المطلوبة من العاملين كما نجد أن أداء الفرد يختلف من فرد لآخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الفرد واقتناعه بأهداف المنظمة وولائه العميق لها والتزامه بواجباته المطلوبة.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لمحاولة التعرف على أهمية جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المنظمات وهو ما سنحاول دراسته إمبريقيا، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- ما هو دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصالح الإدارية ولاية تبسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بطرح سؤالين فرعيين ، وصياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- **ما مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين بالمصالح الإدارية لولاية تبسة؟**
- **ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمصالح الإدارية لولاية تبسة ؟**

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- لجودة الحياة الوظيفية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأسلوب الإشراف على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الإدارة المحلية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لخصائص الوظيفة على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الإدارة المحلية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لظروف العمل على جودة الحياة الوظيفية بمديرية الإدارة المحلية

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

أ- الاسباب الذاتية:

- الرغبة في انجاز الموضوع على اعتباره واحد من المواضيع المدرجة ضمن تخصص تنظيم وعمل
- الاهتمام الشخصي بكل المستجدات المتعلقة بميدان الرضى الوظيفي.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية نظرا لأهمية هذا الطرح.
- باعتبار كوني موظفا بالمنظمة ميدان الدراسة فقد أردت الكشف عن تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي.

ب- الأسباب الموضوعية.

- التطرق الى موضوع دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصالح الإدارية ولاية تبسة يساهم في معرفة المستوى الذي وصلت اليه الإدارة الجزائرية من خلال تبني سياسة تتطوير الحياة الوظيفية. ومحاولة الاطلاع على مدى رضى الموظفين في الإدارة المحلية.

رابعا: أهداف الدراسة

- معرفة واقع ومستوى جودة الحياة الوظيفية في مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة.
- التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمصالح الإدارية لولاية تبسة.
- قياس مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الرضا الوظيفي في مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة التي بين أيدينا كونها تناقش موضوعا هاما وحيويا ألا وهو دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصالح الإدارية ولاية تبسة، إذ تشكل جودة الحياة الوظيفية عنصرا حيويا في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، ومن ناحية أخرى فإن موضوع الرضى الوظيفي يعتبر محورًا أساسيا نجاح المنظمات واستمراريتها.

ومن هذا المنطلق يمكن لهاته الدراسة إن تكون بمثابة نقطة انطلاق الدراسات لاحقة تتناول بالدراسة والتحليل موضوع جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي باعتباره بعدا تنظيميا معاصرا، وركيزة أساسية تعتمدها المنظمات الحديثة لتحقيق فعاليتها ومواكبة التطورات السريعة، أما من الناحية التطبيقية والعملية فإن دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصالح الإدارية ولاية تبسة يعتبر موضوعا ذا خصوصية كون المجال الإداري يرتبط بعدة مجالات في المجتمع، كما أن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية تفرض عليه مواكبة الوتيرة السريعة للتطور، ومن هذا المنطلق فإن أهمية الدراسة تكمن في أن الرضى الوظيفي يعتمد على بيئة العمل وتحديدا على جودة الحياة الوظيفية، وتأتي هذه الدراسة للفت انتباه صانعي السياسات وواضعي الاستراتيجيات لأهمية هذا الموضوع والذي قد ينعكس إيجابا على تحسين الأداء المؤسساتي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

سادسا: مفاهيم الدراسة

- **جودة الحياة الوظيفية:** تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي ومازال حتى وقتنا الحاضر المفهوم في تطور كبير جدا في شتي مجالاته.

1- تعريف الجودة: "في اللغة من اجادة "أي اجاد أي اتي بالجيد من قول او عمل الجيد نقيض الرديء، اجادة الشي جوده بمعني صار جيدا".[1]

المعنى QUALTI في المعاجم الانجليزية يكثر فيها التعدد والتدخل قد اشار البعض الي انها تعني الامتياز، وأحيانا تعني بعض العلامات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء او فهم بنيته.

ويقول "اليس" في مقدمة كتابه "ضمان الجودة في التعليم العالي" "الجودة بحد ذاتها تعبير غامض الى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير الى معايير التميز على حد سواء، وهناك من يرى تباينا في وجهات النظر الباحثين ومداخلهم في التعامل مع الجودة.

فيرى "فبول" رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية يقول نحاول تعريف الجودة فان ذلك يعد واحدا من المغامرات الاكثر صعوبة التي يمكن ان اشرع فيها".[2]

[1]- ابن منظور: لسان العرب، دار الشروق، بيروت، 2005، ص 699

[2]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: ادارة جودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2008، ص ص 15،16.

من خلال التعارف السابقة وإن كان يوجد اختلاف بينها إلا أنها اتفقت على أن الجودة مجموعة من الميزات والخصائص لمنتج أو خدمة معينة تعكس توقعات ومتطلبات أو حاجات معينة، تختلف باختلاف الأفراد والمجالات التي توجد فيها.

2 جودة الحياة:

عرفتها هناء جوهري بأنها "ذلك البناء الكلي الشامل الذي يتكون من مجموعة من المتغيرات المتنوعة التي تهدف الى اشباع الحاجيات الاساسية للأفراد الذين يعيشون في نطاق هذه الحياة بحيث يمكن قياس اشباع بمؤشرات موضوعية تقيس القيم المتدفقة ومؤشرات ذاتية تقيس قدرتها على الاشباع الذي يتحقق. كما تعني جودة الحياة وعي الافراد بتحقيق التوازن بين الجوانب الجسمية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الرضا عن الحياة والاستمتاع بها والودود الإيجابي".[1]

وتعرف جودة الحياة بأنها "مفهوم يشير إلى السعادة والرضا عن الذات والحياة الجيدة، وجودة الحياة عبارة عن دالة للظروف البيئية الواقعية التي يعيش فيها الفرد وكذلك للكيفية التي يشعر ويدرك بها هذه الظروف إذ تعكس الحالة الداخلية والخارجية الجيدة للفرد".[2]

ويمكن القول أن جودة الحياة تتأثر بعدة عوامل أهمها توقعات الفرد، وأهدافه وطموحه وانجازاته وكذا خبراته، وعلى العموم فإن هذا المفهوم يتحقق من خلال شعور الفرد بعوامل عديدة منها: النفسية الجسمية والمادية والإجتماعية والروحية وغيرها من العوامل.

3. جودة الحياة الوظيفية

عرفها روبينز بأنها "استجابة المنظمية لاحتياجات العاملين من خلال تطوير آليات تضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المؤثرة فيهم".[3]

[1]- ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعيبر: فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الايزو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المجمعة، عدد 76، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 12

[2]- المرجع نفسه، ص 12.

[3]- ايمن حسين ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، مجلد1، عدد1، 2014، ص 207

يعرفها Anderion انها "تتمثل في زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي كان يقوم بها المديرون وتنعكس على تحسين الانتاجية من خلال الاستخدام الامثل للأفراد بصورة اكثر من اموال اضافة الى الرضا الوظيفي".[1]

ان جودة الحياة الوظيفية هي "تلك الثقافة التنظيمية التي تهدف الي خلق منظمات وبيئات تنظيمية خالية من الخوف وتساهم في دمج العاملين وتمكينهم وبالتالي زيادة الالتزام والإخلاص المتبادل بين الافراد والمنظمة".[2]

تعرف كذلك بأنها: "فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير".[3]

من خلال استطلاعنا لميدان الدراسة ورجوعا للتراث النظري والتعريفات التي تم طرحها يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائيا على أنها **العمليات المتكاملة والمخططة التي تؤدي إلى بلوغ درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل الجيد والإشراف الجيد، وتو افر بيئة مادية صحية، والعديد من المز ايا، والتي يمكن تحقيقها من خلال نظام علاقات العمل الذي يساعد على كسب الرضا وتطور الأداء والقدرة الخدماتية على مستوى الفرد والمنظمة ككل.**

الرضا الوظيفي:

- **لغة:** "أنه ضد السخط ومنه قوله -ﷺ: "اللهم إني أعوذ برضاك من سخط وبمعافاتك من عقوبتك" وارتضاه يعني رآه له أهلا رضي عنه، أحبه، وأقبل عليه".[4]

- **اصطلاحا:** يعتبر من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضا، وذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالمورد البشري يصعب فهمها، ولعل هذا الغموض أدى إلى بحوث ودراسات ومنه إلى وجود رؤى فكرية عديدة عند الباحثين ومن أهمهم:

-**"تعريف هويوك:** عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

[1]- سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل، فلسسفة نوعية الحياة العمل في المنظمات في الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ،مجلد13، العدد 45، 2007، ص 68.

[2]- سامي الزهر، جمال ابو دولة ، رينة زين العابدين، تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في مدرسة التنوير اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، مجلد 35، العدد 3، 2013، ص 74.

[3]- سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مطبعة العشيري، قناة السويس مصر، 2009، ص 9.

[4]- ابن منظور: مرجع سابق، ص 168.

- **تعريف سترونج:** هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.[1]

- **تعريف سوبر:** هو رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه".[2]

- **تعريف طلعت إبراهيم لطفي:** "هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد".[3]

هو حالة إشباع يحققها الفرد أو التنظيم اتجاه الأهداف المرجو تحقيقها من خلال العمل وتختلف الأهداف من شخص لأخر والتي منها الأهداف المادية والمعنوية كالاحترام وتقدير.[4]

هو الذي يعبر عن مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، قد تكون هذه المشاعر ايجابية أو سلبية، وبالتالي الرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب كلما كانت مشاعره ايجابية وكان راضيا عن عمله.[5]

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمصطلح الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق في مجملها على إشباع حاجات الفرد سواء المادية أو المعنوية، ويرتبط إشباع هذه الحاجات ارتباطا وثيقا ببيئة العمل.

من خلال استطلاعنا لميدان الدراسة ورجوعا للتراث النظري والتعريفات التي تم طرحها يمكن تعريف الرضا الوظيفي **على أنه تلك الممارسات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تعمل على تمكين العامل وتحفيزه، وتنمية قدراته التواصلية المؤسساتية في الإطارين الرسمي والغيررسمي.**

[1]- محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، د.ط، مصر، 2008، ص 131.
[2]- ابراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط 2، مصر، 2007، ص 87.
[3]- إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، مصر، 2007، ص 178.
[4]- نصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7.
[5]- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 239

سابعا: الدراسات السابقة

1. دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي، بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" مصر، 2014.

انطلقت الدراسة من تساؤل مفاده: **هل توجد علاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟ وما هي درجة ونوعية هذه العلاقة؟**[1]

وقد استمدت هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:[2]

- يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم العامة نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال في العصر الحالي، وخاصة إذا ما استخدم بشكل سليم وفعال في المؤسسات الخدمية، وخاصة المرتبطة بخدمات التعليم والتكنولوجيا والاتصالات.

- يساهم الموضوع في تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاده الأساسية، والذي يساعد ويساهم في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة.

- يساعد الموضوع في التعرف إلى أفضل الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الخدمية الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم تحسين أداء العاملين لديها.

- مواجهة المنافسة العالمية والمحلية على مستوى الجامعات في العالم.

- توفير الخدمات التعليمية اللازمة لمختلف التخصصات والارتقاء بها واستخدام أحدث الأجهزة والمقررات العلمية والعملية.

- القدرة على تدريب العاملين في كافة المؤسسات الحكومية والأهلية (غير الحكومية) في فلسطين.

بنيت الدراسة على 3 فرضيات مفادها:[3]

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

[1]- خليل إسماعيل ابراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2014، ص 15.
[2]- خليل إسماعيل ابراهيم ماضي، مرجع سابق، ص 16-17.
[3]- المرجع نفسه، ص 18.

- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لأبعاد جودة الحياة الوظيفية مجتمعة معا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد رصيد المعرفة عن الموضوع[1].

تم تصميم وتطوير أداة الدراسة وهي الاستمارة كأداة وحيدة لجمع البيانات لأنها أداة تتيح الحرية لإفراد العينة في الاجابة على أسئلتها، وإجراء اختبارات الصدق الثبات عليها، في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يختص بجمع البيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني يختص بجمع البيانات عن اتجاهات العاملين بأبعادها الثلاثة.[2]

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:[3]

- توصلت نتائج التحليل إلى أن العاملين لا يشعرون بتوافر الشفافية في كيفية صنع القرارات على كافة المستويات المختلفة في الجامعة. ويرى الباحث أن هذا يتطلب متابعة ومعالجة من قبل الإدارات العليا للجامعات الفلسطينية، لتمكين العاملين من مشاركة أكبر في صنع القرارات وخصوصاً بعد ما كشفت النتائج عن وجود رغبة حقيقية لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارت.

-أنه يوجد لدى العاملين درجة عالية من الالتزام التنظيمي في العمل، وأنهم يشعرون بالفخر والانتماء إلى الجامعة التي يعملون فيها، وعلى الرغم من ذلك فإن العاملين يجدون أن الإدارة لا تثمن اسهاماتهم في العمل ولا تعتني برفاهيتهم.

[1]- خليل إسماعيل ابراييم ماضي، مرجع سابق، ص 19-20.
[2]- المرجع نفسه، ص 20.
[3]- المرجع نفسه، ص 181

- إن العاملين يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص عمل بديلة، ويرى الباحث أن هذه النسبة طبيعية ، وذلك نتيجة لصعوبة توفر فرص عمل أخرى داخل أو خارج فلسطين ؛ لاعتبارات اقتصادية وسياسية سبق شرحها في مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، في المقابل فان 30% من العاملين لا يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود عدد ليس بالقليل من العاملين الذين ينتمون إلى فئة العقود المؤقتة (عقد بالساعة أو بعقد سنوي قد يكون غير قابل للتجديد أو التثبيت).

- توصلت النتائج إلى تدني درجة موافقة أفراد العينة على الفقرة " لا تتوفر الموارد المالية الاقتصادية لدى الجامعة تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها المالية اتجاه العاملين لديها"، ويعزو الباحث ذلك إلى الضائقة المالية التي تمر بها الجامعات نتيجة تردي الوضع الاقتصادي وندرة الموارد وضعف الدعم المادي من وزارة التعليم العالي أو المؤسسات الدولية وخصوصاً في السنوات الأخيرة، وهذا ما أكدته القيادات الجامعية من خلال الإجابة على الأسئلة التي وجهت لها في سياق مكونات الفصل الثالث.[1]

قد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدارسة كما يلي:

- إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية
- الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وإعداد استمارة الاستبيان.

إلي جانب ان هذه الدراسة ستساهم في شكل كبير في عملية النهوض بمستوى جودة الحياة الوظيفية من حيث تحديد مستوى رضا العاملين بالإدارة المحلية نحو تطبيق جيد لمفهوم جودة الحياة الوظيفية ومساعدتهم على التعرف العلمية وتدريبهم علي هذا التوجه الحديث في الإدارة.

أوجه التشابه بين دراستنا والدراسة السابقة كبير جدا ولكن الحدود المكانية والبشرية مختلفة عنها، حيث تقوم هذه الدراسة برصد أهم المتطلبات اللازمة جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحكومية وقياس درجة رضى العاملين بها وهذه هي الإضافة العلمية لهذه الدراسة.

[1]- خليل إسماعيل ابراييم ماضي، مرجع سابق، ص 182.

2. دراسة إيهاب أحمد عويضة بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، غزة، 2008.

انطلقت الدراسة من تساؤل مفاده: **ما أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات بمحافظات غزة؟**[1]

وقد استمدت هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:[2]

- تبحث في تأثير الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في سلوك ومواقف العاملين في المنظمات الأهلي بمحافظات غزة ومدى تأثيره على الأداء والإنتاجية.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في محافظات غزة التي تناقش الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية لما لهذه المنظمات من أهمية فاعلة في التنمية الأهلية والمجتمعية بين المواطنين.

- تقوم الدراسة بالبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المنظمات.

- العمل على إظهار أثر الولاء التنظيمي على فاعلية ونجاعة العمل في المنظمات الأهلية وبالتالي يعود على المجتمع بمردود إيجابي.

بنيت الدراسة على فرضيتين مفادهما:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وهي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الاجر والحوافز، الرضا عن فرص النمو والتقدم والارتقاء الوظيفي، الرضا عن أسلوب ونمط القيادة والإشراف، الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، الرضا عن ظروف العمل كالأمن والسلامة والاستقرار)، وبينالعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم وهي (الموافقة على سياسة المنظمة، ا اهتمام بمصير المنظمة، العضوية في المنظمة على المدى البعيد والإنتماء لها وتفضيلها على المؤسسات الأخرى.[3]

[1]- إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1429 هـ/2008، ص 4.
[2]- المرجع نفسه، ص 6.
[3]- المرجع نفس، ص 4.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر العلاقة بين الرضا والولاء تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.[1]

لقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، لكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة[2]

تم تصميم وتطوير أداة الدراسة وهي الاستمارة لأنها أداة تتيح الحرية لإفراد العينة في الاجابة على أسئلتها، وإجراء اختبارات الصدق الثبات عليها، في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يختص بجمع البيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني يختص بقياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، أما الجزء الثالث ختص بقياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.[3]

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

اتفق الدراسة الحالية مع دراسة

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنزظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

- المستوى العام لإجمالي الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة جيد نسبيا ويقدر بـ 81.87 %.

- أن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين في المنظمات الأّهلية بمحافظات غزة بنسبة 80.10 %.

- مستوى الرضا عن الأجر لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة إيجابي ولكن منخفض بنسبة 63.59 %.[4]

ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في:

[1]- إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 4.
[2]- المرجع نفسه، ص 66.
[3]- المرجع نفسه، ص 71.
[4]- المرجع نفسه، ص 122.

- إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية
- الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وإعداد استمارة الاستبيان وتقنيات التحليل المتبعة.

إلي جانب ان هذه الدراسة ستساهم في شكل كبير في عملية الرفع بمستوى الرضا الوظيفي من حيث تحديد مستوى رضا العاملين بالإدارة المحلية.

تتشابه هذه الدراسة ودراستنا الحالية تشابها كبيرا ولكن الحدود المكانية والبشرية مختلفة عنها، حيث تقوم هذه الدراسة برصد أهم المتطلبات اللازمة للرفع من مستوى الرضا في المنظمات الحكومية وقياس درجة رضا العاملين بها.

خلاصة الفصل

يمكن القول بعد التعرض إلى الإطار المنهجي والمفاهيمي لموضوع الدراسة أنه تكونت لدينا نظرة شاملة حول الموضوع، وتبينت لنا صورة واضحة حوله، من خلالها سننطلق في إعداد التأسيس التظري لكل من متغيري جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي من أجل كسيب معرفة أكبر وأدق حول موضوع دور الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي بالإدارة المحلية، وهو ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

التأسيس النظري لمتغيرات للدراسة

- تمهيد
- أولا: جودة الحياة الوظيفية
  - I- ماهية جودة الحياة الوظيفية
  - II- أبعاد ومراحل وطرق قياس جودة الحياة الوظيفية
  - III- طرق وعوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية
- ثانيا: الرضا الوظيفي
  - I- ماهية الرضا الوظيفي
  - II- أبعاد ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي
  - III- أليات تحقيق الرضا الوظيفي
- ثالثا: مراحل تطورالإدارة المحلية في الجزائر

تمهيد:

يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، وذلك من خلال إحداث تغييرات إيجابية، بكل ما يتعلق بهم في المنظمة (تصميم العمل، الأمان الوظيفي، الصحة والسلامة، توفير معدات السلامة المهنية، التكامل الاجتماعي، حماية حقوق العاملين، الإحترام، العلاقات الاجتماعية في العمل والتعويضات)، وهذا بغرض تطوير الوظائف وظروف العمل الملائمة لهم، مما يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم وذلك في سبيل تحسين مستوى أدائهم مما يجعلهم مبدعين وظيفيا وهذا الأخير يؤدي لرفع أداء المنظمة وكفاءتها وتعزيز فعاليتها.

أولا: جودة الحياة الوظيفية

I- ماهية جودة الحياة الوظيفية

1. أهداف وأهمية جودة الحياة الوظيفية.

أ- أهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى:[1]

- "زيادة ثقة العاملين.
- الإندماج في حل المشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

من ناحية أخرى يرى Lau و May أن أهم خصائص الشركات المشهورة بتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية ما يلي:

- مشاركة أكبر العاملين في كل القضايا العمل والعمال.
- مشاركة العمال في الثروة والعائدات .
- الرفاهية والمتعة في العمل.

ويضيف Mathes أن تنفيذ برامج الفعالية لجودة الحياة الوظيفية من شأنها أن تؤدي إلى مزايا وقواعد كثيرة منها: [2]

- العمل على إستقطاب العاملين وزيادة الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة حياة المنتج .
- الحفاظ على العمالة الماهرة بالمنظمة .
- تخفيض التكاليف والتأمين الصحي، وإنخفاض التعويضات المدفوعة نتيجة الحوادث".[3]

---

[1]- صبحية سالم السائح، نجية لاجي الوسيع، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، ج 1، مجلة المؤتمر، العلمي الرابع والثاني لقسم التربية وعلم النفس، التعليم العالي الواقع والطموح، د.س.ن، ص 39.

[2]- المرجع نفسه، ص 45.

[3]- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWI في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص 9

ومن هذه الأهداف يتضح جليا أن جودة الحياة الوظيفية تسهم في توفير قوة عمل راضية وأكثر مرونة وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين، وتنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية وعلى قدرة فائقة من الإبداع والابتكار.

ب- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

إن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يساهم في "تحقيق العديد من المزايا للمنظمات، فهو يعمل على إسعاد العاملين وزيادة إنتاجيتهم ودافعيتهم وولائهم من جهة، وزيادة إنتاج المنظمات كما ونوعا، وخفض التكاليف من جهة أخرى، مما يعظم من قدرة المنظمة التنافسية، وأنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أكثر جودة، انعكس ذلك على زيادة رفاهية حياته الشخصية، كذلك يساهم تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في تخفيض الصراعات التنظيمية، وتدني معدلات دوران العمل والغياب، ويحسن من دعم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي".[1]

"كما تكمن أهمية جودة الحياة الوظيفية فيما يلي:[2]

- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمال أكثر رضا عن عملهم؛
- العمل على التطوير الفكري وزيادة المعرفة؛
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون، وتبني علاقات تساعد على زيادة الإنتاجية؛
- حل المشكلات جميعا سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة؛
- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم؛
- القدرة على ربط الأهداف الشخصية للموظفين بأهداف المؤسسة لتحقيق التوازن بينهم".

[1]- برسي محمد حسين، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة... المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد 1، العدد 1، 2010، ص 249.

[2]- ناصر محمد يوسف أبو شماله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة ألوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2018، ص 30-31.

وعلى العموم فإن أهمية جودة الحياة الوظيفية في المنظمة أو لأي فرد عامل داخل أي تنظيم رسمي تتضمن في كونها متطلب وظيفي يعمل على توفير أهم الإشباعات الأساسية لتحقيق الأمثل لأهداف التنظيمية من جهة واستفاء طموحات الأفراد العاملين من جهة أخرى.

3. خصائص جودة الحياة الوظيفية:

تتميز جودة الحياة الوظيفية بجملة من الخصائص منها:[1]

- "جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل التنظيم، أما تنظيم عملية الاستفادة منها للعاملين فيقع العبء الأكبر فيه على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والناتج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأيضا تلبية مطالب العملاء والمجتمع.

- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجا ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماشى مع استراتيجيات المنظمة وتساعد على تنفيذها، وبالتالي في عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا ما يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات أفرادها العاملين.

- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية جميع الجوانب المادية المعنوية المرتبطة بالعاملين.
- تتحقق جودة الحياة الوظيفية بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسؤولياتهم اتجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية".

[1]- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 12.

II- أبعاد ومراحل وطرق قياس جودة الحياة الوظيفية

1. أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومن أهمها التصنيفات الممثلة في الشكل الآتي:

أ- القيادة وأسلوب الإشراف

يتمثل أسلوب الإشراف في دور المشرف الذي يساعد في رفع الروح المعنوية للعامل وإعطاءه دافع للتفاني في العمل بشكل أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق التوازن بين الأداء والأدوار المتعددة في العمل، مما يؤدى ذلك إلى الحد من الصراع ويعطي صورة إيجابية عن المؤسسة ويقلل من التوتر النفسي والضغوط النفسية والقلق لدى العامل من خلال إظهار المؤسسة لفهم وتطبيق استراتيجية الحفاظ على عمالها، ويعتبر أسلوب الإشراف عنصرا أساسيا في جودة الحياة الوظيفية، فهي تشمل عملية تأثير يقوم بها القائد لتحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة، فالعلاقة بين القائد ومرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على رضا العاملين وأداءهم. القيادة الحكيمة وأساليب الإشراف المتوازنة تسهم في الحفاظ على الموظفين وجذب تعاونهم.[1]

كما أن الإشراف عملية مشتركة بين المشرف ومرؤوسيه، هذه العملية قائمة على التعاون والتفاهم والتوجيه والإرشاد من قبل المشرف، لذلك فالإشراف هو علاقة امنة وسرية بين المشرف ومرؤوسيه، ويقوم المدير بتوفير الفرص للعامل لأنه حلقة الوصل بين العامل والإدارة، ولديه القدرة على معرفة مستوى قدرات ومهارات مرؤوسيه، فالمشرف يقوم بدور التدعيم والتوجيه، والعامل يقوم بدوره نحو المؤسسة والتي تلبي بدورها احتياجات العامل وطموحاته[2]

ويرى "هيوس" أن الإشراف يهدف إلى الآتي[3]:

- تنمية العامل وفاعليته؛
- توفير تدريب مناسب وملائم للعامل؛
- تنمية القدرات والمهارات للعاملين الذين يتحملون مسؤولية العمل وحل المشاكل؛
- تنمية العامل وتطويره كشخص محترف.

[1]- فيروز مصطفى حمدي، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية كمرك دهوك، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 7، العدد 33، جامعة دهوك التقنية، العراق، 2024، ص 8.

[2]- محمد عاطف جمال، "جودة حياة العمل ومسار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، (د.ب)، ص 12

[3]- المرجع نفسه، ص 12-13.

ويرتكز دور المشرف في الماضي على المشاركة كمبدأ أساسي من خلال تشكيل فرص العمل، وأصبح ذلك مطلبا أساسيا لنجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، كما أصبحت التغيرات السريعة المعاصرة والدولية تتطلب تغيرا في فلسفة الإدارة الو ترتكز على المشاركة كمبدأ أساسي، ديمقراطية الإدارة، التنمية هي هدف الإدارة وليس الرقابة.[1]

لذلك لا تستطيع الإدارة أن تعمل وتحقق الأهداف المرجوة بمعزل عن العمال كما كان متبعا في الماضي، فنحن لعيش الآن عالما متغيرا حتى أصبح التغيير هو السمة الأساسية والوحيدة المستقرة في عالمنا المعاصر، برغم ما تمثله التغيرات المعاصرة من صعوبات. كما يمكن القول أن المدير لديه القدرة على معرفة مستوى قدرات العامل ومهاراته، فالمدير هو الذي يتمكن من إظهار تلك المهارات مثل: مهارة حل المشاكل، مهارة التعامل مع المواقف الصعبة، مهارة التحليل، مهارة الاتصال (التحدث، الاتصال، الإقناع)، مهارة اتخاذ القرار.[2]

ب- خصائص الوظيفة:

تشير خصائص الوظيفة إلى السمات أو الأبعاد التي تتكوّن منها طبيعة العمل، وتشمل مجموعة من العناصر التي حددها باحثون في علم النفس التنظيمي مثل هاكمان وأولدهم، ومن أبرزها: تنوع المهام، أهمية المهمة، الاستقلالية، هوية المهمة، والتغذية الراجعة. فكلما كانت هذه الخصائص واضحة ومتوازنة، ازدادت فاعلية الوظيفة ورضا الموظف عنها، وهي مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع إمكانات الشخص وميوله، وقد يرتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة قد يرتبط بوضوح الدور والكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة.[3]

هناك علاقة وثيقة بين خصائص الوظيفة وجودة الحياة الوظيفية، حيث تؤثر الخصائص الإيجابية للوظيفة بشكل مباشر على شعور الموظف بالرضا، والدافع، والإنجاز. فمثلاً، كلما كانت المهام متنوعة وغير روتينية، زادت قدرة الموظف على الإبداع والتفاعل. كما أن الاستقلالية تمنحه الإحساس بالثقة والمسؤولية، في حين تُعد التغذية الراجعة عاملًا مهمًا في تطوير الذات وتحقيق التقدير.[4]

[1]- محمد عاطف جمال، مرجع سابق، ص ص 12-13
[2]- المرجع نفسه، ص 13
[3]- السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 46.
[4]- محمد عاطف جمال، مرجع سابق، ص ص 46-47.

تؤدي الوظائف ذات الخصائص الإيجابية إلى تعزيز الصحة النفسية للموظفين، إذ يشعرون بالتقدير والتمكين والإنجاز. على النقيض، فإن غياب هذه الخصائص، كما في الوظائف الروتينية أو الخالية من التحديات، يؤدي إلى الشعور بالملل، القلق، وتدني الدافعية، ما ينعكس سلبًا على جودة الحياة داخل العمل ويزيد من احتمالية الغياب أو ترك الوظيفة.[1]

يمكن للمؤسسات التي تسعى لتحسين جودة الحياة الوظيفية أن تبدأ بإعادة تصميم الوظائف وفقًا لخصائص تحفيزية، مثل توسيع المهام، منح الموظفين مزيدًا من الاستقلالية، وتقديم تغذية راجعة بناءة. كما يمكن استخدام استبيانات دورية لتقييم هذه الخصائص من منظور الموظفين، والعمل على تطويرها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين.[2]

يمكن القول أن العلاقة بين خصائص الوظيفة وجودة الحياة الوظيفية تُظهر أن الاستثمار في تصميم الوظائف لا يقل أهمية عن توفير الموارد المادية. إذ أن طبيعة العمل ذاته تؤثر بعمق في تجربة الموظف، وهي مفتاح لتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة ورفاهية العاملين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وإبداعًا.

ج- بعد ظروف العمل

- **ظروف العمل المادية:** يقصد بها الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان التهوءة والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضا ماهية طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد.[3]

يعد العنصر البشري المحور الأساسي للإنتاج في مواقع العمل المختلفة فالأجهزة والأدوات والآلات الضخمة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل ما لم يتوافر العقل البشري الذي يحركها ويوظفها لذلك فإن من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أداء العمل، فجودة ظروف العمل الفيزيقية تساعد على جلب الكفاءات إلى العمل وتربطهم به، كما نجد

[1]- سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين ألداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018، ص 73.

[2]- سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، مرجع سابق، ص 73.

[3]- اسماعيل علي غالب الحمودي، عبد الرحمان محمد احمد الصغياني، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في وجود الاترباط الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 5، جامعة تعز، اليمن، ديسمبر 2023، ص 165.

أن معدل دوران العملية يترك الخدمة ومعدلات العياب ترتفع بالأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.[1]

تتمثل ظروف العمل الملائمة في بيئة صحية آمنة وتصميم جيد لمكان العمل، وتوفير المعدات وتوزيعها بشكل عادل وتوفير سبل الراحة للعاملين.

- **الأمن والصحة المهنية:** يؤثر الأمن والصحة المهنية في العمل تأثيرا مباشرا على صحة العاملين وحالتهم بصفة خاصة، وعلى أدائهم بصفة عامة، وبالرغم من أن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن وضع البرامج الخاصة بتحسين بيئة العمل لا يمكن تجاهله، وبالتالي هي مسؤولية شاملة لأقسام المنظمة جميعها وذلك لإنعكاساتها على سلامة وصحة الموارد البشرية وفعالية الأداء وكفاءته.[2]

تكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في تقليل تكاليف العمل وتوفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر، وتوفيرها نظام عمل مناسبا، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

- **البعد الاقتصادي:** ينعكس أثر هذا البعد على جهتين هما:

المؤسسة التي تتأثر بعدم كفاءة بيئة العمل في جانبين هما التكلفة والنفقات المالية المفقودة، وكذلك الاقتصاد الوطني المتمثل في انخفاض الناتج الوطني، لما تدفعه الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من تكاليف ولا يقابله أداء معقول لهذه التكاليف يؤثر سلبا على الاقتصاد الوطني لأي بلد.[3]

إن البعد الاقتصادي يتعلق بالجوانب المادية للعمل مثل المستوى الراتبي فرص الترقية، التأمين الصحي والتقاعد وغيرها من العوامل المالية والاقتصادية التي تؤثر على رفاهية الموظف في بيئة العمل.

- **ظروف العمل المعنوية:**

- **الرضا عن المسار الوظيفي:** المسار الوظيفي هو سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة، ويتحقق اهتمام المنظمة بمواردها البشرية من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يتم فيه تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانيات الفرد، وذلك بتحريك الفرد بين المناصب والتجارب

[1]- أيمن حسن علي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 13، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة، مصر، ص 144.
[2]- مؤيد سالم سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 351.
[3]- نقموش محمد الطاهر، واقع الحياة الوظيفية لدى عينة من أساتذة مرحلة الطور الثانوي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، الجزائر، مارس 2022، ص 158.

والخبرات المختلفة بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها وفي الوقت نفسه يخدم الفرد حيث يحقق طموحه، ويرفع من قدراته على أداء مهامه بنجاح ويجعله أكثر رضا وسعادة.[1]

- **التوازن بين العمل والحياة الخاصة:** يشمل الممارسات التي تهدف لمساعدة الموظفين على إدارة أعمالهم بشكل أفضل وهي . سياسات تستجيب للأسرة والعائلة والعمل بين الوقت نفسه وهي مستوى الرضا الذي يتحقق من خلال الأدوار المتعددة في الحياة.[2]

للتوازن بين العمل والحياة الخاصة أثر إيجابي على المنظمة والموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية ويعتبر نظام العمل من الأساليب التي تحقق للموظفين الموائمة بين وقت العمل والأوقات الشخصية لهم وتكييف عملهم ليتناسب مع طريقة الحياة التي يعيشونها.

- **العلاقات الاجتماعية:** تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل، لبناء منظومة متكاملة يمتلك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها، تساعدهم على إنجاز أعمالهم تقوم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل على قيام مهنية مثل (الاحترام المتبادل، التعامل والانتماء للجماعة، الإيمان بالهدف العام الحرص على المصلحة العامة.[3]

كما توفر العلاقات الإنسانية في بيئة العمل مناخا تنظيميا ومكانا مناسبا للتنافس الشريف بين الأفراد واستخدام القدرات العقلية والابتكارات هذا إذا ما أحسن استغلال هذه العلاقات، أما إذا اسيء استغلالها فإنها بلا شك بيئة تتسم بالعداء والكراهية وقد تتعمق هذه السمات إلى حد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب مما ينعكس سلبا على أدائه[4].

إن العلاقات الايجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعا لحاجات الاجتماعية وتحقيق تبادل المنافع بينها، لذلك فأن المنظمة التي تنتج للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين فإن الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي لهم سيكون مرتفعا والعكس صحيح.

---

[1]- تغريد بنت محمد الهداب، عبد المالك بن طاهر المخلافي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاختراق الوظيفي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 40، العدد 03، جامعة الملك سعود، السعودية، سبتمبر 2020، ص 283.

[2]- نجلاء بنت إبراهيم بن صالح، خولة بن عبد الله بن محمد المغير، جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، المجلد 87، العدد 03، جامعة طنطا، مصر، 2022، ص 422.

[3]- فوزية محمد سليم، نهاد الخالدي، متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الابتدائية، مجلة تطوير الأداء الوظيفي، المجلد 21، العدد 1، جامعة المنصورة، الكويت، 2023، ص 24.

[4]- أمينة خير توفير سعد، واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاختراق الوظيفي، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، المجلد 3، العدد 5، جامعة الإسكندرية، مصر، 2020، ص 220.

2. مراحل بناء جودة الحياة الوظيفية

قدم "جيلبرت" نموذج يعتبر من أفضل النماذج للتغيير التنظيمي يصف فيه المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه كل من "بيل"" و"فرانش" ويتضح من خلال هذه المراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة لتضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة ومشاركة جميع الأفراد، وأنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة وهي كالآتي:[1]

- إلقاء الإدارة والنقابة لظرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل؛
- اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل؛
- إعداد برامج لجودة الحياة الوظيفية ويتضمن تشكيل لجنة مشتركة، المناقشة بين المستويات الدنيا والنقابة وقوة العمل، التشخيص وتحديد الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه، التصميم (النطاق، الهيكل، المكان)، التدريب.
- تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين؛
- التعرف على ردة فعل الموظفين؛
- نقل برلامج الحياة الوظيفية للموظفين؛
- نقل برامج جودة الحياة الوظيفية إلى المستويات الدنيا في المنظمة عن طريق الاتصال، والتدريب، والاتفاق الجماعي؛
- متابعة سلوك برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل؛
- متابعة التطور الجاري والاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة، والتدريب المستمر والتغذية الرجعية، والتصحيح، وتقليل التوتر، والالتزام، وتحديد المكافآت، والتقييم؛
- قياس نتائج تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية، والاتصالات؛
- إتباع العمل المؤسسسي على المدى الطويل".[2]

3. طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

اهتمت مجموعة من الأبحاث والدراسات بقياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسسات، وإن كانت قد اختلفت كل دراسة عن الأخرى في طرق القياس تبعا إلى الهدف الذي يسعى الباحث للوصول إليه، والنتائج المراد الحصول عليها، وطبيعة عمل كل مؤسسسة.

[1]- سامي محمد عوض أبو الخير، مرجع سابق، ص 59.
[2]- المرجع نفسه، ص 72.

حيث حدد "والتون" ثمالية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي:[1]

- "مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات؛
- مدى توافر ظروف وعدالة صحية وامنة؛
- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين؛
- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل؛
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة؛
- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي؛
- أهمية التزام المنظمة بالمسؤسوليات الاجتماعية؛
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية؛

ويركز Benjamine على الأبعاد التالية لقياس جودة الحياة الوظيفية وهي:

- تقدير المهام؛
- سلطة اتخاذ القرار؛
- توجيه المهارات؛.
- المجهود البدني؛
- التعرض للخطر؛
- انعدام الأمن الوظيفي؛
- الافتقار لوجود معنى للمهام الوظيفية؛
- الرضا الوظيفي"[2].

ومنه نستنتج أن معاييرَ قياس جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث إلى أخر حسب هدف دراسته وما ينتج عنها، كذلك يختلف من مجتمع دراسي لآخر وحسب طبيعة عمله والتي تتوقف عليها الأساليب المستخدمة لقياس جودة الحياة الوظيفية.

[1]- اشراف عقون، لقمان بوخدوني، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة"، مجلد 5، عدد 2، مجلة الآفاق الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص 82.
[2]- ناصر محمد يوسف أبو شماله، مرجع سابق، ص 37.

III- طرق وعوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

1. طرق وممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالاً وأنماطاً كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى "ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ولمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق برامج وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى ذلك أنه كلما استطاعت إدارة المنظمة وضع الطرق والأساليب الكفيلة بالسيطرة ومواجهة التحديات التي من شأنها عرقلة عمل الأفراد أثناء أداء العمل كلما أدى ذلك إلى نجاح المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية، ومن هذه الطرق التي يمكن اتباعها ما يلي":[1]

أ- **"أظهار ما هو متوقع:** يجب أن يفهم كل عضو في المؤسسة ما هو متوقع منهم وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح لهم وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل؛ لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم، ولذلك فإن عمل إدارة المنظمة يجب أن يحدد ويعرف بهذا، فكل موظف له الحق في معرفة المتطلبات اللازمة للعمليات والموظفين والمعدات، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات بدقة وتوصيلها بوضوح، ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

ب- **مشارك الموظفين:** يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراك الموظفين في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعيقات، فإشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في المؤسسة أو التنظيم يساعد في التغلب على المعيقات.

ج- **اعتماد نهج طويل الأجل:** الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن الشركات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصير الأجل تخلق مشاكل بدلاً من التغلب على المعيقات، كما أن الخطة طويلة الأجل هامة لإحداث النجاح المطلوب.

د- **البداية الصغيرة:** "في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة (القليلة) والبدء بها أي بمعنى ابدأ بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية

[1]- جاد عبد الرب و سيد محمد، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص 65.

بالأقسام بدلاً من الشركة ككل، وانظر إلى التحسينات الصغيرة، وركز على هذه المناطق، لضمان بعد ذلك نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

هـ- التركيزعلى عمل الفريق: يعتقد كثير من المدراء أن لديهم قريفاً عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معاً، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة بمكان أن تبني فريقاً، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معاً وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب ان يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية، ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معاً.

و- منح تدريبا: منح التدريب للموظفين مسئولية هامة محددة تقع على عائق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء التدريب مبنياً على الحاجة ومفصلاً طبقاً لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة والتدريب يجب أن يأخذ الاتجاه العلمي بغض النظر عما إذا كان يعبر عن كيفية تركيب آلة أو كيفية أداء عمل أو كيفية تشغيل حاسوب أو طرق إحصائية، فمن الضروري تحديد الاحتياجات الوظيفية التي يجب على الموظف التمتع بها من أجل تحقيق النجاح، فالموظفون لا يحتاجون إلى تدريب أكثر مما يحتاجون إلى معرفته".[1]

ز- الاتصال والتواصل: يحتاج الموظفون معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب أن تعرف ماذا يجري حتى تكون إدارة فعالة، وبالتالي فإن كلا من العملاء والمساهمين يجب إشراكهم فيما يجري، ويمكن تمثيل ذلك بمربع أو مثلث يشمل العملاء، المساهمين، الموظفين، وإدارة المنظمة، و بذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان ومكونات المنظمة يمثل أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

ح- تشجع الموظفين: يجب أن يلعب المدير دور المشجع بدلاً من المدير الذي يقول دائماً (لا، وكلا)؛ فالقائد الجيد يعتمد على تشجيع الموظفين بالمنظمة والتفاعل مع الأنشطة التي يقومون بها، وأن يكون فعالاً من خلال توجيه الأسئلة الإيجابية وليس السلبية لضمان تحسين جودة العمل في المنظمة، كما توصل كاتب آخر إلى أنه توجد ممارسات أخرى لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتشتمل هذه الممارسات على ما يلي:

[1]- جاد عبد الرب وسيد محمد، المرجع السابق، ص ص 65-66.

- "تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وممارسة مختلف أنشطتها بفاعلية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بتصميم الوظائف التي من شأنها دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

- المشاركة الإيجابية لنقابات العاملين وتفعيل دورها في دعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

- الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً، والتي غالبا ما تكون من فرق العمل الدائمة، والتي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة ودمجها في ثقافة العاملين والمجتمع، ومعالجة قضايا التنوع البشري داخل المنظمة يسهم في تخفيض حالات التمييز والمحاباة، ويقلل من حالات التوتر والضغوط والصراعات، وكل هذا يحقق جودة حياة عالية للحياة الوظيفية في المنظمة.

- التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيه والمتعاملين معها"[1].

2. معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

يرى السويطي أن العوائق التي تقف حائلا أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة وأن الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعيقات هي:[2]

- "تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.

- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين عن العمل.

- إهمال الإدارة للمقترحات التي يتقدم بها الموظفوف، وعدم أخذها على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.

- إعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المنظمات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها.

[1]- عبد الله الطبال عبد الله، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004، ص 57.
[2]- المرجع نفسه، ص ص 57-58.

- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والدوظفين.

- عدم قيام المنظمات بتقدير الإحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب، ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمنظمة والموظف على حد سواء.

- نظرة بعض الإدارات للتكاليف المالية العالية التي يحتاجها تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، والتي لا يمكن للمنظمة من تحملها"[1].

بالرغم من وجود أهمية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، إلا أن هناك عدة عوامل ساهمت في تدنيها وأعتبرت كعوائق لها، فثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية بسبب نقص التوعية والمركزية وعدم الإستعداد لتفويض السلطة بالإضافة إلى إرتفاع تكلفة تهيئة الظروف المادية نظرا لوجود هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.

[1]- عبد الله الطبال عبد الله، مرجع سابق، ص ص 58-59.

ثانيا: الرضا الوظيفي

إن موضوع الرضا الوظيفي موضوعا متشعبا ذو أهمية قصوى تتطلب الإحاطة به الكثير من الدراسات والبحوث من مختلف الجوانب ويزيد الأمر أهمية وصعوبة حين نعرف أن ما يرضي عامل لا يرضي آخر وما يرضي عاملا اليوم لن يرضيه مستقبلا بالضرورة، لهذا وذاك كانت الضرورة لتطوير التقنيات المستخدمة في قياس هذا المؤشر، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما تحث المؤسسة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المخرجات الغير مرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

I- ماهية الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا تقديم نظرة عامة حول الرضا.

"**الرضا: لغة**: هو السرور واللذة ناتجة عن إكمال وإنجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

اصطلاحا: هو الدرجة التي يقيمها الفرد من خلال إجابته على مجموعة من العبارات التي تقيس مدى ارتياحه ورضاه عن العوامل المرتبطة بعمله".[1]

أما تعريف الرضا الوظيفي نذكر أهم تعريفاته:

- يعرف كل من كون وماكدونالد الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح الفرد بذلك إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية".[2]

[1]- عمارة شريف، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة، العدد 02، 2014، ص 205.

[2]- إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطالية فيصل، القاهرة، 2014، ص 20.

- تعريف هربرت: "هو مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين؛ ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم".[1]

- تعريف لوك: "هو حالة انفعالية إيجابية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته، ويرتبط الرضا عن العمل بعوالم عديدة مثل: الرواتب، ساعات العمل، فرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء الى غير ذلك".[2]

- تعريف هو بوك: "عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".[3]

- تعريف فروم: "بأنه اتجاه إيجابي من الفرد الى عمله الذي يمارسه، وهو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه إحساس الفرد بإشباع حاجاته، ويتحقق هذا الإشباع من خلال بيئة العمل وطبيعته، وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله، وليتحقق التناسب بين ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا.

2. أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع، وتتمثل هذه الأهمية:[5]

أ– "**أهمية الرضا للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

[1]- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2013، ص 260.
[2]- معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017، ص 20
[3]- منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 8، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 38.
[4]- شاطر شقيف، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 5-7.
[5]- محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007، ص 30.

- الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية (أكل، شرب، سكن. الخ)، وغير المادية (تقدير واحترام ،امان وظيفي...الخ) مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطرق مميزة.

- زيادة نسبة الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب– أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في:[1]

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضرابات والشكاوى...الخ

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها .

ج – أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في:

- ارتفاع معدلات الإنتاج.
- تحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع"[2].

[1]- منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 63.
[2]- محمد عافت شامان العنزي، مرجع سابق، ص ص 30 ، 31.

3. أنواع وخصائص الرضا الوظيفي

أ- أنواع الرضا الوظيفي

يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

- الرضا العام:

"هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راض أم غير راض هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث تستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العامل الذي يشغله".[1]

ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

"الرضا العام الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + رضا عن فرص الترقية + الرضا عن نمط الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيقية".[2]

- الرضا النوعي:

"هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن عائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الإشراف أو ظروف العمل الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة".[3]

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت ارتباطيه بين الرضا العام والرضا التوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. ويثبت قروم أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل بعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالإتباعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر.

[1]- جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 176.
[2]- أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني للمنظمات، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 1982، ص 140.
[3]- عثمان محادين : القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 100.

ب- خصائص الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص تعرضها كما يلي:

- **تعدد المفاهيم:** "يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعلّ غموض هذا المفهوم هو الذي أدّى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع. فقد أشار " لوك " إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعلّ من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي)".[1]

- **تعدد طرق القياس:** "نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عنه كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهمية عملية القياس وتبرر تكاليفها".[2]

- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** "نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات".[3]

- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** "إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كاف على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم".[4]

---

[1]- عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، 1986، ص 81.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (النظريات و نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 489-490.

[3]- القبلان يوسف محمد ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

[4]- شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 224.

II- أبعاد ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي

1. أبعاد الرضا الوظيفي

أ- بعد المهام والمسؤوليات الوظيفية (التمكين الوظيفي):

تعتبر المهام الوظيفية ومكونات وتصيميم الوظائف من العوامل والمكونات التى تسهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى الافراد خاصة اذا كانت تركز على جوانب تحفيزية وتتوافق مع الطموح الوظيفى والمهام التى يطمح الفرد الى اداء دوره من خلالها.

"حيث يمثل محتوى ومضمون العمل جانب مؤثر وهام فى بناء الرضا الوظيفى لدى العاملين، خاصة اذا كان تصميم الوظيفة يشتمل على مجموعة متنوعة من المهام والمسئوليات تولد مساحة من التمكين لدى الموظف المسئول عن تلك الوظيفة ، لذلك تهتم بعض المؤسسات بعمل اثراء وظيفى فى مضمون المهام والمسئوليات الموكولة للافراد حتى يتولد لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفى".[1]

"لذا تنصح بعض الدراسات المؤسسات عند تصميم مكونات المهام والمسئوليات الوظيفية مراعاة الابعاد والمكونات التى تسهم فى تعزيز الرضا الوظيفى لدى الموارد البشرية، خاصة تلك المكونات التى تتعلق بمنح سقف معقول من التمكين فى نوعية المهام والمسئوليات التى يفترض ان يقوم بها الافراد، بجانب ذلك الفرص التى تتاح للموظفين فى الترقية بحيث تكون واضحة ضمن مكونات المهام والمسئوليات فى تصميم وتكون محفزا للموظفين للاداء الفعال الدافع نحو التميز واكسابهم مستويات من الرضا الوظيفى نتيجة دوافع وحوافز الترقى ومسارات الوظيفة".[2]

"كما ان من المكونات والابعاد المهمة بالنسبة لجوانب المهام والمسئوليات وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين هو ما يتعلق بمهام تتناسب مع قدرات وامكانيات الموظف واستيعابها وان تكون مشجعة له على تولى مسئوليات ومهام ترضي تطلعاته وطموحاته الوظيفية، لذلك من المهم جدا ان تراعى المؤسسات تلك المكونات المتعلقة بالمهام وعلاقتها بالقدرات الفردية على الاداء الوظيفي.

لذلك من الضرورى ان تستوعب المهام والمسئوليات قدرات الافراد وتتيح لهم اجواء يحققون من خلالها اعلى معدلات الانتاجية البشرية من خلال مهامهم ومسئولياتهم وبالتالى الامر الذى ينعكس بشكل ايجابى على

[1]- موسى السعودى، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية مجلد 13، عدد 1، 2014، ص 158.
[2]- موسى السعودى، مرجع سابق، ص ص 158-159.

تحقق الرضا الوظيفى لديهم فى ضوء تلك المسئ وليات والمهام ،ومن خلال تحديد محتوى ومضمون العمل والادوار التى سيقوم بها الافراد وبما يمكنه من تحقيق تطلعاته الذاتية وفى نفس الوقت تنعكس على الانتاجية المرتبة على تلك المهام والمسئوليات وتحقيق الرضا الوظيفى بالتبعية".[1]

ب- بعد التحفيز

"تلعب الحوافز بكافة اشكالها دورا مهما فى تعزيز مستويات الرضا الوظيفى لدى الافراد فى اى مؤسسة، حيث تعد الحوافز اداة مهمة تهدف الى الارتقاء بمستويات الروح المعنوية والاداء البشرى لدى العاملين وبشكل يسهم بدور ايجابى فى توفير اجواء تحفيزية بشقيها المادى والمعنوى".[2]

"كما ان الحوافز تمكن الافراد من تحقيق الاحتياجات المادية التى تعد اساس مهم فى الارتباط بوظيفة معنية، وهى تترتبط فى مفهومها وفلسفتها على بناء نظام عادل لاعتبارات تحديد الاجور والمكافات الممنوحة للموظفين فى ظل مجموعة من المعايير التى يستند اليها فى تحديد المقابل المادى العادل والذى يرسخ لدى الافراد الولاء والانتماء لمؤسسته.

لذا نجد ان اسهمات الحوافز فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين ترتبط بابعاد ومكونات اسايسة ذات صلة وثيقة بزيادة مستويات الرضا لدى الموا رد البشرية فى المؤسسة، خاصة ان تلك الابعاد والمكونات المتعلقة بالتحفيز تتصل بدور مهم يسهم فى تلبية احتياجات العاملين وتنمى لديهم روح الابتكار والتطوير".[3]

"وتبين لنا العديد من الادبيات والدراسات فى مجال التحفيز والرضا الوظيفي أن وجود نظام واضح للحوافز يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات متقدمة من الرضا الوظيفى لدى العاملين بالمؤسسة، خاصة اذا كان نظام التحفيز يعتمد فى ابعاده ومكوناته المختلفة على جوانب تتصل

بمكافاة المتميزين لضمان استمرارية ذلك التميز وتقديرهم، اضافة الى وجود معايير توضح اليات واجراءات التحفيز المعنوى بغرض منح العاملين فرص للترقى ومساروظيفى لشغل المراكز والتمكين فى اداء الدور والمهام الوظيفية وفق سياسات تخدم الارتقاء مستوى الرضا الوظيفي.

[1]- شوقي طريف، مرجع سابق، ص 224.

[2]- سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا، .مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، حالة دراسية على وزارة الشئون الاجتماعية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، فلسطين، 2010، ص 86.

[3]- غازى حسن عواد، اثر الحوافز فى تحسين الاداء لدى العاملين فى مؤسسات القطاع العام فى الأردن، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 42.

كما توضح هذه الأدبيات ان الرضا الوظيفي فى اطار نظام التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسات يتاثر بطبيعة ونوعية الحوافز المادية الممنوحة للعاملين سواء بقيمتها او تفوقها على توقعات الافراد والتى تسهم تلبية احتياجاتهم المادية، كما ان البعد المعنوى للتحفيز يعد عنصرا مهما فى زيادة مستويات الرضا الوظيفى، خاصة ان اسهامات التحفيز تنعكس بشكل ايجابى على تنمية روح الابتكار لدى عن اسهامتها فى زيادة الانتاجية لديهم نتيجة ارتفاع مستويات الرضا الوظيفى نتيجة نظام الموظفين، فضلا التحفيز".[1]

الامر الذى يوضح لنا ان "مكونات وابعاد االرضا الوظيفى لدى العاملين فى المؤسسات من حيث بعد التحفيز المادى والمعنوى، يتطلب وجود نظام واضح وعادل للتحفيز المادى والمكافات، مع ضرورة ان يشتمل النظام على تحقيق جوانب روح الابتكار والابداع، فضلا عن استخدام سياسات واجراءات التحفيز المعنوى بكافة اشكالها خاصة تلك التى تتيح فرص واضحة للترقيات والتمكين الوظيفى، وتقدير الجهود، فضلا عن الاثراء الوظيفى واستقرار العمل والضمان والامان الوظيفي.

هذا بالاضافة الى ان من اهم مكونات وابعاد الرضا الوظيفى وارتباطها بنظام الحوافز هو ضرورة ان يكون هناك مراجعة مستمرة لتطوير هذا النظام، ومناسبته لكل مستوى فضلا عن تنوع اساليب التحفيز المادى والمعنوى بشكل يعزز من استمرارية مستويات الرضا الوظيفى المنشودة مع ضرورة التاكيد على عنصر الشفافية والعادلة التى تعد من أسس مكونات بناء الرضا الوظيفى عبر التحفيز".[2]

يمكن القول ان مستويات الرضا الوظيفى المرتبطة بالحوافز تتاثر بشكل كبير من حيث حجم تلك الحوافز المادية لأن الافراد دائما ما يقارنون بين تلك الحوافز واداؤهم المرتبط بها، وبالنسبة للهيئة العامة للتعليم التطبيقى ترى الباحثة ان نظم التحفيز فى الهيئة تتطلب الى المزيد من الجوانب التى تحقق وتزيد من مستويات العدالة بين قيمة تلك الحوافز المادية وبين مستويات الاشباع المادى التى يسعى الموظفين فى الهيئة الى الوصول اليها، حيث تؤكد على ذلك دراسات اشارت الى اهمية التوازن بين قيمة الحوافز المادية ومستويات الاشباع التى يسعى اليها الموظفين فى المؤسسات.

ونشير هنا الى الشكل التالى الذى يعبر عن الحوافز المادية والمعنوية ومستويات الرضا الوظيفى لدى الافراد والموارد البشرية، حيث نوضح من خلال الشكل التالى الى ان العدالة بين مستويات الحوافز المادية

[1]- غازى حسن عواد، مرجع سابق، ص ص 42-43.
[2]- سلوى محمد عبد الباقي صالح، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة- دراسة نظرية تطبيقية-، ط1، شركة نوابغ الفكر، القاهرة، 2009، ص 38.

بشكل يتوافق مع تمكين الافراد من اشباع تطلعاتهم المادية والاحتياجات التى يسعون الى تعزيزها وتلبيتها عبر الانتماء الى المؤسسة والأداء الوظيفى لهم الامر الذى يترتب عليه نتيجة تلك العدالة الوصول الى مستويات متقدمة من الرضا الوظيفى، والاداء البشرى العالى الذى يخدم المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل التالى:

الشكل رقم (01): الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ما سبق من أدبيات

ج- بعد التواصل

"يُعد التواصل داخل بيئة العمل من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. فالرضا الوظيفي لا يتحقق فقط من خلال الرواتب أو الترقيات، بل إن جودة العلاقة والتواصل بين الأفراد في المؤسسة تُمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق هذا الرضا. فالتواصل الناجح يخلق بيئة عمل صحية تُشعر الموظف بالأمان والانتماء والاحترام.

عندما يكون هناك تواصل فعّال بين الموظف ومديره المباشر، فإن المهام تكون أوضح، والتوقعات تكون أكثر دقة، مما يقلل من احتمالية سوء الفهم أو الوقوع في الأخطاء. كذلك، يُشعر التواصل الإيجابي الموظف بأن رأيه مسموع وأنه جزء من منظومة تؤمن بمبدأ المشاركة، مما يعزز من شعوره بالتقدير ويزيد من دافعيته للعمل"[1].

[1]- مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة 3، 2017، ص 425.

ومن جهة أخرى، فإن "التواصل الجيد بين الزملاء يخلق مناخًا من التعاون والثقة، ويقلل من النزاعات والتوترات التي قد تنشأ نتيجة الاختلافات. فعندما يشعر الموظف بأن له مكانًا في الفريق، وأنه قادر على التعبير بحرية دون خوف من التهميش أو الرفض، فإن ذلك ينعكس على رضاه النفسي والمهني.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم التواصل المستمر من الإدارة، سواء من خلال الاجتماعات الدورية أو القنوات الرقمية، في نقل المعلومات بوضوح، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، ومشاركة القرارات المهمة مع الموظفين. وهذا بدوره يعزز الشفافية ويقلل من الشعور بالإقصاء أو الغموض، وهي مشاعر تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي"[1].

أما في حال غياب التواصل أو ضعفه، فإن "المؤسسة تواجه العديد من التحديات مثل انخفاض الإنتاجية، وتزايد الأخطاء، وارتفاع معدل الاستقالات، بالإضافة إلى انتشار الإشاعات وسوء الفهم. لذلك فإن أي مؤسسة تسعى لتحقيق أداء مستدام وتحسين بيئة العمل، ينبغي أن تستثمر في تعزيز مهارات التواصل بين جميع أفرادها، وتشجيع ثقافة الحوار والانفتاح.

يمكن القول إن التواصل ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة استراتيجية تساهم في بناء بيئة عمل متوازنة وصحية. ومن خلاله يتحقق الرضا الوظيفي الذي يُعدّ بدوره حجر الأساس في تحقيق النجاح المؤسسي على المدى البعيد".[2]

2. مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- "ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

[1]- مريم زهراوي، مرجع سابق، ص 425.
[2]- خميل إسماعيل ابراهيم ماضى، مرجع سابق، ص 75-76.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية.
- التمارض لتسهيل عملية الغياب.
- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد".[1]

- **"التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، "يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ماهو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به".[2]

- **"كثرة الشكاوى:** إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفهيا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

- **الإضراب:** مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لايعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على

[1]- عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 75.
[2]- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 115.

مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ماهو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ماهو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل ...إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإسقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا".[1]

- **"اللامبالاة والتخريب:** إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة،يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

- **الرضا عن العمل والإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله، وأيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل".[2]

[1]- شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 115.
[2]- المرجع نفسه، ص 115-117.

3. قياس الرضا الوظيفي

- **"المقاييس الموضوعية:** تعتمد هذه المقاييس في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل التغيب عن العمل، معدل الإنتاج المرفوض، معدل دوران العمل، معدل الوقوع في الأمراض والحوادث.

- **معدل التغيب:** عرف بأنه الوقت الضائع في المؤسسة بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل التغيب بسبب إضراب العامل أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخري لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين. ويمكن حسابه بالصيغة التالية":[1]

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد ساعات أو أيام العمل}}{\text{عدد الساعات الأيام أو الكلية}} X\ 100$$

- **معدل دوران العمل:** يقدر بعدد تاركي العمل في المؤسسة باختيارهم مقسوما على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة. ويتم حسابه من خلال المعادلة الآتية:[2]

$$\text{معدل دورات العمل} = \frac{\text{عدد تاركي العمل اختياريا}}{\text{متوسط عدد الموارد البشرية}} X\ 100$$

- **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الانتاج المرفوض} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة جودتها}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} X\ 100$$

- **معدل الوقوع في الحوادث والأمراض:** ويمكن حسابه وفق الصيغة التالية:[3]

$$\text{معدل دورات العمل} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل } X\ 1 \text{ مليوم}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

2. المقاييس الذاتية: "تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم

[1]- رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 176.
[2]- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 115.
[3]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 170.

عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية".[1]

III- أليات تحقيق الرضا الوظيفي

1. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:[2]

أ- "برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ومن هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

ب- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث...الخ.
- معالجة حالات التعب والإرهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين إلى الراحة...إلخ.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الانزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.
- التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

[1]- فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 57.
[2]- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص ص 288-289.

ج- برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة"[1].

د- "برنامج الأمن والسلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل:** دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك لهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منها.

- **تحديد مصدر الخطر:** بناءا على نتائج الخطوة- أ – يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

* بيئة العمل المادية وظروفها.
* بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
* الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.
* تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها".[2]

"وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها،الحروق...إلخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية...إلخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المدرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستجمام... إلخ.

[1]- فتحي عكاشة، مرجع سابق، ص 59.
[2]- محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص 289.

"- تدريب العاملين:

* **القسم الأول:** زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.
* **القسم الثاني:** تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
* **القسم الثالث:** توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
* **القسم الرابع:** شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

– **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:** تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراءات الأمن.

– **المتابعة والتفتيش:** على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

هـ– برامج الرعاية الصحية: وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الإعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنضمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى".[1]

و- "برامج فرق العمل المدارة ذاتية: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

ز- برامج حلقات الجودة: وهي فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى

[1]- عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص: 103

تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

ح– **برامج الجودة الشاملة:** "نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العاملين الأكفاء...إلخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لابد من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات ونذكر منها":[1]

* الثقافة التنظيمي.
* التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.
* النمط القيادي.
* أسلوب تنفيذ الأعمال.
* التدريب.

2. مسببات الرضا الوظيفي

من أهم المسبباب الداعية والمؤدية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:[2]

- "أن ارتفاع ودرجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛

- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة في الانتاج.

[1]- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 106

[2]- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الإسكندرية، 2002، ص 203.

وهناك بعض العوامل التي تساهم في الشعور بالرضا الوظيفي من أهمها ما يلي:[1]

- **"نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافئات ويشعر الفرد بالرضا إذا كان يتم توزيعها وفق نظام محدد يضمن توافرها بالقدر المحدد وبالشكل العادل.

- **سياسة المنظمة:** وتتمثل في وجود أنظمة عمل وإجراءات وقواعد تنظم العمل.

- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم له.

- **ظروف عمل جيدة:** مثل الإضاءة والتهوئة وحجم المكتب وحجم الاتصالات الشخصية فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك رضا العاملين عن عملهم.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية كلما زاد رضا العاملين واللعكس صحيح.

- **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي والأجور العالية تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموطنين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أما الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة ما أن يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل أهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفة تتناول مشاعر الإنسان إثراء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به"[2].

3. آثر الرضا الوظيفي

كون الرضا الوظيفي عامل هام في مجال العمل والتنظيم، تمتد آثاره الرضا الوظيفي على مستويات عدة يمكن تصنيفها في ثلاث:

أ- آثار الرضا الوظيفي على المستوى الشخصي للفرد العامل:

في هذا الإطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسمي النفسي والعقلي للعامل كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية ومكانته الاجتماعية .

[1]- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 96.
[2]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 209.

- **"آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية والجسمية للعامل:** أثبتت العديد من الدراسات أن العمال الذين لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي أقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري، ضغط الدم، ....الخ) كما أن لهم اتجاهات ايجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم أقل عرضة لنوبات الاكتئاب ومختلف الاضطرابات النفسية، وأنه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا.

ومن أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة "هيرزبرغ " وزملاءه الذين أكدوا أن استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم، أما (برك) فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب وصعوبة التنفس وصداع الرأس وغيرها، وفي نفس الصدد وجد (وايت) أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضين وظيفيا"[1].

*** آثار الرضا الوظيفي على الغياب**

وقد أكد بعض الباحثين على "وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل الغياب مثل Vroom و Brayfield, Crockett , Herzberg وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبتي التغيب والتسرب، وهذا ما أكدته دراسات أقيمت في شركة "هارفستر أنترناشيونال" حيث توصل الباحثون إلى معدل ارتباط سالب بين الرضا ومعدل الغياب قدره (0.25-). وكخلاصة عامة خلص الباحث إلى أنه ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، غير أن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر".

فعدم الرضا عن العمل لايؤدي بالضرورة إذن إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب. فغياب الموظفين يرتبط بشكل مباشر على إدراكهم بعدم وجود عدالة، وعليه فإن معاملة الموظفين بطريقة عادلة يعتبر نظاماً إدارياً مفيداً لتخفيض الغياب".[2]

*** آثار الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي (ترك العمل):** تصب معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أنه إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في دوران العمل وتربط الرضا

[1]- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببير خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 92.
[2]- عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص 93.

الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالباً، وهي أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب".[1]

ب- آثار الرضا الوظيفي على التنظيم (المؤسسة):

*** آثار الرضا الوظيفي على الأداء العام للعمال:** لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث، فمنهم من يعتقد أن الرضا والأداء يؤثران في بعضهما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير تابع.

ومن أشهر الدراسات حول هذا الموضوع دراسة (ارجريس) ودراسة (بيلي) وتوصلت الدراستان إلى نتائج متقاربة كان فحواها أن العمال الأكثر رضا يميلون إلى تحقيق مستويات أفضل من الأداء.

*** آثار الرضا الوظيفي على الإنتاجية:** لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية، بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الإنتاجية هي علاقة سببية. إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية، مثل الأجور والمكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلاً أو أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح أيضا.

أما في الوقت الحاضر فقد تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت ،إذن من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة".[2]

[1]- محمد عبد الله الناجي، تطبيق نظرية هيرزبرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الإحساء، مجلة الإدارة العامة، العدد 80 الرياض، سبتمبر 1993 م، ص 152.

[2]- الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، دون طبعة، دون دار نشر، 2005، ص 22.

ثالثا: مراحل تطورالإدارة المحلية في الجز ائر

كانت وظيفة الدولة مقصورة على صون وحماية أمنها الخارجي والداخلي وإقامة العدل بين الناس، أما وقد اتسع نشاطها ونطاق تدخلها أصبح قيامها بأداء وظيفتها أمر صعب، لذلك فإن تعدد الهيئات الإقليمية والمحلية يخفف وينقل بعض هذه الأعباء إلى تلك الهيئات ما يساعد على سرعة البث في المسائل التي تدخل في اختصاصها فيتحقق التوازن والاستقرار المنشودان.

1. نشأة الإدارة المحلية

عرف نظام الإدارة المحلية كتنظيم إداري في اية القرن 18 عشر، بعد قيام الدولة الحديثة وانتشار المبادئ والأفكار الديمقراطية وارتباط الدعوة إليها في المجال السياسي بالدعوة إلى تطبيقها في المجال الإداري، وجدت فيها الحكومات نظام يشرك المواطنين في إدارة شؤونهم ويؤهلهم سياسيا للقيام بدورهم كحاكمين عندما يحين الوقت لتوليهم السلطة، كما جاء نتيجة لثورات عدة مثل الثورة الفرنسية، وما يؤكد ذلك قول نابليون الثالث:[1]

"أنه بالإمكان أن تحكم عن بعد و لكن من المستحيل أن ندير إلا عن قرب"، فأنشأت وحدات المحافظات الجديدة والوحدات المحلية في المدن والقرى ذات الشكل والتنظيم الموحد للتعبير عن فكرة المساواة، وفي انجلترا تستمد المدن المكونة للمحافظات وجودها القانوني من البراءات الملكية الخاصة بإنشائها وبعض هذه المدن منحت براءات تأسيسها منذ القرن الثاني والثالث عشر، كما رأى مفكري المذهب الاشتراكي كل من ماركس ولينين، حيث كان ماركس يرى أن الوسيلة الوحيدة لسيطرة طبقة البروليتاريا وإزالة طبقة البرجوازية"،[2] هي إنشاء مجالس منتخبة انتخابا مباشرا في جميع أجزاء الدولة وعلى كافة مستوياتها، "هذه المجالس المنتخبة تدار إدارة ذاتية بواسطة العمال والفلاحين ويرى لينين أنها تمكن أعضاءها من أفراد الطليعة من العمال والفلاحين الأكثر وعيا وإدارة من تنظيم أنفسهم لتثقيف وتعليم الجماهير، واعتبر أن الحد من مساوئ المركزية، وممارسة الديمقراطية لا يكون إلا عن طريق إشراك أفراد الشعب في ممارسة السلطة"[3].

[1]- محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، د.ط، مؤسسة شبان الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 08
[2]- عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، د.ط، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 88.
[3]- محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص 10.

فالدافع لنشأة الإدارة المحلية في أي دولة من الدول "دافع سياسي لأنها مظهر نحو تحقيق إدارة الشعب لشؤونه بنفسه، غير أنه لم يحظى في الماضي إلا باهتمام القلة من الباحثين والمهتمين بشؤونه، أما الآن لقي العناية الجديرة بدراسته على أسس علمية، واعتبر مادة مستقلة عن القانون الإداري، وقرر للدراسة بقسم الليسانس بجامعات العديد من الدول ومن بينها الجزائر، بناءا على ذلك فإن نظام الإدارة المحلية كظاهرة قانونية لا يرجع تاريخه التشريعي إلى أكثر من القرن التاسع عشر ففي انجلترا لم يكن للمدن مجالس محلية يشترك فيها المواطن ون قبل عام 1835 ، أما فرنسا فلم تنشأ بها المجالس المحلية إلا في عام 1833"[1].

2. مفهوم الإدارة المحلية:

إن الهدف من تناول مفهوم الإدارة المحلية ليس من ناحية نشاطها، فقط، إنما القصد من إعطاء نبذة عن هذا المفهوم ليفيدنا في دراستنا ولتسهيل عملية التحليل وتفسير الهيئات والتنظيمات الإدارية المختلفة على المستوى المحلي.

يمكن تعريف الادارة المحلية بأنها "اسلوب اداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الادارية التي تتطلع بها السلطة المركزية في الدولة اساسا بهدف تنمية مجتمعاتها واتباع حاجات أفرادها مع خضوعها لقدر من الرقابة من السلطة المركزية".[2]

وكما عرفها جون شاتك أيضا بأنها "ذلك الجزء من الدولة الذي يختص بالمسائل التي تهتم بسكان منطقة معينة بالأضافة الى الامور التي يرى البرلمان أنها من الملائم أن تديرها سلطات محلية منتخبة تكمل الحكومة المركزية".[3]

ويعرفها جانب من الفقه بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الاداري يراد به توزيع الوظيفة الادارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما من شأنه تمكين هاته الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانونا".[4]

وتعرف ايضا بأنها "أسلوب من أساليب التنظيم الاداري التي يهدف الى الامركزية ويتكون نظام الادارة المحلية من وحدات الادارة المحلية ذات الشخصية المعنوية لكل منها تنظيمها واختصاصاتها ومواردها

[1]- بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، عدد 26 جوان 2010 ، ص 28.
[2]- محمد محمود الطعامنه، بحث نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف، الملتقى العربي الاول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، ص 75.
[3]- خالد ممدوح، البلديّات المحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2009، ص 270.
[4]- محمد محمود الطعامنه، مرجع سابق، ص 75.

وامكانيتها وتتوقف كفاءة النظام على قدرة وحداته على ما تحققه من مخرجات اهداف) ومن مدخلات (الموارد والامكانيات) المتاحة في ظل النظام السياسي والظروف الاقتصادية والاجتماعية".[1]

3. مقومات الادارة المحلية وخصائصها

سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى مقومات الادارة المحلية واسسها اضافة الى اهم خصائصها.

أ- **مقومات الادارة المحلية:** ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات، تتمثل في ما يلي:[2]

"- وجود مصالح محلية متميزة: لكي تكتسب مصلحة ما صفة المحلية، يجب أن تكون معبرة عن حاجات وآمال و طموحات الغالبية العظمى من سكان الإقليم المحلي وأن لا تتعارض وتتناقض مع المصلحة العليا للدولة، وتنشأ هذه المصالح المتميزة نتيجة وجود مصالح مجموعة من الأفراد تقطن إقليم جغرافي معين، واعتراف الدولة بأن هذه المصالح لها طابع محلي، بالتالي ترك إدارة هذه المصالح لوحدات محلية مستقلة مكونة من أبناء المنطقة و غالبا ما يلجأ المشرع إلى تحديد اختصاصات الحكومة المركزية و يعتبر ما عداها من اختصاصات الوحدة المحلية.

- **الشخصية المعنوية:** قبل البدء بالحديث عن تمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية، لابد من تعريف معنى الشخصية المعنوية أو الاعتبارية، فالشخصية المعنوية تعرف على أنها: "مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل معها كما لو كانت شخصا حقيقيا، فهي لها حقوق وعليها التزامات وهي شخصية مستقلة عن الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها"[3]، ويتحقق الشخص المعنوي بتحقق أركانه:

- الذمة المالية المستقلة: أموالها مستقلة عن الشخص الطبيعي و عن الإدارة المركزية.

- يجعل الوحدة المحلية تتمتع بمجموعة من الحقوق وتتحمل واجبات والتزامات مثل: الحق في ميزانية ضرائب، حق إبرام العقود والصفقات وواجب تقديم الخدمات المحلية و التنمية

- أهلية التقاضي كمدعي أو مدعى عليه لها الحق في مقاضاة الدولة أو أشخاص معنوية أخرى.

- يكون لها جهاز إداري خاص مستقل عن الجهاز الإداري للدولة.

[1]- خالد ممدوح، مرجع سابق، ص 270.
[2]- محمد أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 23
[3]- محمد محمود الطعامنه، مرجع سابق، ص 9.

- إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية، فالشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية، وإذا لم تمنح للوحدة الإدارية تعتبر فرع من فروع الإدارة المركزية وهذه الوحدات تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئيها وممثليها"[1].

- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية:

إن الاعتراف بالشخصية المعنوية للمجالس المحلية لا تعتبر كافية فلابد من وجود هيئات محلية منتخبة تنوب عن السكان المحليين في إدارة شؤونهم، لأن جوهر الإدارة المحلية هو أن يعهد إلى أبناء الوحدة الإدارية أن يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال هيئة يتم انتخابها.[2]

وهنا انقسم الفقهاء في آراءهم إلى اتجاهين فيما يخص استقلالية المجلس الإداري المحلي القائم في ممارسة وظائفه الإدارية عن الحكومة المركزية ، و كضمان للإستقلالية الوحدة المحلية هل يشترط انتخاب الس المحلي، أو اختياره عن طريق التحين من طرف الحكومة المركزية.

ب- خصائص الادارة المحلية:

إن اعتماد الدولة في تنظيها الإداري على الأسلوب اللامركزي الإقليمي له جانبا من الإيجابيات أو جانب أخر من السلبيات يمكن تحديدها كالاتي:

- تساعد الإدارة المحلية على الخلاص من التعقيدات الناجمة عن المركزية الإدارية فوجود الهيئات العامة المحلية التي تتولى الكثير من الشؤون الإدارية في الوحدات الإقليمية يساعد على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري، إذ تقوم بحل المشكلات محليا دون إضافة الوقت، وتبديد الأموال العامة بالرجوع إلى السلطة المركزية في عاصمة البلاد.[3]

- "الإدارة المحلية أكثر فهما واستبعاد الحاجات السكان المحليين، من الإدارة المركزية في العاصمة، فمجلس كل ولاية أو بلدية مثلا يدرك حاجته إلى المرافق المحلية أو ما ينقصها وما يؤدي إلى حسن سيرها أكثر بكثير من إدراك السلطة المركزية في العاصمة البعيدة عن الأقاليم.

- تنمية المجتمعات المحلية مما يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

[1]- محمد أنس قاسم، مرجع سابق، ص 25.
[2]- محمد محمود الطعامنة، مرجع سابق، ص 10
[3]- أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة في مجالات الاجتماعية والانسانية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1967 ، ص 23.

* إن وجود الإدارة المحلية هو علاج الأزمة الإدارة في الأقاليم البعيدة عن العاصمة التي لا تنال من الاهتمام والدعم إلا الجزء اليسير.

* يمكن تفسير الأخذ بنظام الإدارة المحلية استنادا إلى مبدأ مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ حيث توضح الخطة العامة للدولة عن طريق الإدارة المركزية، ولا يمكن تحقيقه على أرض الميدان، إلا من خلال أجهزة لامركزية مستقرة على المستوى المحلي.

* تعد مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالح.

إذا كانت اللامركزية الإقليمية من جهة أخرى تضمن العدالة في توزيع الضرائب العامة على سكان الأقاليم، فإنها تمنع طغيان مرافق العاصمة على المرافق المحلية، فلا تستولي الأولى على الضرائب التي يدفعها سكان المنطقة لتنفق في غير إقليمهم".[1]

* "من بين أهم الخصائص كذلك تحقيق الديمقراطية في مجال الإدارة، فيمتد المبدأ الديمقراطي من الديمقراطية السياسية ليحقق الديمقراطية الإدارية فكما يسيطر الشعب على السلطة السياسية في البلاد فإنه من حقه أن يسيطر على السلطة الإدارية فيها".[2]

"تساعد الإدارة المحلية على تحقيق السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات المحلية، وتغيير الطرق الإشراف على إدارة المرافق من إقليم إلى أخر تبعا لحاجات السكان المحليين المختلفة. وهذا ما يؤدي إلى فاعلية الأجهزة الإدارية ورفع كفاءتها.

* يؤدي تبني نظام الإدارة المحلية إلى وجود نوع من الحركة والحيوية داخل المجتمع ككل، ولا ينحصر الأمر على العاصمة فقط لأنه وبوجود اللامركزية والاستقلال المحلي لا تستحوذ العاصمة على كل الصلاحيات والسلطات في اتخاذ القرارات وانما تتداركها الوحدات المحلية.

* تساهم الإدارة المحلية في تنفيذ مشاريع التنمية ويترتب على مساهمتها تحقيق النجاح لهذه المشاريع.

* تساعد الإدارة المحلية على وضع الخطط واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع الظروف المحلية مع توفر السرعة في اتخاذ القرارات

[1]- علي عجوة، دراسات في العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985، ص 64
[2]- عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1976، ص 37

* الاعتماد على نظام الإدارة المحلية أو اللامركزية الإقليمية نظام تدعو إليه الديمقراطية الحديثة، لأن الديمقراطية معناها أن يتولى الشعب أموره بنفسه فالشعب يتولى أمور التشريع بواسطة ممثلية النواب، وهو يتولى إدارة شؤونه المحلية بواسطة الهيئات اللامركزية التي ينتخبها. وهذه الديمقراطية لا تتجسد إلا باشراف الشعب ورقابته على شؤونه المحلية.

* ثبت بالتجربة كذلك قدرة للامركزية الإدارية على مواجهة الأزمات لاضطرابات، فالإدارة المحلية توحي لكل إقليم بطرق مواجهة الصعاب، وأليات التغلب عليها".[1]

4. الإدارة المحلية في الجزائر بعد الاستقلال :

"عاشت الجزائر غداة الاستقلال حالة فراغ إداري بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية وورثت البلديات العديد من المشاكل الاجتماعية والثقافية كالأمراض، والفقر، والجهل والأمية والبطالة نتيجة السياسة الاستعمارية ولتجاوز هذه الوضعية عمدت السلطات العامة إلى اتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري المحلي والتشريع في اتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات 687 بلدية بعد ما كان 1500 بلدية أما على مستوى التأطير تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات الصالح موظفي البلدية لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية".[2]

"أما الإصلاح في المجال التشريعي، فقد كرسه دستور 1963، حيث اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية والإجتماعية، هو التوجه نفسه الذي أكده ميثاق الجزائر لسنة 1964، ضرورة إعطاء الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي للبلاد.... تم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر رقم 67/24 الصادر في 18 جانفي 1967 والمتضمن قانون البلدية 2 ثم صدور الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية وبموجبها أوكلت للبلدية والولاية عدة مهام سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية. واعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر وخاصة البلدية منذ 1967 حجر الزاوية في بناء الدولة والنظام السياسي الجزائري، بهدف إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية وتجسيد للامركزية".[3]

"ومن مظاهر التحول الديمقراطي في الجزائر، هو تبقي مبدأ التعددية الحزبية واللامركزية الإدارية، ومبدأ الانتخاب التعددي لتمثيل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة

[1]- عبد الرزاق محمد الدملي، العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 101.
[2]- لوعيل رفيق، أثر اللامركزية على الاستثمار المحلي في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2017/2016، ص 50.
[3]- جعفر أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 66.

اللامركزية الإدارية ومبدا الانتخاب التعددي لتمثيل الإدارة الشعبية على المستوى المحلي، حيث اعتبر المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان المشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية وهذا يعني تقاسم السلطات بين الجهاز المركزي والسلطات المحلية في اتخاذ القرار وسلطة التنفيذ وتماشيا مع الإصلاحات السياسية والإدارية جاء القانون البلدي رقم (1990/08) وقانون الولاية رقم (1990/09) ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي"[1].

"ووفقاً للأمر رقم 15 لعام 1984 جاء تنظيم إداري أخر يُعرف باسم "محافظة الجزائر الكبرى" والذي يحدد القانون الأساسي الخاص بالمحافظة، واعتبر هذا الأمر جماعة الجزائر جماعة إقليمية تخضع لقانون خاص، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتعرف باسم محافظة الجزائر الكبرى، لكن في عام 200 أصدر المجلس الدستوري قراراً بحل محافظة الجزائر الكبرى، وفي عام 2015 أصدر الرئيس عبدالعزيز بوتفليقة مرسوماً رئاسياً رقم 140 لعام 2015، يتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات الواقعة في جنوب الجزائر، بحيث يكون هناك والي منتدب يعمل تحت إشراف ورقابة والي الولاية، ومهمة الوالي المنتدب هي تنسيق ورقابة أنشطة البلديات التابعة للمقاطعات الإدارية، والمحافظة على النظام العام والأمن العموميين، وطبقاً للمادة 13 من هذا المرسوم يرسل الوالي المنتدب لوالي الولاية تقارير شهرية عن مدي تطور الوضعية العامة للمقاطعة في مختلف قطاعات الأنشطة".[2]

[1]- حكيم يحياوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية دراسة مقارنه بين بلديتين ولايتي ورقه وغردايه من 2007 الى 2011، رسالة ماجستير، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعه قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 86.

[2]- عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط1، جسور للطبع والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 140.

خلاصة الفصل

ختاما يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بعدة عوامل تدور في مجملها حول الوظيفة وبيئتها وككا القائمين عليها من خلال توفير المطتلبات اللزامة وتوفير الجو الملائم لأدائها وكذا أسلوب إشراف فعال، الأمر الذي يخلق درجة عالية من الرضا الوظيفي الذي ينتج عن إشباع جملة من الحاجات المادية والمعنوية للعاملين.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- أولا: مجالات الدراسة
- ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
- ثالثا: أدوات جمع البيانات
- رابعا: أساليب تحليل البيانات
- خامسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة

تمهيد

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى جميع الإجراءات المنهجية التي اتبعناها من أجل دراسة موضوع دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة، ثم توضيح المنهج المستخدم في الدراسة وتبيان الأدوات التي استخدمناها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمة كفي تحليل هذه البيانات والمعلومات، وأخيرا عرض شامل للبيانات السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة:

I. المجال الجغرافي للدراسة:

1. تقديم عام لمديرية الأدارة المحلية لولاية تبسة

تعريف الولاية: "عرف القانون الولاية بأنها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وقد عرفتها المادة الأولى من قانون 1969 الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي و لها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية... وأنشأت ولاية تبسة بموجب الأمر رقم 1974 بالنظر لأهميتها وللعلم فإن الولاية أساس دستوري فمختلف الوثائق الدستورية ورد فيها ذكر الولاية باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية"[1]

2. نظرة عامة حول مديرية الإدارة المحلية نشأتها ومقر تواجدها

"نشأة مديرية الإدارة المحلية: سنتطرق على سبيل الحصر لمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة تعتبر هيئة تنفيذية داخل الولاية ومن أهم المديريات في الولاية، وهذا لطبيعة المهام المكلفة بها فهي بذلك تعتبر احد فروع الإدارة العامة بالولاية وأما عن النص القانوني الذي يهيكل المديرية فهو المرسوم التنفيذي رقم 90-285 المؤرخ في 10 ربيع الأول 1411 المرافق لـ 29 سبتمبر 1990 يحدد قواعد وتنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها وعملها، وتم تعديلها بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول ديسمبر2020، حيث كانت سابقا مدمجة مع مديرية التنظيم والشؤون العامة في هيئة واحدة تسمى "مديرية التنظيم والإدارة المحلية" لها تنظيم هيكلي ليس لها فروع مستقلة.

وتتواجد مديرية الإدارة المحلية بمقر الولاية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها على عكس باقي المديريات المتواجدة في غالب الأحيان بمقرات خاصة بها خارج مقر الولاية وهي تقوم بعدة نشاطات هامة في عدة مجالات إدارية وميدانية أهمها:

- السهر والتنسيق مع المصالح المكلفة بإنشاء وتنفيذ الميزانية الغير ممركزة للدولة (ميزانية الدولة) والميزانية اللامركزية للولاية.
- تسيير الموارد البشرية ومتابعة ميزانيات وممتلكات الولاية.
- إنشاء وتنفيذ ومتابعة النفقات للمصالح اللامركزية للولاية لقطاع وزارة الداخلية.
- تنفيذ مشاريع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

[1]- من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية تبسة.

- تسيير الصفقات العمومية والمشاريع التابعة لها والبرامج التنموية.

"- ضبط طرق تسيير المستخدمين التابعين للولاية ومراقبة تسيير مستخدمي للبلديات ومتابعة عمليات التسيير، وتنظيم تربصات للأعوان حسب القطاعات.

- تضطلع في تسيير الموارد المالية للولاية إما بالاتفاق أو بتحصيل الإرادات مثل دفع أجور العمال والوفاء بالالتزامات المالية للولاية الناتجة عن إبرام الصفقات واقتناء العتاد والتجهيزات الضرورية لسير العمل.

- تحصيل الإيرادات الناتجة عن تأجير العقارات التابعة للولاية أو غيرها، وباختصار تسيير كل ما يتعلق بالجانب المالي الخاص بالولاية كجماعة محلية

- مديرية الإدارة المحلية تضطلع كذلك بالنشاطات و المهام المبينة و المذكورة في المرسوم رقم 95-265 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها وعملها وعليه يمكن القول إن مديرية الإدارة المحلية تضطلع بدور هام حيوي داخل الإدارة العامة المحلية.

3. خصائص وأهداف مديرية الادارة المحلية والهيكل التنظيمي

أ- خصائصها

- **الإمكانيات المادية والبشرية لمديرية الإدارة المحلية:** إن الإمكانيات هي العمود الفقري لكل نواة تنظيمية أو إدارة أو منظمة وتنقسم الإمكانيات حسب أهميتها إلى الأتي:

- **الإمكانات المادية:** تحوز مديرية الإدارة المحلية على إمكانيات مادية معتبرة كونها مكلفة بتسيير ميزانية الولاية، التي تكون في شكل سيولة مالية تضخ من طرف الدولة في حساب الولاية على مستوى الخزينة العمومية بالإضافة إلى وسائل النقل المسخرة لمختلف مصالحها وكل التجهيزات التي تحوزها مديرية الإدارة المحلية لتسهيل مهام موظفيها، كالمكاتب وأجهزة الكمبيوتر وغيرها.

- **الإمكانات البشرية:** يعد العنصر البشري رأسمال الإدارة والمنظمة وهو الطرف الفاعل في سير مختلف مهامها وتنفيذ التزاماتها ومديرية الإدارة المحلية كغيرها تتوفر على مستوى مصالحها والمكاتب التابعة لها على العديد من الموظفين والأعوان في مختلف الفروع والتخصصات من إداريين وتقنيين ومسيرين مكلفون كل في حدود اختصاصه ووظيفته بضمان صيرورة وتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في خدمة الصالح العام وتمثيل

الدولة وضمان استمرار النظام اللامركزية والسعي لتحقيق التنمية في مختلف المجالات خصوصا الموكلة للمديرية"[1].

ب- أهدافها:

"- اتخاذ كل ما من شانه خدمة الصالح العام و تحقيق توجه الدولة نحو تقريب الإدارة من المواطن استجابة لطلباته ومسايرة لاحتياجاته المتعددة.

- إضافة لخدمتها لمختلف البرامج باعتبارها من الأجهزة التنفيذية كما تأخذ مديرية الإدارة المحلية على عاتقها تسيير شؤونها وفق الصلاحيات المسندة لها، فهي وحدة إدارية مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية في حدود اختصاصها، وانطلاقا من الأهداف التي تنشدها مديرية الإدارة المحلية كما تقع على عاتقها التزامات نذكر منها:

- السهر على الحفاظ على المال العام في حدود مسؤوليتها وتسييره بأفضل الطرق.
- متابعة إنشاء المشاريع التي تم إبرام صفقات بشأنها مع الخواص أو الشركات في إطار البرامج التنموية المحلية.
- دفع أجور الموظفين والعاملين في مختلف المصالح و القطاعات
- جمع المعلومات وإحصاء النقائص كذا اقتراح المشاريع الضرورية على السلطات الوصية والمركزية في الدولة.
- التنسيق مع بلديات الولاية ودعمها لإتمام مهامها وكذا مراقبتها في مجال اختصاصها بالإضافة إلى كل النشاطات الرقابية والتقييمية والتأديبية.

- علاقتها بالمحيط تعد العلاقات هي أساس استمرار وجود المؤسسات والوحدات المختلفة، بذلك تؤدي دورا بالغ الأهمية باعتبارها همزة الوصل بين المؤسسات فيما بينها وسط محيطها في إطار البنائية الوظيفية التي تقوم عليها المؤسسات في البناء الاجتماعي المؤسساتي، أي بتكامل الوظائف وتنسيقها وتفاعلها في البناء الكلي، وباطلاعنا على علاقات مديرية الإدارة المحلية يمكننا إحصاء وتحديد قسمين كالأتي: علاقاتها مع الإدارات الأخرى وعلاقاتها مع الغير والخواص بالنسبة للأولى، فإنها تتجلى أساسا في التكامل بين فروع الإدارة العامة داخل الولاية إذ تشكل مديرية الإدارة المحلية احد أهم الحلقات في سلسلة هذه الإدارة والحلقة

[1]- من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية تبسة.

الرئيسية، وفيما يخص النوع الثاني، فان العلاقات تتجلى كذلك في المساهمة في حل مشاكل المواطنين من خلال انجاز المشاريع التنموية والتوظيف وإبرام الصفقات لتحقيق تلك المشاريع"[1].

ج - الهيكل التنظيمي لمديرية الادارة المحلية

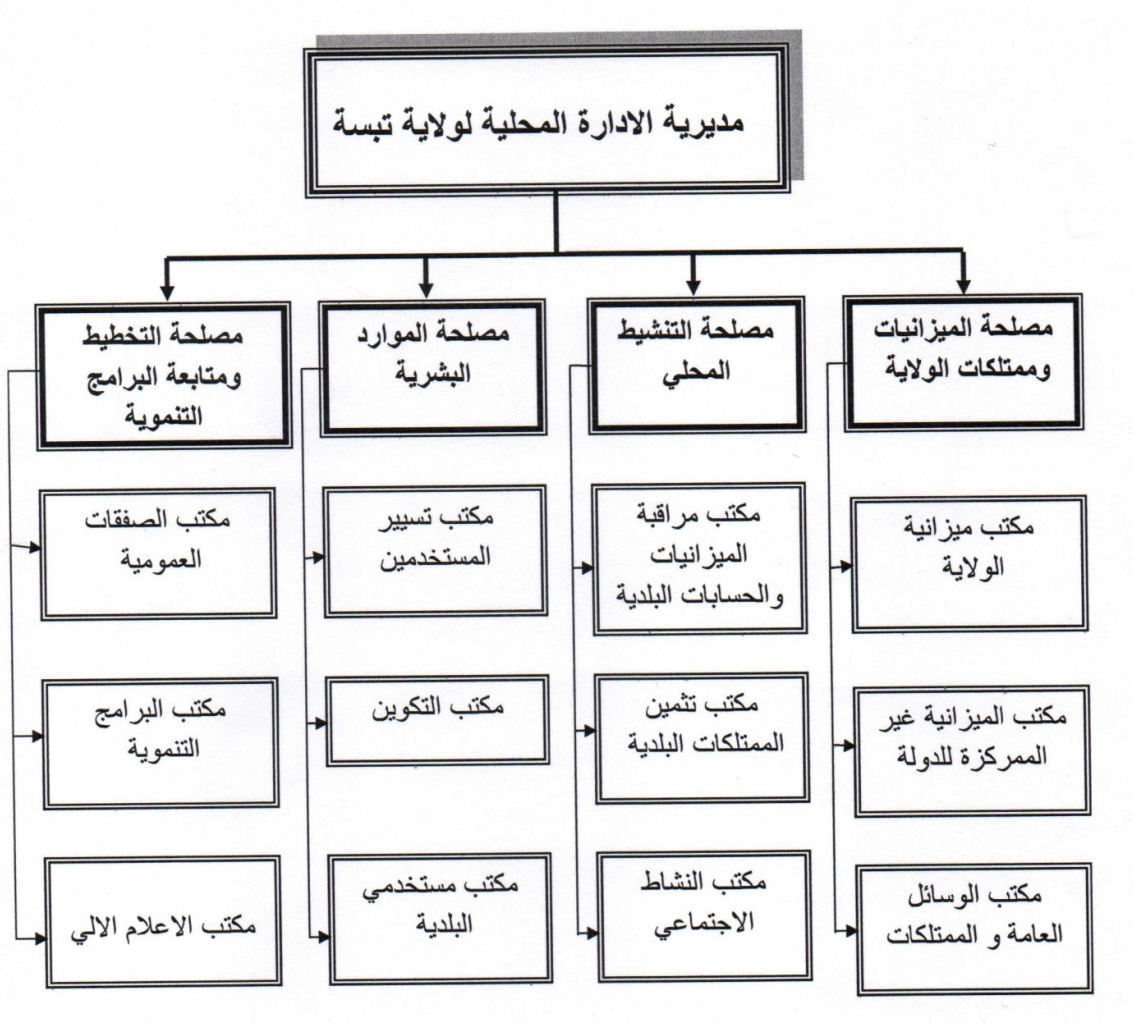
لابد من وجود هيكل تنظيمي لكل مؤسسة لأنه "يعتبر العمود الفقري للعمل داخل أي تنظيم وقد عرف بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف التي تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الإفراد والمجموعات معا والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة المؤسسة وهما تقسيم العمل حسب الاختصاص والتنسيق من اجل انجاز المهام بفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية على النحو التالي:

تطبيقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول ديسمبر 2020 الذي يحدد التنظيم الداخلي لمديرية التقنيين والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية بالولاية في مصالح ومكاتب. تضم أربعة مصالح (4) مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

والجدير بالذكر أن التعيين في المناصب العليا الخاصة بمديرية الإدارة المحلية يتم وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 17-60 المؤرخ في 5 فبراير سنة 2017 الذي يحدد قائمة وشروط التعيين في المناصب العليا للإدارة العامة في الولاية وكذا المنشور الوزاري رقم 1988 المؤرخ في 16 مارس 2017 المتعلق بالكيفيات العملية لتنفيذ هذا المرسوم."[2]

[1]- من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية تبسة.
[2]- من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالإدارة المحلية لولاية تبسة.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية الإدارة المحلية

- **المدير:** ويرأس مديرية الإدارة المحلية ويتمثل في شخص المدير الولائي الذي يتلقى الأوامر من الوالي والوزارة ويقوم بالإشراف ومراقبة الانجازات، له مسؤولية إدارية ومالية في الوقت نفسه فهو يوقع على كل الوثائق الإدارية الصادرة عن الوالي في مجال اختصاصه، وبالنسبة لميزانية الدولة فانه يوقع عن الوزير، كما يشرف على مجموعة من الوظائف الأخرى.

- **الأمانة** تتمثل في أعمال السكرتارية المكتبية، وهي عديدة و متنوعة تقع في مجملها على عاتق السكرتيرة المكتبية، وتساعد هذه المهام والأعمال على تسهيل العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمكن تحديد

تلك الأعمال عموما في معالجة البريد وكتابة التقارير وكذا الاستقبال والتوجيه، مسك إدارة المفكرة تصنيف وحفظ الملفات وكذا تحديد أوقات زيارة المدير وتنظيمها.

تنظم مديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة في أربعة مصالح كل مصلحة بها ثلاث مكاتب:

- **مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية:** تضم ثلاثة مكاتب:

  - مكتب ميزانية الولاية
  - مكتب الميزانية غير الممركزة للدولة
  - مكتب الوسائل العامة والممتلكات

- **مصلحة التنشيط المحلي:** تضم ثلاثة مكاتب.

  - مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية.
  - مكتب تثمين الممتلكات البلدية
  - مكتب النشاط الاجتماعي

- **مصلحة الموارد البشرية:** تضم ثلاثة مكاتب.

  - مكتب تسيير المستخدمين.
  - مكتب التكوين.
  - مكتب مستخدمي البلدية

- **مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية:** تضم ثلاثة مكاتب

  - مكتب الصفقات العمومية
  - مكتب البرامج التنموية.
  - مكتب الإعلام الآلي

وقد كان تربصنا على مستوى مديرية الادارة المحلية - مصلحة الموارد البشرية بمكتب تسيير المستخدمين الذي معين فيه ونسيره.

- **مكتب تسيير المستخدمين:** من اهم مهامه:

- إعداد وتحديد إستراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية.
- إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات.
- القيام بعمليات التوظيف، التعيين، الترقية، تقييم الكفاءات والأداءات
- تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح.
- متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية.
- تحيين حصيلة الشغل والبطاقية الوطنية للموظفين على مستوى الرابط الالكتروني المديرية العامة لمفتشية الوظيفة العمومية.

II- المجال الزمني للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من نهاية شهر أكتوبر 2024 إلى غاية شهر ماي 2025 حيث قام الباحث بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وهذا طبعا بعد ضبط الموضوع مع الأستاذ المشرف، تعرف الباحث من خلال هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة، وكذا عدد العاملين بها على مستوى كل مصلحة، وأخذنا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد مقابلة مدير الموارد البشرية.

تلت هذه المرحلة الشروع في إجراء الدراسة النظرية وإعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية للإدارة المحلية ميدان الدراسة لتجريب الاستمارة وامتدت هذه المرحلة لمدة ثلاثة أيام، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية على كل مفردات مجتمع البحث، تخلل ذلك قيام الباحث بمقابلة بعض الإداريين والعمال لتبيان غموض بعض الجوانب التي تخص الدراسة، وطرح المزيد من الأسئلة التي نسعى من خلالها إما لتأكيد البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، وجمع بعض البيانات التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة كالهيكل التنظيمي ومعلومات حول المؤسسة.

III. المجال البشري:

على الباحث في أي دراسة ميدانية القيام بضبط وحصر مجتمع البحث وهذا بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المراد دراسته، وبالرجوع للمجتمع الأصلي للدراسة نجد أن عدد الموظفين يقدر بـ: 72 موظفا، لذا اخترنا أسلوب المسح الشامل، على مستوى مديرية الإدارة المحلية.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين وهذا من أجل الوصول إلى حقائق علمية أو تحليل بعض الظواهر تحليلا علميا وموضوعيا، ولأن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع منهج معين لفهم وتحليل المشكلة، مع محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة يتوصل بوساطته إلى مظهر من مظاهر الحقيقة بصفة خاصة الإجابة عن السؤال (كيف) الذي يرتبط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة.[1]

من خلال ما سبق ارتأينا اختيار منهج يتناسب وطبيعة الدراسة الراهنة ألا وهو المنهج الوصفي والذي يسمى أيضا بمنهج البحث الاجتماعي، ويستخدم هذا النوع من المناهج في وصف الظواهر المراد دراستها والتعبير عنها كميا وكيفيا، وكذا تجميع المعطيات والبيانات والمعلومات التي تساهم في ذلك، إضافة إل إبراز خصائص هذه الظواهر وتوضيح ارتباط متغيراتها وتفسير أسبابها بشكل منظم وهذا بهدف الوصول إلى استنتاجات لفهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

حاول الباحث في الدراسة الراهنة استخدام أغلب أدوات جمع البيانات المتاحة وهذا بهدف الوصول إلى الكثير من الحقائق حول مجتمع الدراسة، وكذا تقريب نتائج الدراسة إلى الموضوعية، حيث استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واعتمدنا على المقابلة الحرة كأداة مكملة للحصول على تفاصيل وبيانات أكثر قد لا نستطيع الحصول عليها من خلال الاستمارة فقط، أما عن الملاحظة فقد كانت من أصعب الأدوات كون أحد الطلبة الذين أعدوا هذه الدراسة هو بالأساس موظف بالمديرية وعلى دراية بسيرورة العمل فيها، و الأدوات التي اعتمدها الباحثان هي:

[1]- بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

1. الملاحظة: تعني الملاحظة المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، وعليه هناك شخص يلاحظ وشيء يلاحظ عليه ونتيجة للملاحظة[1]، ولقد تم التفصيل حول استخدامنا للملاحظة في الفقرة السابقة.

2. الوثائق والسجلات: استعان الباحث بمجموعة من الوثائق والي استعان بها في الدراسة الراهنة كمصدر من مصادر جمع البيانات، ومنها البيانات المتعلقة بالمؤسسة التعريف بالمؤسسة، نشاطها، موقعها الجغرافي، تاريخ النشأة، عدد العمال...الخ)، كما استخدم الباحث الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بجميع مصالحها، كما تم الاطلاع على بعض تقرير واستطلاعات الرأي التي أجرتها الإدارة في سنوات ماضية أفادتنا في إعداد هذه الدراسة.

3. المقابلة: تعد المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات التي تمكن الباحث من توجيه عدة أسئلة لأفراد مجتمع البحث ومن فوائدها أيضا تمكين الباحث من تغطية جوانب القصور التي خلفتها بقية أدوات جمع البيانات، وعند زيارتنا للمؤسسة قمنا بإجراء عدة مقابلات سواء على مستوى الإدارة، وهذا للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة، وتستخدم تقنية المقابلة ليفهم الباحث بعض المتغيرات التي تخص دراسته وهذا بغرض الإلمام بموضوع البحث، قمنا بإجراء عدة داخل الإدارة و خارجها، حيث تم التطرق لعدة مواضيع والإجابة على عدة تساؤلات مكنتنا من فهم الكثير حول ديناميات العلاقات بين الفاعلين داخل الإدارة، وطريقة سيرورة العمل والتفاعلات داخلها، تنوعت الأسئلة المطروحة لأنه في كل لقاء ينظم إلينا عنصر جديد، نتحفظ في طرح الأسئلة تارة وإذا وقع الاندماج والاطمئنان من قبل هؤلاء المبحوثين استرسلنا في طرح الأسئلة.

4. الاستمارة: تعتبر الاستمارة أداة رئيسية في جمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة، حيث تتشكل من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمترابطة بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، ولقد احتوت استمارة الدراسة الراهنة على أسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل نوردها فيما يلي:

1. مرحلة الاستمارة الأولية: في هذه المرحلة قمنا بصياغة استمارة أولية وقدمت إلى الأستاذ المشرف الذي قام بتعديل بعض الأسئلة وتغيير البعض منها. وبعد إجراء التعديلات المناسبة وحذف ما يمكن حذفه، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها وتحديدها بدقة مع مراعات ترتيب وتنظيم المحاور

[1]- صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، د.ط، مكتبة غريب، الفاهرة، مصر، 1980، ص 270.

لتسهيل العملية على المبحوث قد قدمت استمارة تحوي ستون سؤالا إلى الأستاذ المشرف والذي قام بمراجعتها، وتم الموافقة عليها.

2. مرحلة تحكيم الاستمارة: بعد تصحيح الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف عبر مراحل ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة، وذلك قصد التحكيم واختيار مدى تطابق الاستمارة مع موضوع الدراسة والاستفادة من خبرة الأساتذة وتوجيهاتهم من خلال إبداء رأيهم حول أسلوب الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود من حيث قياسها للأبعاد المراد تحليلها، اتفق أغلب المحكمين على نفس الملاحظات وطلبوا نفس التصويبات، ولعل أغلب الملاحظات هي:

- تم تصويب الأخطاء الإملائية وأخطاء الكتابة، كما تم تصويب درجات مقياس ليكرت والتي لم نتفطن إليها أثناء إرسال الاستمارة للمحكمين، حيث ورح تكرار في درجة موافق دون ذكر درجة موافق بشدة.

- تم أدراج اسم الجامعة والكلية والتي نسيت سهوا في الغلاف الأمامي للاستمارة.

- تم توضيح معنى عبارة يقيس ولا يقيس، وهي بالأساس وضعت في الاستمارة المخصصة للتحكيم دون الاستمارة الموجهة للمبحوثين، والمقصود بهاتين العبارتين أن السؤال يقيس ما وضع لقياسه أم لا.

3. مرحلة الاستمارة التجريبية: بعد تحكيم الاستمارة وإدخال التعديلات المطلوبة، تم النزول بها إلى الميدان بصفة تجريبية. لقد تم تطبيق الاستمارة على (12) مفردة من مجتمع البحث الأصلي، من أجل تجربيها والوقوف على مدى فهم مفردات البحث لأسئلتها وبعد استرجاع الاستمارات وتمحيصها تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي.

4. مرحلة الاستمارة في صيغتها النهاية: بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة، تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، وقد احتوت على ثلاثة محاور تتضمن بنودها متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على خمس بيانات سسيوديمغرافية في محورها الأول، و60 سؤالا مقسمة إلى محورين كالآتي:

المحور الأول: الخصائص السسيوديمغرافية لعينة الدراسة وضم 05 أسئلة.

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية ويحتوي هذا المحور على 30 سؤالا (من 01 إلى 30) موزعة على ثلاث أبعاد، وكل عشرة أسئلة تخص بعدا واحدا.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي ويحتوي هذا المحور على 30 سؤالا (من 31 إلى 60) موزعة على ثلاثة أبعاد، وكل عشرة أسئلة تخص بعدا واحدا.

رابعا: أساليب تحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة الراهنة على أسلوبي التحليل الكمي باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والكيفية بواسطة التحليل السوسيولوجي اعتمادا على التراث النظري في التخصص، وهذا بغرض تفسير البيانات المتحصل عليها من المؤسسة ميدان الدراسة.

1. الأساليب الكيفية: إن البيانات المجمعة أثناء الدراسة ومهما كانت دقتها وكميتها فإنها بدون قيمة حقيقية إلا إذا عرضت للتحليل الدقيق الذي يساعد على تحديد الاتجاهات واستخلاص النتائج، وتحويل البيانات والمعطيات الإحصائية الجافة إلى دلالات سوسيولوجية ذات معنى وغاية وقيمة معرفية، وقد تم الاعتماد على التحليلي الكيفي للمقارنة بين المعطيات والنتائج، وهذا التعليق على الجدول ومن ثمة تفسير النتائج ومناقشتها.

2. الأساليب الكمية: كما قام الباحث باستخدام عدة أساليب إحصائية اعتمد فيها على التحليل الكمي وهذا للكشف عن علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة. حيث تم الاعتماد في دارسات الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26.

3. أدوات التحليل الإحصائي: لتحقيق أهداف الدارسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الألي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " Spss v26" في نسخته السادس والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alphaالمجتمع): تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

حيث:

a : يمثل ألفا كرونباخ

n:المجتمع يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3- المتوسط الحسابي: يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum \text{Xi}}{\text{العينة}}$$

xi: عدد القيم؛

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي؛

العينة: حجم العينة.

4-الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (\text{xi} - \bar{X})^2}{\text{العينة}}}$$

xi: عدد القيم.

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي.

العينة: حجم العينة

4- معامل ارتباط بيرسون: يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS ،ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum(xi-x)(y1-\bar{y})}{(n-1)sx\ sy}$$

حيث:

: المجتمععدد المشاهدات.

xi: قيم المتغير الأول.

yi: قيم المتغير الثاني.

sx: الإنحراف المعياري للمتغير الأول.

sy : الإنحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- إختبار التوزيع الطبيعي: إستخدم لمعلرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الإختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6- الإنحدار الخطي البسيط : يتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) إعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل أحد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل أخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

وقد تم إعداد الاستمارة بناءا على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات
- ✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛

كما تم تحديد طول خاليا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى

(5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	{ 1.79-1}	{2.59 -1.8}	{3.39 -2.60}	{4.19 -3.4}	{5 -4.20}
اتجاه الاجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، **تحليل البيانات باستخدام SPSS** ، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013،ص:24.

- **معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات:**

تمت الاستعانة ببرنامج (*SPSS* 27) في حساب معامل كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): يبين حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

العينة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية	30	0.945
المحور الثالث: الرضا الوظيفي	30	0.945
الإستبيان ككل	60	0.944

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع فقرات استمارة الاستبيان مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة نسبة 94.4 %وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

- **معامل الصدق:**

الجدول رقم (03): معامل صدق الإستبيان

		المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية	المحور الثالث الرضا الوظيفي
المحور الثاني جودة الحياة الوظيفية	معامل الإرتباط بيرسون	1	0,688
	مستوى الدلالة		0
	المجتمع	71	71
المحور الثالث الرضا الوظيفي	معامل الإرتباط بيرسون	0,688	1
	مستوى الدلالة	0	
	المجتمع	71	71
اسلوب الاشراف	معامل الإرتباط بيرسون	0,821	0,73
	مستوى الدلالة	0	0
	المجتمع	71	71
خصائص الوظيفة	معامل الإرتباط بيرسون	0,927	0,584
	مستوى الدلالة	0	0
	المجتمع	71	71
ظروف العمل	معامل الإرتباط بيرسون	0,76	0,348
	مستوى الدلالة	0	0,003
	المجتمع	71	71

التمكين الوظيفي	معامل الإرتباط بيرسون	0,565	0,592
	مستوى الدلالة	0	0
	المجتمع	71	71
التحفيز	معامل الإرتباط بيرسون	0,646	0,942
	مستوى الدلالة	0	0
	المجتمع	71	71
التواصل	معامل الإرتباط بيرسون	0,479	0,848
	مستوى الدلالة	0	0
	المجتمع	71	71

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

تشير نتائج الجدول الخاص بمعاملات الارتباط (بيرسون) بين الأبعاد الفرعية ومحوري "جودة الحياة الوظيفية" و"الرضا الوظيفي" إلى وجود صدق بنائي جيد لأداة الاستبيان. فقد أظهرت جميع الأبعاد الفرعية ارتباطًا موجبًا ودالًا إحصائيًا (عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل) مع المحورين الرئيسيين، مما يدل على أن هذه الأبعاد تقيس المفاهيم التي تنتمي إليها بصورة دقيقة. على سبيل المثال، أظهر بعد "خصائص الوظيفة" ارتباطًا قويًا جدًا مع "جودة الحياة الوظيفية" (0.927)، وهو ما يعكس دور هذا البعد كمكون أساسي في هذا المحور. كذلك أظهر بعد "التحفيز" ارتباطًا عاليًا مع "الرضا الوظيفي" (0.942)، مما يعزز من الصدق التركيبي لهذا المحور. أما باقي الأبعاد مثل "أسلوب الإشراف"، "التمكين"، و"ظروف العمل"، فقد حققت أيضًا ارتباطات قوية تتراوح بين (0.56) و(0.82) مع جودة الحياة الوظيفية، وكذلك ارتباطات مقبولة إلى عالية مع الرضا الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا، وهو ما يعزز من موثوقية أداة القياس ويؤكد أنها تتمتع بصدق بنائي جيد يسمح بالاعتماد على نتائجها في تحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

خامسا: الخصائص السوسيوديمغرافية للعينة

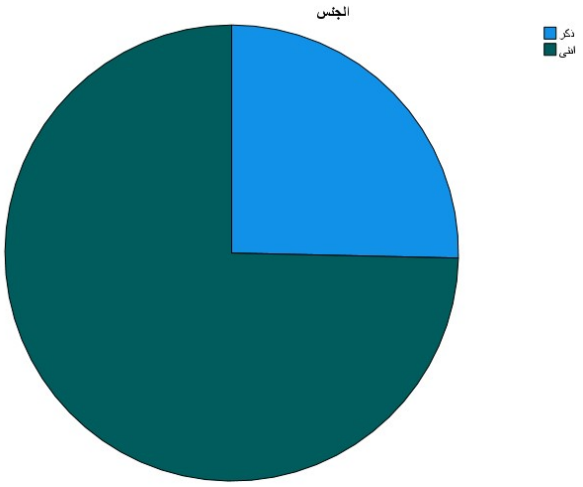
إن الوقوف على خصائص العينة من حيث تجانسها من عدمه ومن حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية يمكن الباحث من معالجة تساؤلات الدراسة، كما يدعم عملية التحليل والتفسير لبعض اتجاهات وآراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، لذا سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بمناقشة الخصائص التي تميز أفراد عينة البحث انطلاقا من البيانات الشخصية المتحصل عليها.

1. الجنس:

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	18	25,4
انثى	53	74,6
المجموع	71	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية الموظفين بالإدارة المحلية من الإناث حيث يقدر عدد الموظفات بـ 53 موظفة، وهو ما تمثله نسبة 6/74 %، وفي المقابل نجد مديرية الإدارة المحلية تحتوي على 18 موظف ذكر وهوما تمثله نسبة 25.4 % .

يتضح من خلال الجدول أن مديرية الإدارة المحلية توظف الإناث أكثر من الذكور وهذا راجع إلى ان الوظائف بالمديرية تشترط شروط للتوظيف لا تتوفر في الرجل مثل تسوية الوضعي تجاه الخدمة الوطنية، كما أن أغلبية المتقدمين لطلب الوظيفة من الإناث وهو ما يفسر وجود فئة الإناث اكثر من فئة الذكور بمديرية الإدارة المحلية، وبالرجوع للنسق الأكبر وهو سكان الولاية، نجد أن عدد الإناث الحاصلات على شهادات أكثر بكثير من الذكور، كما أن هؤلاء لا توجد لديهن أية إلتزامات خاصة الخدمة الوطنية والتي تعد شرطا للتوظيف، ولعل أكبر مثال على ذلك حال الجامعات اليوم والتي صرنا لا نكاد نجد عنصر الذكور فيها.

2. الفئة العمرية:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسب
اقل من 30 سنة	4	5,6
من 31 اى 40 سنة	37	52,1
من 41 الى 50 سنة	9	12,7
اكبر من 50 سنة	21	29,6
المجموع	71	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من الجدول أعلاه نرى أن هناك تنوع بالنسبة لمتغير السن، حيث نجد الموظفين من مختلف الفئات العمرية، حيث بلغ عدد الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 4 موظفين بنسبة 5.6 %، في حين بلغ عدد الموظفين من الفئة العمرية بين 31 إلى 40 سنة 37 موظف بنسبة 52.1 % ، أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فبلغ عددهم 9 موظفين وهو ما تمثله نسبة 12.7 %، وفي الأخير عدد الموظفين الذين تفوق أعمارهم الـ 50 سنة بلغ 21 موظف بنسبة 29.6 %.

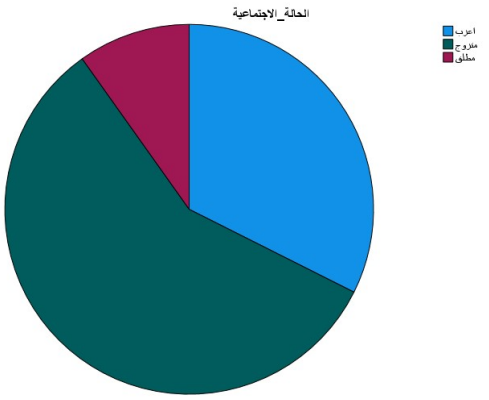
من خلال القراءة الإحصائية الكمية لبيانات الجدول أعلاه يتضح أن مديرية الإدارة المحلية تعتمد على عنصر الشباب في أداء مهامها، ويعود سبب قلة الموظفين الجدد إلى سياسات التوظيف بالمديرية حيث لم يتم فتح مجال التوظيف في المديرية، إضافة إلى عدم فتح مجال التقاعد المبكر الأمر الذي يفسر وجود مجموعة من الموظفين يتميزون بكبر السن.

3. الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسب
اعزب	23	32,4
متزوج	41	57,7
مطلق	7	9,9
المجموع	71	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الموظفين العزاب بمديرية الإدارة المحلية بلغ 23 مفردة بنسبة 32.4 % في حين جاء نسبة المتزوجين 57.7 % بمقابل 41 مفردة، أما عدد الموظفين المطلقين فبلغ عددهم 7 موظفين وهو ما تمثله نسبة 9.9 %.

تعتبر نسبة الموظفين العزاب بمديرية الإدارة المحلية مرتفعة نسبية نظرا لعدم تمكن بعضهم من الحصول على فرص الزواج لعدم وجود مداخيل أخرى موازية للأجر الذي يتقاضونه بالمديرية، إضافة إلى الثقافة التي أصبحت منتشرة، والتي يتبناها معظم الشباب حول الزواج في سن متأخرة لعدة أسباب، في حين يرجع ارتفاع نسبة المتزوجين إلى الرتبة الوظيفية التي تمنح لهم أجرا معتبرا نسبيا، وكذا تجواز أعمارهم سن 30 سنة في حين ترجع أسباب الطلاق إلى المشاكل الأسرية للموظفين التي تنوعت بين مشاكل مادية وعدم القدرة على التوفيق بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وهناك من كان سبب طلاقه يرجع إلى عمل الزوجة.

3. المستوى التعليمي

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب
ثانوي	23	32,4
تكوين مهني	9	12,7
جامعي	31	43,7
دراسات عليا	8	11,3
المجموع	71	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الموظفين المتحصلين على مستوى نهائي في الطور الثانوي بلغ 23 موظف بنسبة 32.4 % أما الموظفين المتحصلين على تكوين مهني بلغ عددهم 9 مفردات بنسبة 12.7 % ، في المقابل نجد 31 مفردة لديها مستوى جامعي بنسبة 43.7 % وهي أعلى نسبة، وأخيرا الموظفون المتحصلون على دراسات عليا وعددهم 87 موظفين وهو ما تمثله نسبة 11.3 %.

من خلال الجدول يتضح أن مديرية الإدارة المحلية تعتمد في تأدية مهامها ووظائفها على من لديهم مستوى الثانوية والجامعي نظرا لتلاؤم تخصصاتهم مه الوظائف المطلوبة، أما طور التكوين المهني فأغلبيتهم في الوظائف التقنية المتناسبة مع مؤهلاتهم وترجع قلتهم إلى محدودية الوظائف التقنية بالمديرية، أما من لديهم شهادات في مستوى الدراسات العليا فهم من الإطارات وهذا أحد متطلبات شغل هذه الوظائف.

3. الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب
اقل من 5 سنوات	9	12,7
من 5 الى 10 سنوات	9	12,7
من 11 الى 15 سنة	23	32,4
اكثر من 15 سنة	30	42,3
المجموع	71	100,0

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج *SPSS*

يوضح الجدول أعلاه متغير الخبرة المهنية للموظفين بمديرية الإدارة المحلية حيث نجد 9 مفردات تبلغ خبرتهم المهنية أقل 5 سنوات بنسبة 12.7 %، في حين قدر عدد الموظفون ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات 9 موظفين بنسبة 12.7 % أما نسبة 32.4 % مثلت عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة، وأخيرا جاءت نسبة الموظفون ذوي الخبرة المهنية التي تجاوزت 15 سنة 42.3 % بمقابل عدد 30 موظف.

باستقراء المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن الموظفون بمديرية الإدارة المحلية ذوي خبرة عالية حيث أغلبيتهم قضوا مدة زمنية كبيرة بالمديرية ما يؤهلهم لامتلاك خبرة واسعة في مجال وظائفهم ومهامهم، بينما بعض الموظفون يعتبرون ناقصي الخبرة نسبيا نظرا لحداثتهم في العمل.

الفصل الرابع

عرض وتحليل بيانات الدراسة

- تمهيد
- أولا: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة
- ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- ثالثا:مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- رابعا: النتائج الرئيسية للدراسة
- خامسا: النتائج العامة للدراسة
- سادسا: التوصيات المستخلصة

تمهيد

يكتسي عرض وتحليل البيانات أهمية بالغة في الدراسات الإمبريقية كونه يمثل حلقة الوصل بين ما هو نظري وما هو إمبريقي، حيث يتم فيه الإجابة عن التساؤلات التي أثارتها الدراسة والفرضيات التي انطلقت منها، اعتمادا على الإحصاءات الوصفية والاختبارات الإحصائية، مدعمة بالتحليل الكيفي، للوقوف على مسببات ونتائج الظاهرة المدروسة، وتحقيق الأهداف التي سعت الدراسة للوصول إليها، وسنتطرق في هذا الفصل لـ:

- العرض والتحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة اعتمادا على الإحصاءات الوصفية.

- التحقق الامبريقي لفرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات الإحصائية عرضا وتحليلا.

أولا: الإحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارتها الدراسة سوف نتعرض للبيانات المستقاة من ميدان الدراسة عرضا وتحليلا.

I- عرض وتحليل البينات المتعلقة بإدارة المعرفة.

1. عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية

الجدول رقم (09): عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية

الرقم		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
1	ت	12	16	23	11	10	4,37	0,72	مرتفع جدا
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
2	ت	14	12	20	17	7	3,28	1,43	متوسط
	%	19.44	16.66	27.77	23.61	9.72			
3	ت	10	19	16	15	10	2,72	1,12	متوسط
	%	13.88	26.38	22.22	20.83	13.88			
4	ت	10	11	23	16	12	3,80	1,21	مرتفع
	%	13.88	15.27	31.94	22.22	16.66			
5	ت	7	17	20	12	14	2,92	1,25	متوسط
	%	9.72	23.61	27.77	16.66	19.44			
6	ت	12	16	23	11	10	3,72	1,31	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
7	ت	14	12	20	7	17	4,07	1,05	مرتفع
	%	19.44	16.66	27.77	9.72	23.61			
8	ت	12	16	23	11	10	3,52	1,21	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
9	ت	11	10	16	23	12	3,41	1,51	مرتفع
	%	15.27	13.88	22.22	31.94	16.66			
10	ت	12	16	23	11	10	3,72	1,45	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
أسلوب الإشراف							**3,552**	**0,802**	مرتفع
11	ت	31	18	09	03	09	4,28	1,03	مرتفع

	%	43.05	25	12.5	4.16	12.5			جدا
12	ت	19	22	14	03	12	4,01	0,95	مرتفع
	%	26.38	30.55	19.44	4.16	16.66			
13	ت	12	16	23	11	10	4,17	1,01	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
14	ت	18	34	09	04	07	3,68	1,22	مرتفع
	%	25	47.22	12.5	5.55	9.72			
15	ت	03	12	22	19	14	3,63	1,19	مرتفع
	%	4.16	16.66	30.55	26.38	19.44			
16	ت	28	03	11	17	13	4,11	0,85	مرتفع
	%	38.88	4.16	15.27	23.61	18.05			
17	ت	02	17	25	22	06	3,89	1,12	مرتفع
	%	2.77	23.61	34.72	30.55	8.33			
18	ت	12	16	23	11	10	4,25	1,25	مرتفع جدا
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
19	ت	08	24	06	17	17	3,54	1,05	مرتفع
	%	11.11	33.33	8.33	23.61	23.61			
20	ت	25	06	02	17	22	4,66	0,67	مرتفع جدا
	%	34.72	8.33	2.77	23.61	30.55			
		خصائص الوظيفة					**4,023**	**0,604**	مرتفع
21	ت	22	20	02	14	14	4,44	0,87	مرتفع جدا
	%	30.55	27.77	2.77	19.44	19.44			
22	ت	12	16	23	11	10	4,56	1,01	مرتفع جدا
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
23	ت	28	03	11	17	13	4,31	1,08	مرتفع جدا
	%	38.88	1.16	15.27	23.61	18.5			
24	ت	14	22	02	20	14	4,21	1,22	مرتفع جدا
	%	19.44	30.55	2.77	27.77	19.44			
25	ت	02	17	25	22	06	4,55	1,08	مرتفع جدا
	%	2.77	23.61	34.72	30.55	8.33			
26	ت	11	12	23	10	16	3,90	1,36	مرتفع
	%	15.27	16.66	31.94	13.88	22.22			
27	ت	12	16	23	11	10	3,86	1,25	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
28	ت	22	02	14	14	20	4,00	1,24	مرتفع
	%	30.55	2.77	19.44	19.44	27.77			

29	ت	07	24	02	17	22	3,32	1,40	مرتفع
	%	9.72	30.33	2.77	23.61	30.55			
30	ت	12	16	23	11	10	3,68	1,51	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
31	ت	14	22	02	20	14	3,86	1,25	مرتفع
	%	19.44	30.55	2.77	27.77	19.44			
ظروف العمل							**4,083**	**0,572**	مرتفع
المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية							**3,886**	**0,551**	مرتفع

البعد الأول: أسلوب الإشراف

- **العبارة رقم (01):** تشير العبارة "تسود علاقة التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة" إلى أن المتوسط الحسابي الذي يعبر عن مستوى علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين بلغ 4.37، وهو ما يدل على أن العمال يعملون في جو يسوده التقدير والاحترام، ويعتبر هذا مؤشرا إيجابيا على مدى متانة وصلابة العلاقة بين الموظفين، حيث يمكن أن يؤثرا إيجابا على الروح المعنوية للعاملين ويرفع من درجة حب الموظفين لأعمالهم وتأديتها على اكمل وجه، أيضا يساهم في التقليل من الظواهر السلبية مثل التغيب عن العمل وصراع الدور، ما يجعل الموظفين في حالة رضا عن النظام المعتمد داخل المؤسسة.

- **العبارة رقم (02):** تشير العبارة "تشجع الإدارة أسلوب فرق العمل" إلى أن متوسط مستوى تشجيع أسلوب فرق العمل بلغ 3.28، وهو دليل على أن هناك توافق نسبي بين فرق العمل داخل المديرية، إلا ان هناء بعض التوترات التي يمكن أن تضعف هذا الأسلوب نظرا لعدم وضوح المهام أو تداخلها، وترجع أيضا إلى ضعف التواصل بين هذه الفرق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على رضا الموظفين بالمديرية عن أسلوب المشرف في تحديد كيفيات العمل.

- **العبارة رقم (03):** تشير العبارة "تم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار" إلى أن متوسط مستوى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار بلغ 2.72، وهو دليل على عدم اتباع هذا الأسلوب من الإشراف مع جميع الموظفين، فقط يشارك في اتخاذ القرارات بعض الموظفين ممن لديهم الخبرة المهنية العالية وأيضا الرتبة الوظيفية العليا

- **العبارة رقم (04):** تشير العبارة "يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف" إلى أن متوسط مستوى معاملة الموظفين بإنصاف وعدالة من قبل الرؤساء بلغ 3.80، مما يدل على صرامة القوانين المطبقة بالمديرية، وأيضا

عدم تحيز الرؤساء إلى بعض الموظفين دون غيرهم، وهذا ما يجعل الموظف يعمل في اطمئنان دون الخوف من انتاك حقوقه وكرامته والتقليل من قيمته، وهو مؤشر قوي على وجود ولاء للمديرية، حيث أن الموظف في أي منظمة يسعى للبقاء في المكان الذي يحفظ مكانته وحقوقه وكرامته.

- **العبارة رقم (05):** تشير العبارة "تتيح الإدارة فرصة المشاركة في وضع الأهداف" إلى أن متوسط مستوى المشاركة في وضع الأهداف بلغ 2.92، وهو دليل على أن أسلوب الإشراف المتبع بمديرية الإدارة المحلية لا يتيح الفرصة لجميع الموظفين المشاركة في وضع الأهداف، وهذا من عيوب المؤسسات التي تسير بالنمط البيروقراطي في شكله الفيبري، بل يقتصر الامر على الموظفين الذين لديهم رؤى استراتيجية فعالة من ذوي الخبرة العالية وذوي الاختصاص والتي تساعد على تجنب الأخطاء وغموض الدور، وفي هذا السياق نتذكر مقولة فرديريك تايلور: أنا أفكر وأنتم تنفذون، وهذا الأمر يمكن أن يضعف من ولاء بعض الموظفين بسبب عدم إشراكهم في تحديد ووضع الأهداف مما يجعلهم يشعرون بأنهم لا أهمية لهم بالمديرية، بينما يرتفع عند البعض الآخر ويجعلهم يتمسكون بوظائفهم.

- **العبارة رقم (06):** تشير العبارة "تشجع الإدارة العليا الموظفين على تنمية مهارتهم الوظيفية" إلى أن متوسط مستوى تشجيع الإدارة العليا للموظفين على تنمية مهاراتهم الوظيفية بلغ 3.72، ويرجع ذلك إلى الأسلوب الذي تتبعه المديرية في الإشراف من خلال الدورات التكوينية الداخلية والخارجية، وكذا قوة التواصل بين الموظفين بمختلف المستويات الوظيفية، الأمر الذي يكسب الموظف خبرات جديدة كل يوم، مما يؤدي إلى تعلق الموظف بوظيفته وعدم التفكير في تركها، مما يشير إلى وجود ولاء تجاه المديرية.

- **العبارة رقم (07):** تشير العبارة **"**تعمل الإدارة على إيجاد أساليب إدارية حديثة في العمل" إلى أن متوسط مستوى عمل الإدارة على إيجاد أساليب إدارية حديثة في العمل بلغ 4.07 وهو مرتفع جدا، وهذا يدل على التحديث الدوري في الأساليب الإدارية وأسلوب الإشراف بالمديرية، حيث تسعى الإدارة إلى التطوير ومواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة وإدخالها في العمل سعيا إلى تحقيق الأداء الأفضل وكسر الروتين اليومي للموظفين، مما يخلق جو مشجع على تأدية المهام على أكمل وجه، ويرفع من درجة الولاء للموظفين ودفعهم إلى العمل وحب الوظيفة.

- **العبارة رقم (08):** تشير العبارة "تمنح الإدارة الصلاحيات الكاملة والمناسبة للموظفين لأداء عملهم" العمل" إلى أن متوسط مستوى منح الإدارة الصلاحيات الكاملة والمناسبة للموظفين لأداء عملهم بلغ 3.52، وهو مرتفع نسبيا، وهو ما يجعل الموظف يعمل بأريحية، ويتفادى الوقوع في ضغوط العمل ويتصرف مع المستجدات دون الرجوع إلى المشرف اعتمادا على خبراته في مجال عمله، ولعل هذا من أهم الأمور التي ترفع

من درجة الولاء التنظيمي داخل المنظمات، حيث يشعر الفرد وكأنه يعمل ضمن إطاره الخاص، ويمكن القول بان المديرية وقفت بشكل ما في خلق جو وظيفي جيد.

- **العبارة رقم (09):** تشير العبارة "تلتزم الإدارة بالعدالة في التعامل مع الموظفين" إلى أن متوسط مستوى التزام الإدارة بالعدالة في التعامل مع الموظفين بلغ 3.41، مما يشير إلى أن أسلوب الإشراف الذي تنتهجه مديرية الإدارة المحلية يتمتع بدرجة عدالة كبيرة مما يضمن المساواة بين الموظفين في تقسيم المهام والعقوبات والإجازات وغيرها، مما يخلق جو وظيفي مثالي وممتاز بالمديرية، الأمر الذي يهيء للموظف الجو الملائم والمناسب لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب إلى أن متوسط مستوى

- **العبارة رقم (10):** تشير العبارة "أحصل على المعلومات المتعلقة بمهامي بسهولة" إلى أن متوسط مستوى حصول الموظف على المعلومات المتعلقة بمهامه بسهولة بلغ 3.72، وهو مؤشر قوي على قوة الرابطة الإتصالية والتواصلية بمديرية الإدارة المحلية، وهو الأمر الذي يجعل الموظفين على معرفة إجمالية وشاملة بالمهام المطلوبة منهم، ويسمح هذا الأسلوب من الإشراف بتحسيس الموظف بسهولة القيام باعماله دون عناء وكذا يجنبه الوقوع في ضغوط تعيق سيرورة العمل.

إجمالي البعد:

تشير البيانات إلى أن إجمالي المتوسط الحسابي لبعد أسلوب الإشراف بلغ 3.552 مع انحراف معياري قدره 0.802 ، يُعكس هذا المتوسط مستوى عام جودة أسلوب الإشراف بمديرية الإدارة المحلية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على جودة الظروف التي يعمل بها الموظفون بالمديرية، وجودة العلاقات بينهم وبين المرؤوسين، حيث يعرف أسلوب الإشراف بمديرية الإدارة المحلية فعالية وكفاءة من العوامل الجوهرية التي تسهم في نجاح عملية الإشراف وتحقيق أهدافها، وتنعكس فعالية المشرف قدرته من رضا الموظفين على مهامهم، من خلال إشراك الموظفين في تحديد الأهداف وتقديم التوجهات السليمة، والتغلب على التحديات بطريقة بنّاءة. أما كفاء أسلوب الإشراف بالمديرية فترتبط بالقدرة على استثمار الموارد المتاحة – كالوقت والجهد والخبرة – بشكل منظم وفعّال، مع الالتزام بالاحترافية والمعايير الأخلاقية. ويتجلى ذلك في حسن إدارة اللقاءات الإشرافية، وتقديم تغذية راجعة واضحة وبنّاءة، إضافة إلى دعم التطوير الذاتي والمهني للموظفين.

البعد الثاني: خصائص الوظيفة

- **العبارة رقم (11):** تشير العبارة "تتطلب وظيفتي مهام متنوعة ومتعددة" إلى أن متوسط مستوى تطلب الوظائف إلى مهام متنوعة ومتعددة" بلغ 4.28 وهذا دليل على كثرة المهام المنوطة بالموظف وتعددها، ويرجع ذلك على طبيعة مديرية الإدارة المحلية بسبب تداخل مهامها ووظائفها وارتباطها مع العديد من الهيئات والإدارات الأخرى مثل مصالح البلدية، الضرائب، المقاولين، ومسح الأراضي وغيرها من المصالح، الأمر الذي يفرض تعدد المهام وتنوعها.

- **العبارة رقم (12):** تشير العبارة "أشعر أن وظيفتي تتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي" إلى أن متوسط مستوى إتاحة الوظيفة لاستخدام المهارات والقدرات بلغ 4.01 وهذا يشير إلى أن خصوصيات الوظيفة توجب على الموظفين استخدام كل المهارات والقدرات لتأدية المهام، وأيضا تدفع بالموظف للسعي إلى اكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعده في تأدية مهامه بأريحية وتجنبه الوقوع في ضغوطات نتيجة لغموض الدور.

- **العبارة رقم (13):** تشير العبارة "هناك وضوح في المهام والمسؤوليات الموكلة إلي" إلى أن متوسط مستوى وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة للموظف بلغ 4.17، وهذا مؤشر على أن المهان والمسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف واضحة وفي متناول الفهم والإنجاز، وهذا دليل على أن الوظائف بمديرية الإدارة المحلية تتسم بالوضوح وعدم الغموض، مما يخلق جو وظيفي ملائم وخال من الغموض.

- **العبارة رقم (14):** تشير العبارة "توفر المؤسسة فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين" إلى أن متوسط مستوى توفير المؤسسة لفرص التدريب والتطوير المهني للموظفين بلغ 3.68، وهذا دليل على ديناميكية الوظائف في مديرية الإدارة المحلية، حيث يخضع الموظفون إلى عمليات تدريب وتطوير بشكل دور سواء على المستوى الداخلي (داخل مديرية الإدارة المحلية) أو على المستوى الخارجي (على مستوى مركز تكوين متخصصة) ويعتبر هذا من أهم الخصائص التي تميز الوظيفة عن غيرها، فهو من الأمور التي تجعل الجو الوظيفي ملائم وجيد نوعا ما.

- **العبارة رقم (15):** تشير العبارة "هناك إمكانية للترقي أو التقدم الوظيفي متاحة لجميع الموظفين" إلى أن متوسط مستوى إمكانية الترقي أو التقدم الوظيفي متاحة لجميع الموظفين بلغ 3.63 وهذا دليل على أن الوظائف الموجودة بمديرية الإدارة المحلية تتميز بوجود نظام الترقية ومتاحة للجميع، مما يخلق نوع من التجديد في الروتين الوظيفي ولو بصورة ضئيلة، وهو الأمر الذي يدل على أن الحياة الوظيفية داخل المديرية يتميز بالحيوية والديناميكية.

- **العبارة رقم (16):** تشير العبارة "تتوافق متطلبات الوظيفة مع امكانياتي وخبراتي" إلى أن متوسط مستوى توافق متطلبات الوظيفة مع امكانيات وخبرات الموظفين بلغ 4.11 وهو مؤشر على كفاءة الموظفين في تأدية مهامهم دون عناء وهو ما يجعل المحيط الداخلي لمديرية الإدارة المحلية ملائما لتأدية المهام وجوا مفعما بالنشاط والحيوية لعدم وجود ضغوطات مهنية بخصوص تأدية الوظائف.

- **العبارة رقم (17):** تشير العبارة تتيح لي وظيفتي الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة" إلى أن متوسط مستوى إتاحة الوظيفة الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة بلغ 3.89، الوظائف بمديرية الإدارة المحلية تتميز بالتنوع المهام وهو مؤشر على أن الجو الوظيفي يتميز تغير الروتين اليومي للوظائف والتجديد والتحديث، حيث أن الموظفين نادرا ما يشعرون بالملل داخل المديرية، وتجعل هذه الخاصية للموظفين بأداء مهامهم دون الشعور بعامل الوقت أو التعب.

- **العبارة رقم (18):** تشير العبارة "حجم العمل في وظيفتي مناسب" إلى أن متوسط مستوى حجم العمل في الوظيفة مناسب بلغ 4.25 وهو مستوى مرتفع جدا، لأنه على الرغم من تعدد المهام بالنسبة للموظف الواحد إلا أنها سهلة وبإمكان الموظف تأديتها دون عناء، وأن أسلوب الإشراف يجعل من خصائص الوظائف متلائمة مع قدرات الموظفين ومهاراتهم ويسهل لهم أداءها عللا أكمل وجه.

- **العبارة رقم (19):** تشير العبارة "لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي" إلى أن متوسط مستوى القدر مناسب من الحرية في أداء الأعمال بلغ 3.54، وهذا راجع إلى مرونة الوظيفة وإمكانية الموظف تأديتها بالطرق والكيفيات التي يراها كفيلة بتأديتها على أكمل وجه، وهذه الخاصية في الوظيفة من شأنها تسهيل الأمور على الموظف وتجنبه الاستعانة بالآخرين أو الرجوع إلى المرؤوسين أو المشرفين من اجل الاستعلام أو أخذ الإذن وغيرها.

- **العبارة رقم (20):** تشير العبارة "تتميز مهام عملي بالأهمية والدقة" إلى أن متوسط مستوى تميز المهام بالأهمية والدقة بلغ 4.66، وهو دليل على أهمية المهام والوظائف وخصوصيتها، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف، حيث تتطلب التركيز والدقة لارتباطها بمجموع الوظائف الأخرى بالمديرية، وكذلك بالوظائف على مستوى الإدارات والمنظمات والهيئات التي ترتبط وظائفها بمخرجات وظائف مديرية الإدارة المحلية

- **العبارة رقم (21):** تشير العبارة "يتناسب الوقت المخصص للوظيفة مع نوعية المهام" إلى أن متوسط مستوى يتناسب الوقت المخصص للوظيفة مع نوعية المهام بلغ 3.86، وهو دليل على أن الموظف بمديرية

الإدارة المحلية لا يعاني تكدس المهام، حيث أن الوقت المخصص للدوام يمكن الموظف من تأدية مهامه في آجالها المحددة، وهذه الخاصية في الوظيفة تمنح الموظف جو عمل مريح.

إجمالي البعد:

يمكن القول أن الوظائف الموجودة على مستوى مديرية الإدارة المحلية تتميز بمجموعة من الخصائص التي تسمح للموظف بتأديتها بمرونة وسهولة كبيرين، لذا فإن إدراك أن لكل موقع إداري محلي طبيعته الخاصة من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات، المرتبطة ارتباطًا مباشرًا بخصوصية المجتمع المحلي الذي يخدمه. فالموظف في الإدارة المحلية لا يؤدي مهامًا عامة فقط، بل يتعامل مع قضايا يومية متغيرة تتعلق مباشرة باحتياجات السكان وتطلعاتهم، مثل الخدمات البلدية، والصحة، والتعليم، والبنية التحتية. لذا فإن خصوصية الوظيفة في هذا السياق تتطلب من الموظف فهمًا دقيقًا للبيئة المحلية، وقدرة على التفاعل الفوري مع المشكلات، إضافة إلى مهارات تواصل فعالة وحس عالٍ بالمسؤولية المجتمعية. كما أن بعض القرارات في الإدارة المحلية تتطلب مرونة وحسن تقدير يتجاوز القوالب الإدارية التقليدية، ما يفرض خصوصية في التعامل تختلف عن الوظائف المركزية أو الإدارية العامة.

البعد الثالث: ظروف العمل

- **العبارة رقم (21):** تشير العبارة "تهتم الإدارة المحلية بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث (التجهيز، الإنارة، التهوئة، النظافة...)" إلى أن متوسط مستوى اهتمام الإدارة المحلية بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل بلغ 4.44 وهو مستوى مرتفع جدا، وهذا دليل على اهتمام مديرية الإدارة المحلية بتوفير البيئة المريحة والمناسبة للموظفين من أجل القيم بمهامهم على أكمل وجه، حيث توفر التجهيزات اللازمة وتهتم بنظافة المحيط الوظيفي والسلامة الصحية والنفسية للموظف، وهو الأمر الذي يشعر الموظف بالارتياح وعدم التذمر وقابلية أداء المهام، أين تؤدي خلق حالة نفسية جيدة وجو عمل مريح.

- **العبارة رقم (22):** تشير العبارة "توفر لك الإدارة جميع الوسائل التي تسهل عليك أداء مهامك" إلى أن متوسط مستوى توفير الإدارة لجميع الوسائل التي تسهل أداء المهام بلغ 4.56، مما يدب على أن مديرية الإدارة المحلية تسعى جاهدة على راحة الموظف واستغلال كامل طاقاته ومهاراته من خلال توفير الوسائل والتجهيزات والمعدات التي من شأنها أن تجعل الموظف يؤدي مهامه بسهولة ومرونة.

- **العبارة رقم (23):** تشير العبارة "يتميز مكان عملك بالهدوء" إلى أن متوسط مستوى تميز مكان العمل بالهدوء بلغ 4.31، وهذا مؤشر على أن الجو الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية يتسم بالهدوء والسكينة، نظرا لانشغال الموظف بأداء مهامه بدلا من الحديث مع زملائه وإثارة الفوضى، إضافة إلى أن الوظائف تستوجب الجو الهادئ لتمكين الموظف من التركيز الجيد، إضافة إلى نظام الرقابة المطبق بالمديرية، حيث توجد كاميرات مراقبة بأروقة المديرية والتي تسمح بالمشرفين بمراقبة الموظفين والحفاظ على الهدوء داخل مجال العمل.

- **العبارة رقم (24):** تشير العبارة "توفر الإدارة وسائل السلامة والوقاية (مطفأة حرائق – علبة اسعافات...)" إلى أن متوسط مستوى توفير الإدارة لوسائل السلامة بلغ 4.21، وهو مؤشر قوي على اهتمام مديرية الإدارة المحلية بسلامة موظفيها وكذا مقرها، حيث أن توفير مثل هذه المستلزمات تجعل الموظف يعمل دون خوف من الإصابات، وهذا ما يوفر ظروف عمل جيدة تسمه برفع كفاءة الموظفين لأداء مهامهم.

- **العبارة رقم (25):** تشير العبارة "توجد مرونة في أوقات العمل" إلى أن متوسط مستوى مرونة أوقات العمل بلغ 4.55، وهذا يدل على أن الأوقات العمل تتناسب مع نوعية وخصائص الوظائف بمديرية الإدارة المحلية، أين يجد الموظفون الوقت الكافي لأداء مهامهم داخل المديرية، وكذا مسؤولياتهم الأسرية خارج نطاق العمل.

- **العبارة رقم (26):** تشير العبارة "راتبك الشهري يتناسب مع مهامك ومسؤولياتك" إلى أن متوسط مستوى الراتب الشهري يتناسب مع مهام ومسؤوليات الموظفين بلغ 3.90، وهو مرتفع نسبيا، حيث أن الراتب المخصص للموظفين يضمن لهم العيش الكريم خاصة مع القرارات التنظيمية التي أقرها رئيس الجمهورية في الآونة الأخيرة التي تفضي إلى الزيادات في الأجور والمنح والعلاوات، مما أصبح هناك توافق نسبي بين الأجر المدفوع والمهام التي يقوم بها الموظفون

- **العبارة رقم (27):** تشير العبارة "أحصل على مزايا إضافية (تأمين، مكافآت، إجازات مدفوعة...)" إلى أن متوسط مستوى الحصول على مزايا إضافية بلغ 3.86، وهو دليل على أن مديرية الإدارة المحلية تتبع نظاما تحفيزيا يمنح الموظف مبالغ مالية مقابل القيام بالمهام والتميز فيها،

- **العبارة رقم (28):** تشير العبارة "ساعات العمل في الإدارة المحلية مناسبة مع العمل الذي أقوم به" إلى أن متوسط مستوى ساعات العمل في الإدارة المحلية مناسبة مع العمل بلغ 4.00، وهذا مؤشر على أن مديرية

الإدارة المحلية تدرسا الوظائف بشكل جيد من أجل تحديد الأوقات التي يمكن للموظف تأديتها، لتجنب تراكم المهام وضمان راحة الموظف من أجل تقديم أفضل ما لديه من مهارات وخبرات ومجهودات لأداء المهام.

- **العبارة رقم (29):** تشير العبارة "تطبق السياسات واللوائح بإنصاف بين جميع الموظفين" إلى أن متوسط مستوى تطبق السياسات واللوائح بإنصاف بين جميع الموظفين بلغ 3.32، وهو مؤشر على المساواة بين الموظفين في الحقوق والواجبات، وأن مديرية الإدارة المحلية تنتهج الشفافية ولا تستعمل المحاباة بخصوص السياسات التنظيمية واللوائح التي تطبقها داخل المديرية

- **العبارة رقم (30):** تشير العبارة أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أفكر في تغييرها أو التخلي عنها إلى أن متوسط مستوى الشعور بالاستقرار في الوظيفة بلغ 3.68، وهذا مؤشر على أن ظروف العمل بمديرية الإدارة المحلية جيدة وملائمة، تتوافق مع متطلبات الموظفين وتضمن لهم الاستقرار والولاء للمديرية، بحيث أن الموظفون راضون عن وظائفهم ولا يفكرون في تغييرها أو التخلي عنها.

إجمالي المحور:

تُعد ظروف العمل من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين، إذ إن توفر بيئة عمل مناسبة وآمنة ومحفزة يعزز من شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة ويزيد من رغبته في الاستمرار والعطاء داخلها. فحين يشعر الموظف بأن جهوده مقدّرة، وأنه يعمل في مناخ يسوده الاحترام والعدالة، مع توافر أدوات العمل والدعم الإداري، فإن ذلك ينعكس إيجابًا على التزامه المهني وولائه التنظيمي. في المقابل، فإن بيئة العمل السيئة – مثل الضغط الزائد، ضعف التحفيز، غياب العدالة، أو التهميش – تؤدي إلى الإحباط وتدفع الموظف إلى الانسحاب النفسي أو البحث عن فرص خارجية. من هنا، فإن تحسين ظروف العمل لا يُعد رفاهية، بل هو استثمار مباشر في تعزيز الاستقرار المؤسسي والاحتفاظ بالكفاءات.

II. عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي

الجدول رقم (10): عرض وتحليل البينات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي

الرقم		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
31	ت	18	2	20	20	12	4,59	0,50	مرتفع جدا
	%	25	2.77	27.77	27.77	16.66			
32	ت	14	13	27	10	08	4,68	0,55	مرتفع جدا
	%	19.44	18.05	37.5	13.88	11.11			
33	ت	27	10	03	22	12	4,04	1,02	مرتفع
	%	37.5	13.88	4.16	30.55	16.66			
34	ت	09	02	27	34	00	4,30	1,03	مرتفع جدا
	%	12.5	2.77	37.5	47.22	00			
35	ت	10	10	22	20	10	3,21	1,32	مرتفع
	%	13.88	13.88	30.55	27.77	13.88			
36	ت	15	07	20	16	14	4,20	1,05	مرتفع جدا
	%	20.83	9.72	27.77	22.22	19.44			
37	ت	14	12	36	03	07	4,59	0,71	مرتفع جدا
	%	19.44	16.66	50	4.16	9.72			
38	ت	27	10	03	22	12	4,49	1,01	مرتفع جدا
	%	37.5	13.88	4.16	30.55	16.66			
39	ت	09	02	27	34	00	4,34	0,48	مرتفع جدا
	%	12.5	2.77	37.5	47.22	00			
40	ت	14	13	27	10	08	4,17	1,04	مرتفع
	%	19.44	18.05	37.5	13.88	11.11			
		التمكن الوظيفي					**4,26**	**0,43**	مرتفع جدا
41	ت	22	20	02	14	14	3,20	1,29	مرتفع
	%	30.55	27.77	2.77	19.44	19.44			
42	ت	17	12	24	18	01	2,54	1,45	منخفض
	%	23.61	16.66	33.33	25	1.38			
43	ت	12	16	23	11	10	2,44	1,40	منخفض
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
44	ت	14	26	02	00	20	2,93	1,39	متوسط
	%	19.44	36.11	2.77	00	27.77			
45	ت	07	18	13	22	12	2,34	1,49	منخفض
	%	9.72	25	18.05	30.55	16.66			

46	ت	7	17	20	12	14	2,80	1,43	متوسط
	%	9.72	23.61	27.77	16.66	19.44			
47	ت	23	13	00	24	12	3,52	1,13	مرتفع
	%	31.94	18.05	00	33.33	16.66			
48	ت	21	17	08	16	12	2,99	1,22	متوسط
	%	29.16	23.61	11.11	22.22	16.66			
49	ت	12	08	16	21	17	2,79	1,52	متوسط
	%	16.66	11.11	22.22	29.16	23.61			
50	ت	12	16	23	11	10	3,18	1,56	متوسط
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
	التحفيز						2,87	1,12	
51	ت	07	18	13	22	12	3,00	1,26	متوسط
	%	9.72	25	18.05	30.55	16.66			
52	ت	7	17	20	12	14	3,63	1,45	مرتفع
	%	9.72	23.61	27.77	16.66	19.44			
53	ت	21	17	08	16	12	4,20	1,24	مرتفع جدا
	%	29.16	23.61	11.11	22.22	16.66			
54	ت	14	13	27	10	08	3,75	1,34	مرتفع
	%	19.44	18.05	37.5	13.88	11.11			
55	ت	12	16	23	11	10	3,49	1,26	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
56	ت	08	17	24	12	12	3,62	1,33	مرتفع
	%	11.11	23.61	33.33	16.66	16.66			
57	ت	7	17	20	12	14	3,86	1,27	مرتفع
	%	9.72	23.61	27.77	16.66	19.44			
58	ت	21	17	08	16	12	3,70	1,10	مرتفع
	%	29.16	23.61	11.11	22.22	16.66			
59	ت	12	16	23	11	10	3,57	1,30	مرتفع
	%	16.66	22.22	31.94	15.27	13.88			
60	ت	07	18	13	22	12	4,23	0,59	مرتفع جدا
	%	9.72	25	18.05	30.55	16.66			
	التواصل						**3,70**	**0,63**	مرتفع
	المحور الثالث: الرضا الوظيفي						**3,61**	**0,61**	مرتفع

البعد الأول: التمكن الوظيفي

- **العبارة رقم (31):** تشير العبارة "أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة إلى أن متوسط مستوى امتلاك المهارات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة للموظفين بكفاءة بلغ 4.59، وهو مرتفع جدا نظرا للمهارات الخبرات التي يمتلكها الموظفون بمديرية الإدارة المحلية، وهذا راجع إلى الدورات التكوينية والتدريبية التي تطبقها المديرية على الموظفين، أيضا التغيرات التي تطرأ مواكبة للتطورات التكنولوجية المستخدمة في أداء المهام، جعلت من الموظف يمتلك المهارات اللازمة للقيام بمهامه.

- **العبارة رقم (32):** تشير العبارة "أتمكن من استخدام الأدوات والتقنيات المتعلقة بعملي بشكل فعال" إلى أن متوسط مستوى تمكن الموظفين من استخدام الأدوات والتقنيات المتعلقة بأعمالهم بشكل فعال بلغ 4.86، وهذا مؤشر على أن الموظفون يستفيدون من التدريبات والتكوينات حول الأدوات والتقنيات التي توفرها مديرية الإدارة المحلية وتسعى إلى مواكبة التطورات التقنية والوسائل الرقمية.

- **العبارة رقم (33):** تشير العبارة "أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل دون الحاجة إلى تدخل دائم من الإدارة" إلى أن متوسط مستوى قدرة حل المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل دون الحاجة إلى تدخل دائم من الإدارة بلغ 4.04 وهو دليل على التمكن التام من الوظيفة ومعرفة جميع إجراءاتها وطرق تأديتها، مما يدل على أن الموظف يتمتع بجميع القدرات والمهارات التي تجعله قادرا على حل كل المشكلات التي تعترضه أثناء تأدية مهامه.

- **العبارة رقم (34):** تشير العبارة أتمكن من التخطيط الجيد لمهامي اليومية وتنظيم وقتي بفعالية إلى أن متوسط مستوى تمكن الموظف من التخطيط الجيد لمهامه اليومية وتنظيم وقته بفعالية بلغ 4.30 وهو يدل على خبرة الموظفين في تسيير أعمالهم ومهامهم وتنظيم وقتهم مما يفضي إلى أداء المهام بفعالية وفي الوقت المناسب.

- **العبارة رقم (35):** تشير العبارة "أستطيع العمل تحت الضغط دون تأثير على جودة الأداء" إلى أن متوسط مستوى قدرة الموظف على العمل تحت الضغط دون التأثير على جودة الأداء بلغ 3.21، وهذا مؤشر على أن معظم الموظفين متمرسين في مهامهم وذوي خبرة وكفاءة عالية تسمح لهم بأداء مهامهم تحت أي ضغط دون التأثير في مستوى أدائهم وجودة أعمالهم. وهذا يدل على تمكنهم التام في وظائفهم دون التأثير على أدائهم لوظائفهم.

- **العبارة رقم (36):** تشير العبارة "أحرص على تطوير مهاراتي بشكل مستمر" إلى أن متوسط مستوى حرص الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر بلغ 4.20، وهو مستوى مرتفع جدا نظرا لتطلب تطوير المهارات من أجل القيام بالمهام على أكمل وجه، وهذا راجع للأساليب الإشرافية التي تنتهجها مديرية الغدارة المحلية من حيث التكوين والتدريب مما يجعل الموظف يتمكن من أداء جميع مهامه بكفاءة وفعالية.

- **العبارة رقم (37):** تشير العبارة "أبحث عن مصادر جديدة لتحسين معرفتي ومهاراتي في العمل" إلى أن متوسط مستوى البحث عن مصادر جديدة لتحسين معرفة ومهارات الموظفين في العمل بلغ 4.59، وهو مؤشر على مدى حرض الموظفين على تطوير مهاراتهم وخبراتهم من أجل الحصول على الامتيازات التي توفرها مديرية الإدارة المحلية كالترقية والمكافأت وغيرها، وهو ما يفسر مدى تمكن الموظفين من أداء وظائفهم بأحسن جودة وأكبر أداء.

- **العبارة رقم (38):** تشير العبارة "أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل" إلى أن متوسط مستوى قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل بلغ 4.49، وهذا دليل على أن الموظفون بمديرية الإدارة المحلية يمتلكون من الخبرة والكفاءة ما يمكنهم من التكيف مع التغيرات داخل بيئة العمل، فتمكنهم الوظيفي وخبرتهم ومؤهلاتهم تجعلهم قادرين على مواكبة ومسايرة جميع التغيرات.

- **العبارة رقم (39):** تشير العبارة "لدي المعرفة الكافية بمجال عملي وتخصصي" إلى أن متوسط مستوى المعرفة الكافية بمجال الأعمال والتخصص بلغ 4.34، وهو ما يدل على أن مديرية الإدارة المحلية تعتمد على مجال الخبرة والتخصص في التوظيف من أجل اجتناب الثغرات التي تؤدي على رفع الضغوط وعدم القيام بالمهام المطلوبة، فهي بهذا تسعى إلى توظيف وصناعة عمال متمكنين فيلا وظائفهم.

- **العبارة رقم (40):** تشير العبارة "أتلقى توجيهات من المسؤولين تساعدني على تحسين أدائي" إلى أن متوسط مستوى تلقي توجيهات من المسؤولين تساعد الموظفين على تحسين أدائهم بلغ 4.17، وهذا مؤشر على جودة الاتصال داخل مديرية الإدارة المحلية، وكذا أسلوب إشراف فعال من شأنه أن يوجه ويصوب الموظفين نحو أداء مهامهم على الشكل المطلوب، وجعلهم يتمكنون من أداء مهامهم بأكبر جودة ممكنة.

إجمالي البعد:

يُعد التمكن الوظيفي أحد العوامل الأساسية في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ لاحظنا بمديرية الإدارة المحلية مدى امتلاك الموظف للمعرفة والمهارات والكفاءات التي تمكّنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية. فعندما يشعر الموظف بأنه متمكن في عمله، ولديه سيطرة وفهم جيد لطبيعة مسؤولياته، فإنه يكتسب ثقة أعلى بنفسه ويشعر بقيمته داخل المنظمة، مما يعزز ارتباطه العاطفي والمهني بها. كما أن الموظفون بالمديرية بتمكنهم الوظيفي يسعون إلى تحقيق النجاح المهني، وهو ما ولد لديه شعورًا بالرضا والولاء. من جهة أخرى، فإن مديرية الإدارة المحلية تستثمر في تدريب موظفيها وتطويرهم المهني وتساهم في رفع مستوى التمكّن، مما يعزز الانتماء والولاء التنظيمي بشكل مستدام.

البعد الثاني: التحفيز

- **العبارة رقم (41):** تشير العبارة "تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم من طرف الإدارة" إلى أن متوسط مستوى تشجيع مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية وتلقيهم دعم من طرف مديرية الإدارة المحلية بلغ 3.20، وهو مستوى منخفض يدل على أن المديرية تدعم وتشجع المبادرات الاجتهادات من طرف الموظفين بشكل ضعيف نظرا لكثر الموظفين وعدم كفاية الموارد المخصص للنظام التحفيزي بالمديرية.

- **العبارة رقم (42):** تشير العبارة "تتلقى هدايا وشهادات تقدير وتكريمات عندما تقوم بعملك على أكمل وجه" إلى أن متوسط مستوى تلقي الموظفين للهدايا وشهادات تقدير والتكريمات عندما قيامهم بعملهم على أكمل وجه بلغ 2.54، ونستشف هنا انخفاض من هذا الجانب، وهو دليل على أن مديرية الإدارة المحلية تتبع أنظمة تحفيزية غير كافية من أجل حث الموظفين على العمل بجد وتقديم ما لديهم وخلق جو من التنافس المهني.

- **العبارة رقم (43):** تشير العبارة يقوم رؤساؤك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر إلى أن متوسط مستوى قيام الرؤساء بمديرية الإدارة المحلية بتحفيز الموظفين على تحمل مسؤوليات أكبر بلغ 2.44، وهو منخفض نسبيا نظرا لعدم حاجة الموظفين إلى تحمل مسؤوليات أكبر بسبب كفاية العدد بالمديرية وتقاسم المهام مما يجعل من جميع المسؤوليات في متناول الجميع.

- **العبارة رقم (44):** تشير العبارة "نظام المكافآت المعتمد في الإدارة يشجعك على تحسين مستوى أدائك" إلى أن متوسط مستوى أدائك في العمل بلغ 2.93 وهو مستوى منخفض، مما يدل على أن أنظمة الحوافز المتبعة بمديرية الإدارة المحلية ضعيفة وغير كافية على تشجيع الموظفين لتحسين مستوى أدائهم.

- **العبارة رقم (45):** تشير العبارة "تمنح المكافآت في الإدارة المحلية وفقا لأدائك في العمل" إلى أن متوسط مستوى تمنح المكافآت في الإدارة المحلية وفقا لأداء الموظفين في العمل بلغ 2.34 وهو مستوى منخفض ما يدل على أن مديرية الغدارة المحلية لا تمنح المكافآت وفقا للأداء المقدم، بل بحسب الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة المهنية.

- **العبارة رقم (46):** تشير العبارة "تحرص الإدارة على تقديم المكافآت والهدايا في بعض المناسبات" إلى أن متوسط مستوى حرص الإدارة على تقديم المكافآت والهدايا في بعض المناسبات بلغ 2.80 وهو مستوى متوسط وهذا مؤشر على ان مديرية الإدارة المحلية نوعا ما تقوم بتقديم المكافآت والهدايا في المناسبات كالزواج والختان، زيادة مولود جديد، نهاية الخدمة، ويتم ذلك حسب القوانين التي تضبط عمل المديرية.

- **العبارة رقم (47):** تشير العبارة "شعورك بالتقدير في المؤسسة يحفزك على الأداء الأفضل" إلى أن متوسط مستوى شعور الموظف بالتقدير في المؤسسة يحفزه على الأداء الأفضل بلغ 3.52 وهو مرتفع نسبيا ما يدل على أن الموظف بمديرية الإدارة المحلية تمنح التقدير والاحترام للموظفين، أين يشعر الموظف بالقبول والرضا لدى مرؤوسيه وهو ما يدفعه إلى القيام بأداء أفضل.

- **العبارة رقم (48):** تشير العبارة "يتم منحك فرصا للمشاركة في اتخاذ القرار أو تطوير العمل" إلى أن متوسط مستوى منح مديرية الإدارة المحلية الموظفين فرصا للمشاركة في اتخاذ القرار أو تطوير العمل بلغ 2.99 وهو مستوى متوسط، حيث تقوم المديرية بإشراك الموظفين ذوي الكفاءة العالية والخبرة المهنية الكبيرة في اتخاذ لقرارات وتطوير العمل دون الموظفين الآخرين، وهو ما يعتبر تحفيزا نسبيا بالمديرية.

- **العبارة رقم (49):** تشير العبارة "تحصل على إشادات او اعتراف عند إنجاز أعمال متميزة" إلى أن متوسط مستوى تحصل الموظف على إشادات او اعتراف عند إنجاز أعمال بلغ 2.79، وهو مستوى متوسط، حيث أقر المبحوثون بمنح شهادات شكر وتقدير من طرف مديرية الإدارة المحلية، إضافة إلى ذكر مهاراتهم واجتهاداتهم والإعلان عنها في الوسط الوظيفي وأثناء الاجتماعات مما يخلق حالة نفسية لدى الموظف تدفعه لبذل المزيد من الجهد والتفاني في إنجاز المهام.

- **العبارة رقم (50):** تشير العبارة "أتلقى عبارات التقدير والشكر من المسؤولين عن انجاز مهامي بشكل جيد" إلى أن متوسط مستوى تلقي الموظف لعبارات التقدير والشكر من المسؤولين عن انجاز مهامه بشكل جيد بلغ 3.18، وهو مستوى متوسط، وهو دليل على أن المسؤولين والرؤساء بمديرية الإدارة المحلية يقدمون عبارات الشكر والتقدير للموظفين مقابل تأديتهم لمهامهم وهو الأمر الذي يجعل الموظفون يشعرون بأهميتهم ومكانتهم داخل المديرية، ويدفعهم للعمل بكفاءة وجد ويحاولون قدر المستطاع الرفع من أدائهم.

إجمالي المحور:

تعتبر مديرية الإدارة المحلية أن التحفيز من العوامل الحاسمة في رفع الكفاءة والأداء لدى الموظفين، حيث ساهم تحفيز العاملين – سواء كان مادياً كالمكافآت والحوافز المالية، أو معنوياً كالتقدير والثناء – بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير والانتماء لدى الموظفين بالمديرية. فالموظف بمديرية الإدارة المحلية يشعر بأن جهوده محل اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وهو ما جعله أكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق أهداف المنظمة، وازدياد ارتباطه بعمله على المدى الطويل. بينما أدى نقصه وضعفه إلى انخفاض الحماس وزيادة احتمالية التسرب الوظيفي أو تراجع الأداء. لذلك، فإن المديرية تسعة جاهدة إلى توفير نظام تحفيزي عادل وفعّال يعكس تقديرها لموظفيها.

البعد الثالث: التواصل

- **العبارة رقم (51):** تشير العبارة "تتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامك في أي وقت" إلى أن متوسط مستوى الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز المهام في أي وقت بلغ 3.00 وهو مستوى متوسط وهو ما يشير إلى أن الموظفين في مديرية الغدارة المحلية غلبا ما يتحصلون على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم وذلك راجع إلى ان هناك فترات تكون فيها المهام كثير وأعمال متنوعة ممالا يحول دون وصول المعلومات المتعلقة بهذه المهام بسرعة وفي الوقت المناسب.

- **العبارة رقم (52):** تشير العبارة "تتيح لك (الانترنت، الانترانت، البريد الالكتروني...) سهولة وصولك لقواعد البيانات والمعلومات" إلى أن متوسط مستوى إتاحة وسائل الاتصال الإلكتروني سهولة الوصول لقواعد البيانات والمعلومات بلغ 3.63 وهو مستوى مرتفع نظر إلى أن مديرية الإدارة المحلية تعتمد على التطورات الرقمية في التواصل بين مختلف الأجهزة والمصالح وبين الموظفين من أجل ضمان السرعة وربح الوقت في أداء المهام، دون الحاجة للتنقل من أجل الحصول على المعلومات.

- **العبارة رقم (53):** تشير العبارة "لا أجد صعوبة في التواصل مع الموظفين في الإدارة" إلى أن متوسط مستوى وجود صعوبة في التواصل مع الموظفين في الإدارة بلغ 4.20 وهو مستوى مرتفع جدا وهذا راجع إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تتقارب مكاتب الموظفين بعضها ببعض، أيضا توفر الاتصالات الرقمية وشبكات الحاسوب التي تسهل عملية التواصل بين الموظفين، وتستخدم تقنيات الاتصال المرئي أحيانا حسب الضرورة.

- **العبارة رقم (54):** تشير العبارة "يتم التنويع في وسائل الاتصال (الانترنت، الانترانت، البريد الالكتروني...) المستخدمة بين الموظفين" إلى أن متوسط مستوى التنويع في وسائل الاتصال (الانترنت، الانترانت، البريد الالكتروني...) المستخدمة بين الموظفين وهو مستوى مرتفع، حيث تتيح مديرية الإدارة المحلية جميع أنواع وسائل الاتصالات الرقمية بهدف التسريع من وتيرة أداء المهام وضمان الكفاءة والفعالية داخل المديرية

- **العبارة رقم (55):** تشير العبارة "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة" إلى أن متوسط مستوى اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة بلغ 3.49، وهو مستوى مرتفع، ويرجه هذا الاهتمام إلى سعي مديرية الإدارة المحلية إلى مواكبة التطورات التكنولوجية واستثمارها في تسيير مصالحها وتسهيل أداء المهام بالنسبة للموظفين، لذا فهي تسعى دائما إلى البحث عن أحدث الوسائل الإتصالية واستخدامها داخل المديرية.

- **العبارة رقم (56):** تشير العبارة "يمكنك الاعتماد على زملائك للحصول على المعلومات والمساعدة عند الحاجة" إلى أن متوسط مستوى إمكانية الاعتماد على الزملاء للحصول على المعلومات والمساعدة عند الحاجة بلغ 3.62، وهو مستوى مرتفع وهذا يدل على أن نظام فرق العمل قوي وفعال بمديرية الإدارة المحلية والتقارب في نوعية المهام والوظائف، حيث يتوجب على الموظفين الإلمام بجميع الوظائف وكيفية سيرها وأدائها، وهو ما يفسر اعتماد الموظفين على بعضهم من أجل الحصول على المعلومات اللازمة.

- **العبارة رقم (57):** تشير العبارة "يسمح هيكل الإدارة بالاتصال والتواصل بين الموظفين في مختلف المستويات" إلى أن متوسط مستوى سماح هيكل الإدارة بالاتصال والتواصل بين الموظفين في مختلف المستويات بلغ 3.86 وهو مستوى مرتفع، فبالرجوع إلى الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية نجد أن مكاتب المصالح تتحاذى بعضها ببعض، مما يتيح سهولة الاتصال والتواصل بين الموظفين دون استهلاك وقت كبير من أجل ذلك.

- **العبارة رقم (58):** تشير العبارة "هناك وضوح في التعليمات والتوجيهات التي تتلقاها من الإدارة إلى أن متوسط مستوى هناك وضوح في التعليمات" والتوجيهات التي تتلقاها من الإدارة بلغ 3.70 وهو مؤشر يدل على أن الموظفين على اتصال دائم بالمرؤوسين مما يسهل عليهم فهم التعليمات والتوجيهات، ويرجع ذلك إلى الخبرة المهنية ودرجة التمكن الوظيفي لدى الموظفين، كما يرجع ذلك أيضا إلى ملاءمة هذه التعليمات والتوجيهات للمستويات التعليمية والفكرية للموظفين، مما يجعلهم يفهمونها بسهولة ودون عناك أو الحاجة إلى الاستفسار وطلب المزيد من الشرح بخصوصها..

- **العبارة رقم (59):** تشير العبارة "القنوات المعتمدة للتواصل (مثل البريد الالكتروني أو الاجتماعات...) تستخدم بفاعلية" إلى أن متوسط مستوى استخدام القنوات المعتمدة للتواصل بشكل فعال بلغ 3.57، وهو مؤشر يدل على أن قنوات التواصل المعتمدة بمديرية الإدارة المحلية تستخدم بشكل فعال وإيجابي من أجل ضمان نوعية اتصال جيدة، مما يجعل الموظفين راضين عن المهام الموكلة إليهم وتجنبهم الضغوطات وغموض الدور الذي يمكن أن يحدث جراء ضعف هذه القنوات.

- **العبارة رقم (60):** تشير العبارة "يوجد تواصل دوري بين الإدارة والموظفين (لقاءات، تقارير، نشاطات...)" إلى أن متوسط مستوى تواجد تواصل دوري بين الإدارة والموظفين بلغ 4.23، وهو مؤشر على أن مديرية الإدارة المحلية تعقد اجتماعات دورية على فترات قصيرة من أجل التوعية والتحسيس والاطلاع على المستجدات الوظيفية، إضافة إلى القيام بالعديد من النشاطات مثل الملتقيات والزيارات الميدانية والتظاهرات التي لها علاقة بالمهام الموجودة بالإدارة، كما تقوم أيضا بإعداد تقارير يومية بخصوص سيرورة العمل وإيضاح النقائص للموظفين والمشاركة في وضع حلول وإجراءات كفيلة للحد من ذلك.

إجمالي المحور:

إجمال يمكن القول أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع بمديرية الإدارة المحلية وذلك من خلال التمكن الوظيفي الكبير الذي يمتلكه الموظفون بالإدارة، والتي بدورها تسعى إلى رفع مستوى وكفاءة عمالها عن طريق تطبيق نظام التدريب والتكوين على المستويين الداخلي والخارجي من أجل تكوين موظف كفء وفعال قادر إلى أداء مهامه على الوجه المطلوب وكفاءة عالية، إضافة إلى أن المديرية تعتمد أنظمة متنوعة من التحفيزات بالرغم من قلتها إلا أنها تسعى جاهدة إلى منح تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين، وهو الأمر الذي التمسناه في الموظفين من خلال رضاهم هم وظائفهم وأجورهم، إلا أن هذا الجانب (التحفيز) يبقى قليلا نسبيا نظرا إلى قلة الموارد المالية لهذا نجد ان التحفيزات المعنوية تطغى على التحفيزات المادية التي تقدمها المديرية، كما ان

هذه الأخيرة تعتمد أساليب اتصال وتواصل فعالة وتسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وتطبيقها بمصالح المديرية لضمان تواصل فعل بين الموظفين والإدارة، ولضمان وصول المعلومة في أقل وقت ممكن وأكبر وضوح

ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة الأثر بين (جودة الحياة الوظيفية والرضى الوظيفي) فتأثر جودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية حيث لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Y= a+bx) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع الرضى الوظيفي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) عند مستوى دلالة (a≤0.05) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجداول التالية:

الفرضية الرئسية :

الجدول رقم (11) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أسلوب الإشراف	الرضى الوظيفي	0,56	0,73	0,730[a]	0,533	8,877	78,792	***0,00***[b]

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لدور جودة الحياة في تحقيق الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية (a≤0.05)

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر ور جودة الحياة في تحقيق الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية (a≤0.05)

تهدف الفرضية الرئيسية إلى اختبار مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديرية الإدارة المحلية وقد تم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

($Y = a + bX$) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية، ممثلة في أسلوب الإشراف) والمتغير التابع (الرضى الوظيفي). أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.730$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.533$) يدل على أن 53.3% من التغير في الرضى الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في جودة الحياة الوظيفية. أما قيمة معامل الانحدار ($B = 0.73$) فتدل على أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في أسلوب الإشراف يؤدي إلى زيادة في مستوى الرضى الوظيفي بمقدار 0.73 وحدة. كما بلغت قيمة (8.877) tوقيمة (78.792) Fدلالة إحصائية عند مستوى معنوية($sig = 0.00 < 0.05$) ، مما يدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم معنوي ويمكن تعميم نتائجه. بناءً عليه، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي.

و يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية "الرضى الوظيفي والتكامل الاجتماعي" التي ترى أن ظروف العمل وجودته تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي للعامل، مما ينعكس في زيادة الانتماء والرضى الوظيفي. إن أسلوب الإشراف، باعتباره أحد مكونات جودة الحياة الوظيفية، يسهم في خلق بيئة تنظيمية تتسم بالاحترام، والدعم، والتواصل الفعال، ما يعزز من إحساس الفرد بقيمته داخل المؤسسة ويحفّز أداءه.

حيث تتماشى هذه النتائج مع مفاهيم نظرية "التحفيز والرضى المهني (Herzberg) "ونظرية "العدالة التنظيمية"، حيث يشكل أسلوب الإشراف أحد أهم محددات جودة الحياة في بيئة العمل. فكلما شعر الموظف بأن هناك عدالة، دعمًا تنظيميًا، وتواصلًا فعالًا من الإدارة، ازداد رضاه عن العمل. يعكس ذلك مدى أهمية تمكين الموظف ودمجه في صنع القرار وتعزيز كفاءته الذاتية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى شعوره بالانتماء والثقة، وهما عنصران حاسمان في تحقيق الرضى الوظيفي المستدام.

الفرضية الفرعية الأولى:

تهدف الفرضية الأولى إلى اختبار أثر أسلوب الإشراف كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية على تحقيق الرضى الوظيفي بالإدارة المحلية. وقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Y = a + bX) من أجل الكشف عن مدى وجود علاقة وتأثير دال إحصائيًا بين المتغير المستقل (أسلوب الإشراف) والمتغير التابع (الرضى الوظيفي). توضح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أسلوب الإشراف	الرضى الوظيفي	0,56	0,73	0,730[a]	0,533	8,877	78,792	***0,00***[b]

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول لبعد أسلوب الإشراف الإشراف على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية عند مستوى معنوية (a≤0.05)

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول لبعد أسلوب الإشراف الإشراف على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية عند مستوى معنوية (a≤0.05)

تُظهر النتائج أن أسلوب الإشراف له تأثير قوي وإيجابي على الرضى الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.730)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2 = 0.533) يوضح أن ما نسبته 53.3% من التغير في الرضى الوظيفي يمكن تفسيره من خلال أسلوب الإشراف. وتشير القيم الإحصائية لكل من T (8.877) و F (78.792) إلى دلالة إحصائية عالية عند مستوى معنوية (sig = 0.00 < 0.05). وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لأسلوب الإشراف على الرضى الوظيفي بالإدارة المحلية.

تعكس النتائج أهمية البُعد الإشرافي في بناء بيئة عمل متوازنة ومُحفِّزة. ويستند هذا التحليل إلى نظريات التنظيم الاجتماعي ونظرية الدعم الاجتماعي في العمل، حيث يُعد أسلوب الإشراف أحد المحددات الأساسية لخلق بيئة تنظيمية عادلة وإنسانية. فالإشراف الذي يقوم على التواصل الفعال، والتحفيز، واحترام

الكفاءات، يسهم في بناء علاقات عمل متينة ويعزز من شعور الموظف بالثقة والانتماء للمؤسسة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضى الوظيفي. كما أن نمط القيادة الإشرافية الذي يتسم بالعدالة والشفافية يساهم في تقليل التوتر الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

تركز الفرضية الثانية على دراسة أثر خصائص الوظيفة باعتبارها أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي في الإدارة المحلية. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط

($Y = a + bX$) ، من أجل قياس مدى وجود أثر دال إحصائيًا بين المتغير المستقل (خصائص الوظيفة) والمتغير التابع (الرضى الوظيفي). يوضح الجدول الآتي نتائج التحليل:

الجدول رقم (13) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
خصائص الوظيفة	الرضى الوظيفي	0,584	0,594	$0,584^a$	0,341	5,970	35,638	$0,00^b$

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss

- **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر لبعد الخصائص الوظيفة على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية -تبسة-عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية حول أثر لبعد الخصائص الوظيفة على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية -تبسة-عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

تشير النتائج إلى وجود أثر متوسط بين خصائص الوظيفة والرضى الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.584$)، ما يدل على وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية. أما معامل التحديد($R^2 = 0.341$) ، فيوضح أن خصائص الوظيفة تفسر ما نسبته 34.1% من التغير في الرضى الوظيفي. كما أن قيمة t (5.970) وقيمة F (35.638) تعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى .($sig = 0.00 < 0.05$) بناءً على ذلك، يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لخصائص الوظيفة على الرضى الوظيفي.

حيث تعكس هذه النتائج أهمية البنية الموضوعية للوظيفة في تشكيل مشاعر الرضى المهني لدى الأفراد. فخصائص الوظيفة - مثل تنوع المهام، درجة الاستقلالية، وضوح الأدوار، والفرص المتاحة للنمو والتقدير - تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الشعور بالمعنى والانتماء داخل المؤسسة. وتنسجم هذه النتائج مع نظرية "تصميم الوظائف" لـ (Hackman & Oldham) التي تؤكد أن الخصائص الجوهرية للعمل تؤثر بشكل مباشر على الدوافع النفسية للموظف، وبالتالي على درجة رضاه. كما أن محدودية التفسير الإحصائي (R^2 = 34.1%) قد تشير إلى أن خصائص الوظيفة وحدها ليست كافية لضمان الرضى التام، ما يبرز أهمية تناول أبعاد أخرى في جودة الحياة الوظيفية مثل بيئة العمل، الأجور، والعلاقات داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تسعى الفرضية الثالثة إلى قياس أثر ظروف العمل باعتبارها بعدًا من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي في الإدارة المحلية - تبسة. تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ($Y = a + bX$) لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (ظروف العمل) والمتغير التابع (الرضى الوظيفي)، وقد أسفرت النتائج عن المعطيات التالية:

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
خصائص الوظيفة	الرضى الوظيفي	0,348	0,373	0,348a	0,121	3,079	9,480	***0,03b***

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss

- **الفرضية العدمية :** لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية -تبسة- عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

- **الفرضية البديلة:** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد ظروف العمل على جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية -تبسة- عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ضعيفة ولكنها دالة إحصائيًا بين ظروف العمل والرضى الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.348$) ومعامل التحديد($R^2 = 0.121$) ، ما يدل على أن 12.1% فقط من التغير في الرضى الوظيفي يُعزى إلى ظروف العمل. رغم محدودية التأثير، إلا أن قيمتي (3.079) Tو (9.480) F تدلان على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .($sig = 0.03 < 0.05$) وبناء عليه، نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لظروف العمل على جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية - تبسة.

تُعد ظروف العمل أحد المقومات الأساسية لبناء بيئة مهنية مستقرة وداعمة. فالمكاتب المجهزة، السلامة المهنية، توازن ضغط العمل، وتوفر الوسائل الملائمة كلها عناصر تعزز من جودة الحياة الوظيفية. إلا أن ضعف معامل التحديد ($R^2 = 0.121$) في هذه الدراسة يُشير إلى أن تأثير ظروف العمل على الرضى الوظيفي في السياق المحلي قد يكون محدودًا، ربما نتيجة الاعتياد المؤسسي أو تغليب عوامل أخرى مثل العلاقات التنظيمية، الأمن الوظيفي، أو الراتب. هذا يتوافق مع بعض الاتجاهات السوسيولوجية التي ترى أن التقييم الذاتي للرضى لا يعتمد فقط على العوامل المادية، بل يرتبط بالإدراك الشخصي والثقافة التنظيمية ومدى الشعور بالعدالة والانتماء.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي

- وجه الاتفاق:

- أنه لا توجد لدى العاملين درجة عالية من الرضا الوظيفي في العمل، كما أنهم يشعرون بالفخر والانتماء إلى الإدارة المحلية التي يعملون فيها.

إن العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي ولا يرغبون بالبحث عن فرص عمل بديلة، وهذه النسبة طبيعية، وذلك نتيجة جودة الحياة الوظيفية بالإدارة المحلية محل وكذلك لصعوبة توفر فرص عمل أخرى لاعتبارات اقتصادية وسياسية سبق شرحها في مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفقرات أبعاد جودة الحياة الوظيفية، في المقابل فان 8 % من العاملين لا يشعرون بالرضا، ويرجع ذلك إلى وجود عدد قليل من العاملين الذين ينتمون إلى فئة العقود المؤقتة.

- وجه الاختلاف:

- تنتهج الإدارة المحلية بأسلوب إشراف يسمح لبعض العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتمنح نوع من الحرية في أداء المهام على عكس دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي التي خلصت إلى أن الجامعة لا تعمل على إشراك العاملين بها في اتخاذ القرارات وتقيد حرية الأفراد بالصرامة.

- تتوفر لدى الإدارة المحالية موارد مالية مالية معتبرة تمكنها من توفير التجهيزات اللازمة لتهيئة ظروف عمل جيدة ومريحة، وكذا توفير التحفيزات المادية نوعا ما، في حين توصلت نتائج دراسة خليل إسماعيل ابراهيم ماضي

- مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة إيهاب أحمد عويضة

- وجه الاتفاق:

- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين في أعمالهم.

- أن مستوى الرضا عن الوظيفة مرتفع لدى العاملين

وجه الاختلاف

- مستوى الرضا عن الأجر لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة إيجابي ولكن منخفض، في حين في الإدارة المحلية فهو مرتفع

رابعا: النتائج العامة للدراسة

تناولت الدراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضى الوظيفي لدى العاملين في الإدارة المحلية، حيث تم اختبار فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. **دور جودة الحياة الوظيفية في رفع الرضى الوظيفي** :أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي موجب بين المتغيرين ($R = 0.730$) ، حيث أن 53.3% من التغير في الرضى الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التغير في جودة الحياة الوظيفية، مما يؤكد صحة الفرضية البديلة بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على الرضى الوظيفي عند مستوى معنوية.($a \leq 0.05$)
2. **تأثير أسلوب الإشراف** :يمثل أسلوب الإشراف العامل الأكثر تأثيراً على الرضى الوظيفي بمعامل ارتباط ($R = 0.730$) ومعامل تحديد($R^2 = 0.533$) ، مما يشير إلى أن 53.3% من التباين في الرضى الوظيفي يُعزى إلى أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة.
3. **تأثير خصائص الوظيفة** :أظهرت النتائج وجود تأثير متوسط لخصائص الوظيفة على الرضى الوظيفي بمعامل ارتباط($R = 0.584$) حيث تفسر خصائص الوظيفة ما نسبته 34.1% من التغير في الرضى الوظيفي.
4. **تأثير ظروف العمل** :كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية ضعيفة ولكنها دالة إحصائياً بين ظروف العمل والرضى الوظيفي بمعامل ارتباط ($R = 0.348$)، حيث تفسر ظروف العمل 12.1% فقط من التباين في الرضى الوظيفي.
5. تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً محورياً في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين في الإدارة المحلية، وهو ما ينسجم مع نظريات التحفيز والرضى المهني والعدالة التنظيمية.
6. يمثل أسلوب الإشراف العامل الأكثر تأثيراً على الرضى الوظيفي، مما يبرز أهمية العلاقات الإنسانية والقيادة الفعالة في بيئة العمل، حيث أن الإشراف القائم على التواصل الفعال والتحفيز واحترام الكفاءات يسهم في تعزيز الانتماء والرضى.
7. تؤثر خصائص الوظيفة بشكل متوسط على الرضى الوظيفي، وهو ما يتماشى مع نظرية "تصميم الوظائف" التي تؤكد أن تنوع المهام والاستقلالية ووضوح الأدوار وفرص النمو تؤثر على الدوافع النفسية للموظف.
8. رغم أن ظروف العمل تؤثر بشكل ضعيف نسبياً على الرضى الوظيفي في هذا السياق، إلا أنها تبقى ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة المادية للعمل دون إغفال العوامل الأخرى الأكثر تأثيراً.

خامسا: التوصيات المستخلصة

1. ضرورة تبني أساليب إشرافية قائمة على التواصل الفعال والدعم والاحترام المتبادل، مع التركيز على تدريب المشرفين على مهارات القيادة التحويلية.
2. العمل على تحسين تصميم الوظائف من خلال إثراء محتواها وزيادة الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز الشعور بالمعنى والمسؤولية.
3. تطوير ظروف العمل المادية والتنظيمية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وطبيعة المهام المطلوبة.
4. تبني استراتيجية متكاملة لتحسين جودة الحياة الوظيفية تأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد المؤثرة على الرضى الوظيفي، مع إيلاء أهمية خاصة لأسلوب الإشراف وخصائص الوظيفة.
5. إجراء دراسات دورية لقياس مستوى الرضى الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مما يساعد على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات وتطلعات العاملين.

تظهر هذه النتائج أهمية جودة الحياة الوظيفية كمدخل استراتيجي لتحسين الرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي في الإدارة المحلية.

خاتمة

خاتمة

يعتبر الرضا الوظيفي من أبرز أشكال السلوك التنظيمي لدوره في تحسين الفعالية التنظيمية، بحيث يعتبر من السلوكيات الإيجابية التي يتبناها العاملون طواعية وبصورة عفوية، وهو يعتمد على مجموعة من العوامل التنظيمية في المنظمة، كما تنشأ سلوكيات الرضا من خلال تأثير الممارسات الإدارية والتنظيمية والتي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال جودة الحياة الوظيفية التي تعتبر عنصر هام ومؤثر في قوة وضعف هذا السلوك، فكان على المنظمة إيجاد البيئة المناسبة لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، وتأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح.

هذا ما يؤذي إلى ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، لاعتبارهما أحد الأدوات الإستراتيجية المؤثرة والهامة في المنظمة، لدورها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات، وكونها إستراتيجية في يد المنظمة لمواجهة كافة المتغيرات الحالية والمستقبلية وضمان بقائها واستمراريتها.

يبقى الموضوع قابلا للدراسات المستقبلية، ومحاولة الكشف عن متغيرات أخرى من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المعاجم والقواميس

1. ابن منظور: لساف العرب، دار صدار، ط 1، المجلد 5، لبنان، 2005.

ثانيا: الكتب

2. ابراهيم رمضان الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط 2، مصر، 2007.

3. إبراهيم لطفي طلعت: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، مصر، 2007.

4. أحمد صفر عاشور، السلوك الإنساني للمنظمات، دار النهضة العربية، ط2، لبنان، 1982.

5. أحمد كمال أحمد، العلاقات العامة في مجالات الاجتماعية والانسانية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1967.

6. إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة الطالية فيصل، القاهرة، 2014.

7. بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.

8. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (النظريات و نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

9. جاد عبد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2005.

10. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

11. الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني) معهد الإدارة العامة، دون طبعة، دون دار نشر، 2005.

12. خالد ممدوح، البلديٌات المحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية، 2009.

13. رمضان محمد القذافي،العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر ، 1997.

14. رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الإسكندرية، 2002.

15. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

17. سعد زناد دروش، مصطفى احمد مصطفى، إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين ألداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2018.

18. سلوى محمد عبد الباقي صالح، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة- دراسة نظرية تطبيقية-، ط1، شركة نوابغ الفكر، القاهرة، 2009.

19. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: ادارة جودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، 2008.

20. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، مطبعة العشيري، قناة السويس مصر، 2009

21. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWl في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008

22. شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993.

23. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990.

24. صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، د.ط، مكتبة غريب، الفاهرة، مصر، 1980.

25. عادل حسن مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1976

26. عادل محمود حمدي، الاتجاهات المعاصرة في نظم الإدارة المحلية، دراسة مقارنة، د.ط، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1984.

27. عبد الخالق ناصف، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، 1986.

28. عبد الرزاق محمد الدملي، العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .

29. عبد الله محمد عبد الرحمن،علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.

30. عثمان محادين : القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

31عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، ط1، جسور للطبع والتوزيع، الجزائر، 2010.

32. علي عجوة، دراسات في العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985

33. فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.

34. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر 2007.

35. محمد الصرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، د.ط، مصر، 2008، 131.

36. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003

37. محمد أنس قاسم، أسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988

38. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990.

39. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الإسكندرية، 2002.

40. محمد محمود الطعامنه، بحث نظم الإدارة المحلية المفهوم والفلسفة والاهداف، الملتقى العربي الاول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان.

41. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999.

42. محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، د.ط، مؤسسة شبان الجامعة، الإسكندرية، 2005

43. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2013.

44. مؤيد سالم سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

45. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 8، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.

ثالثا: المجلات

46. ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعيبر: فعالية برامج للتنمية المهنية القائمة على تطبيقات الايزو بالمؤسسة التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى هيئة التدريس، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة المجمعة، عدد 76، المملكة العربية السعودية، 2012

47. اسماعيل علي غالب الحمودي، عبد الرحمان محمد احمد الصغياني، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في وجود الاترباط الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 5، جامعة تعز، اليمن، ديسمبر 2023.

48. اشراف عقون، لقمان بوخدوني، "جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة"، مجلد 5، عدد 2، مجلة الآفاق الاقتصادية، الجزائر، 2020.

49. أمينة خير توفير سعد، واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاختراق الوظيفي، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، كلية الآداب، المجلد 3، العدد 5، جامعة الإسكندرية، مصر، 2020.

50. أيمن حسن علي، جودة الجياة الوظيفية وعلاقتها بالاتزام التنظيمي للعاملين بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد 13، الكلية العسكرية لعلوم الإدارة، مصر.

51. ايمن حسين ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق سوريا، مجلد1، عدد1، 2014

52. برسي محمد حسين، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الخدمة... المفاهيم والأهمية والنماذج التطبيقية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد 1، العدد 1، 2010.

53. بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، عدد 26 جوان 2010.

54. تغريد بنت محمد الهداب، عبد المالك بن طاهر المخلافي، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاختراق الوظيفي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 40، العدد 03، جامعة الملك سعود، السعودية، سبتمبر 2020.

55. سامي الزهر، جمال ابو دولة ، رينة زين العابدين، تقويم واقع جودة الحياة الوظيفية الداعمة لتطبيق جودة الشاملة في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية في مدرسة التنوير اللاذقية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سوريا، مجلد 35، العدد 3، 2013.

56. سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا، .مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، حالة دراسية على وزارة الشئون الاجتماعية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، فلسطين، 2010.

57. سعد العنيزي، سعد خير الله الفضل، فلسسفة نوعية الحياة العمل في المنظمات في الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ،مجلد13، العدد 45، 2007.

58. صبحية سالم السائح، نجية لاجي الوسيع، "مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية"، ج 1، مجلة المؤتمر، العلمي الرابع والثاني لقسم التربية وعلم النفس، التعليم العالي الواقع والطموح، د.س.ن.

59. عمارة شريف، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة، العدد 02، 2014.

60. فوزية محمد سليم، نهاد الخالدي، متطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي المدارس الابتدائية، مجلة تطوير الأداء الوظيفي، المجلد 21، العدد 1، جامعة المنصورة، الكويت، 2023.

61. فيروز مصطفى حمدي، جودة الحياة الوظيفية و دورها في تعزيز أخلاقيات العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية كمرك دهوك، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، الكلية التقنية الإدارية، المجلد 7، العدد 33، جامعة دهوك التقنية، العراق، 2024.

62. محمد عبد الله الناجي، تطبيق نظرية هيرزبرغ لقياس الرضا عن العمل في التعليم الثانوي لمنطقة الإحساء، مجلة الإدارة العامة، العدد 80 الرياض، سبتمبر 1993 .

63. مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة صالح بوبنيدر، قسنطينة 3، 2017.

64. موسى السعودى، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية مجلد 13، عدد 1، 2014.

65. نجلاء بنت إبراهيم بن صالح، خولة بن عبد الله بن محمد المغير، جودة الحياة الوظيفية للقيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، المجلد 87، العدد 03، جامعة طنطا، مصر، 2022.

66. نصير سمارة، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات ل "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 2، جامعة مولود معمر، تيزي وزو، 2018.

67. نقموش محمد الطاهر، واقع الحياة الوظيفية لدى عينة من أساتذة مرحلة الطور الثانوي، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، المركز الجامعي آفلو، الأغواط، الجزائر، مارس 2022.

رابعا الرسائل الجامعية

68. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1429 هـ/2008.

69. بوعلاق نوال،"دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات"، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015/2014.

70. حكيم يحياوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية دراسة مقارنه بين بلديتين ولايتي ورقه وغردايه من 2007 الى 2011، رسالة ماجستير، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعه قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

71. خليل إسماعيل ابراهيم ماضى، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية" مذكرة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2014.

72. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

73. شاطر شقيف، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.

74. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببير خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلةّ، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

75. عبد الله الطبال عبد الله، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالسويس، جامعة قناة السويس، 2004.

76. عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997

77. عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.

78. غازى حسن عواد، اثر الحوافز فى تحسين الاداء لدى العاملين فى مؤسسات القطاع العام فى الأردن، رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن، 2013.

79. القبلان يوسف محمد ، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

80. محمد عاطف جمال، "جودة حياة العمل ومسار الوظيفي"، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، (د.ب)، ص 12

81. محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، 2007.

82. معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران 2، 2017

83. ناصر محمد يوسف أبو شماله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة ألوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2018.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان بعنوان:

دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمصالح ولاية تبسة

دراسة للطالب:

– قوسم عبد السلام

– براهمي فاروق

تحت إشراف الدكتور:

براي توفيق

هذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل، والهدف منها معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى مؤسستكم.

لذا نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك وفقا لما تراه أو تشعر به في مؤسستك واقعيا وبصدق، وسوف يتم تحليل النتائج لاحقا إحصائيا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: الخصائص السوسيو ديمغرافية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبارات (البنود)	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسلوب الإشراف						
1	تسود علاقة التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة					
2	تشجع الإدارة أسلوب فرق العمل					
3	تم إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار					
4	يعاملني رئيسي بعدالة وإنصاف					
5	تتيح الإدارة فرصة المشاركة في وضع الأهداف					
6	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تنمية مهارتهم الوظيفية					
7	تعمل الإدارة على إيجاد أساليب إدارية حديثة في العمل					
8	تمنح الإدارة الصلاحيات الكاملة والمناسبة للموظفين لأداء عملهم					
9	تلتزم الإدارة بالعدالة في التعامل مع الموظفين					
10	أحصل على المعلومات المتعلقة بمهامي بسهولة					
خصائص الوظيفة						
11	تتطلب وظيفتي مهام متنوعة ومتعددة					
12	أشعر أن وظيفتي تتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي					

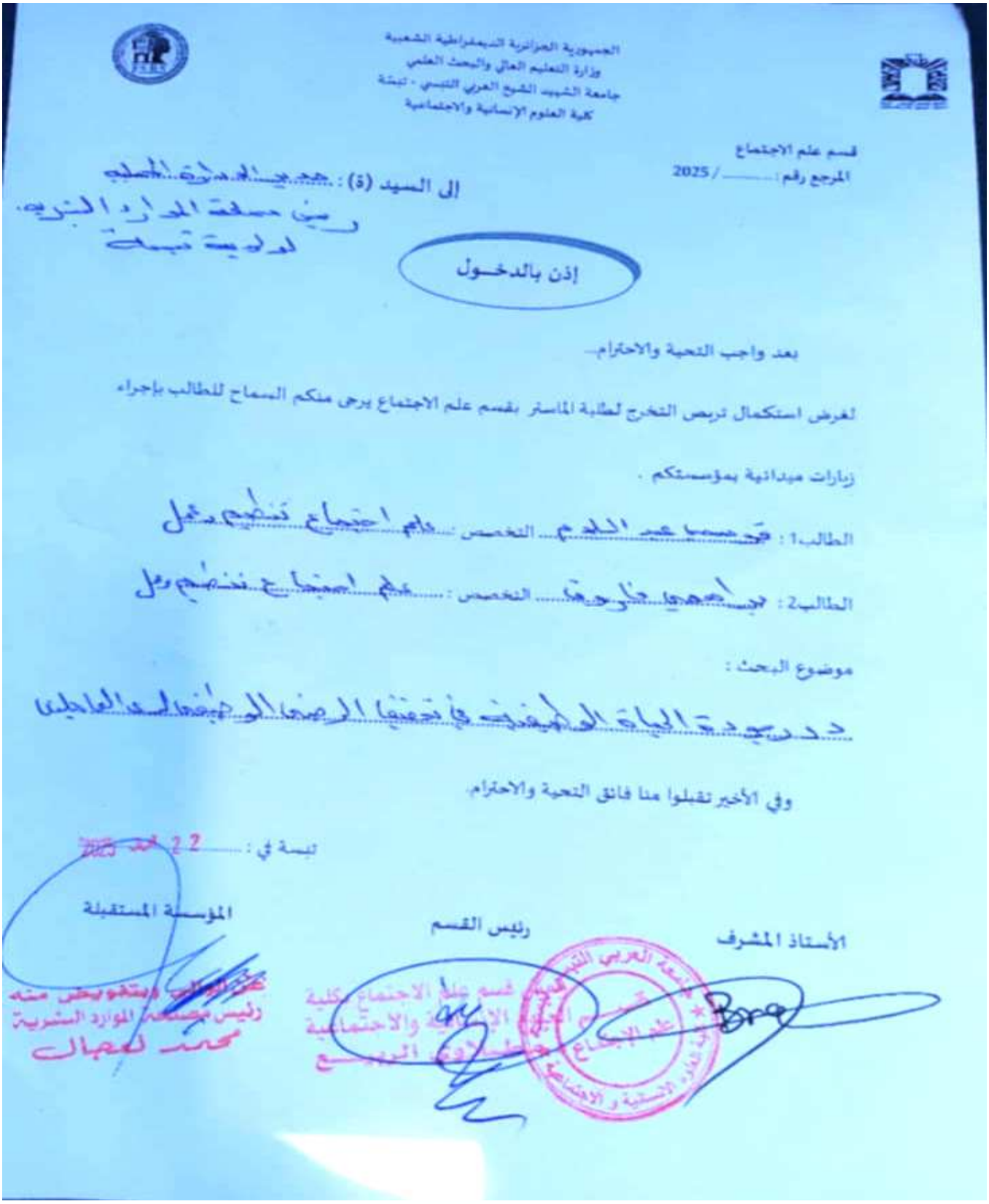
13	هناك وضوح في المهام والمسؤوليات الموكلة إلي					
14	توفر المؤسسة فرص تدريب وتطوير مهني للموظفين					
15	هناك إمكانية للترقي أو التقدم الوظيفي متاحة لجميع الموظفين					
16	تواكب الإدارة المحلية بشكل فعال لتسهيل الوظائف والأعمال					
17	تتيح لي وظيفتي الفرصة لأداء العديد من المهام المتنوعة					
18	حجم العمل في وظيفتي مناسب					
19	لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي					
20	تتميز مهام عملي بالأهمية والدقة					
	يتناسب الوقت المخصص للوظيفة مع نوعية المهام					
ظروف العمل						
21	تهتم الإدارة المحلية بتوفير بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل من حيث التجهيز، الإنارة، التهوئة، النظافة...					
22	توفر لك الإدارة جميع الوسائل التي تسهل عليك أداء مهامك					
23	يتميز مكان عملك بالهدوء					
24	توفر الإدارة وسائل السلامة والوقاية (مطفأة حرائق – علبة اسعافات...)					
25	توجد مرونة في أوقات العمل					
26	راتبك الشهري يتناسب مع مهامك ومسؤولياتك					
27	أحصل على مزايا إضافية (تأمين، مكافآت، إجازات مدفوعة...)					
28	ساعات العمل في الإدارة المحلية مناسبة مع العمل الذي أقوم به					
29	تطبق السياسات واللوائح بإنصاف بين جميع الموظفين					
30	أشعر بالاستقرار في وظيفتي الحالية ولا أفكر في تغييرها أو التخلي عنها					

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات (البنود)	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكن الوظيفي						
31	أمتلك المهارات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إلى بكفاءة					
32	أتمكن من استخدام الأدوات والتقنيات المتعلقة بعملي بشكل فعال					
33	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل دون الحاجة إلى تدخل دائم من الإدارة					
34	أتمكن من التخطيط الجيد لمهامي اليومية وتنظيم وقتي بفعالية					
35	أستطيع العمل تحت الضغط دون تأثير على جودة الأداء					
36	أحرص على تطوير مهاراتي بشكل مستمر					
37	أبحث عن مصادرجديدة لتحسين معرفتي ومهاراتي في العمل					

38	أستطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل					
39	لدي المعرفة الكافية بمجال عملي وتخصصي					
40	أتلقى توجيهات من المسؤولين تساعدني على تحسين أدائي					
التحفيز						
41	تتلقى مبادراتك واجتهاداتك الشخصية تشجيع ودعم من طرف الإدارة					
42	تتلقى هدايا وشهادات تقدير وتكريمات عندما تقوم بعملك على أكمل وجه.					
43	يقوم رؤساؤك بتحفيزك على تحمل مسؤوليات أكبر					
44	نظام المكافآت المعتمد في الإدارة يشجعك على تحسين مستوى أدائك أدائك في العمل					
45	تمنح المكافآت في الإدارة المحلية وفقا لأدائك في العمل					
46	تحرص الإدارة على تقديم المكافآت والهدايا في بعض المناسبات					
47	شعورك بالتقدير في المؤسسة يحفزك على الأداء الأفضل					
48	يتم منحك فرصا للمشاركة في اتخاذ القرار أو تطوير العمل					
49	تحصل على إشادات او اعتراف عند إنجاز أعمال متميزة					
50	يتم تقدير انجازاتك منم قبل الإدارة بشكل مناسب					
التواصل						
51	تتحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز مهامك في أي وقت					
52	تتيح لك (الانترنت، الانترانت، البريد الالكتروني...) سهولة وصولك لقواعد البيانات والمعلومات					
53	لا أجد صعوبة في التواصل مع الموظفين في الإدارة					
54	يتم التنويع في وسائل الاتصال (الانترنت، الانترانت، البريد الالكتروني...) المستخدمة بين الموظفين					
55	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
56	يمكنك الاعتماد على زملائك من الحصول على المعلومات والمساعدة عند الحاجة					
57	يسمح هيكل الإدارة بالاتصال والتواصل بين الموظفين في مختلف المستويات					
58	هناك وضوح في التعليمات والتوجيهات التي تتلقاها من الغدارة					
59	القنوات المعتمدة للتواصل (مثل البريد الالكتروني أو الاجتماعات...) تستخدم بفاعلية					
60	يوجد تواصل دوري بين الإدارة والموظفين (لقاءات، تقارير، نشاطات...)					

الملحق رقم (02): إذن بالدخول



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: ...../2025

إلى السيد (ة): مديرية الموارد البشرية
بمديرية الإدارة المحلية
ولاية تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام.

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : قوسم عبد الكريم التخصص : تنظيم وعمل اجتماع

الطالب2 : بن أحمد جابر التخصص : تنظيم وعمل اجتماع

موضوع البحث :

دور جودة الحياة المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في : 22 ديسمبر 2025

الأستاذ المشرف

رئيس القسم

المؤسسة المستقبلة

تم الاطلاع والترخيص منه
رئيس مصلحة الموارد البشرية
محمد لعجال

الملحق رقم (02): تصريح شرفي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): فوسمية عبد السلام

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: ر.ت: 053816629

الصادرة بتاريخ: 2023/04/18 عن دائرة/بلدية: أم علي

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): براجي توفيق

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في 2025/05/22

إمضاء المعني بالأمر

المعني 22 MAI 2025

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي- تبسة
Larbi Tebessi University, Tebessa

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم الاجتماع

تصريح شرفي

بالالتزام بالأمانة العلمية لإنجاز البحوث (2025/2024)

ملحق القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/02/20

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): بلاعي فاروق

صاحب(ة) بطاقة التعريف الوطنية رقم: 11236548

الصادرة بتاريخ: 2018/02/07 عن دائرة/بلدية: الشريعة تبسة

المسجل في السنة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان: دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية

إشراف الأستاذ(ة): برأي لوضيف

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بالتنقيد بالمعايير العلمية والمنهجية والأخلاقية المطلوبة في انجاز البحوث الأكاديمية وفقا لما نص عليه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

تبسة في 25 ماي 2025

إمضاء المعني بالأمر

ملخص الدراسة

من إعداد الطالبين:
- قوسمي عبد السلام
- براهمي فاروق

تحت إشراف:
د. براي توفيق

هدفت الدراسة إلى معرفة دور جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية الإدارة المحلية لولاية تبسة، وكذا التعرف على الفروقات باختلاف الخصائص السوسيو ديمغرافية، ولمعرفة ذلك تطلبت الدراسة صياغة فرضيات، كما تم اعتماد المنهج الوصفي، أيضا لجمع البيانات تم اعتماد أداة الاستبيان، تحصلنا على جملة من البيانات قمنا بعد ذلك بتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد عرض وتحليل البيانات المستقاء من ميدان الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة لدور إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية ميدان الدراسة، كما تم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، وكذا في ضوء الدراسات السابقة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية – الرضا الوظيفي – الإدارة المحلية

Abstract

The study aimed to investigate the role of quality of work life in achieving job satisfaction among employees at the Directorate of Local Administration in the Wilaya of Tebessa, as well as to identify differences based on socio-demographic characteristics. To achieve this, the study required the formulation of hypotheses and adopted a descriptive approach. A questionnaire was used as the data collection tool. A set of data was obtained and subsequently analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). After presenting and analyzing the data collected from the field, the study concluded that there is a statistically significant effect of the quality of work life on job satisfaction at the Directorate of Local Administration, which was the focus of the study. The results were discussed in light of the study's hypotheses as well as in relation to previous research.

Keywords: Quality of Work Life – Job Satisfaction – Local Administration