**جامعة محمد خيضر بسكرة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**المقياس: اليقظة الاجتماعية**

**التخصص: تسيير الموارد البشرية**

**الفوج:03**

***بحث حول:***

**جودة الحياة الوظيفية**

**من اعداد الطلبة:**

**ايناس عمرات**

**صهيب قميدة**

**محمد حليس**

**السنة الجامعية: 2023.2024**

**خطة البحث:**

**المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية**

***المطلب الأول:*** مفهوم جودة الحياة الوظيفية

***المطلب الثاني:*** ابعاد جودة الحياة الوظيفية

***المطلب الثالث:*** اهداف جودة الحياة الوظيفية

**المبحث الثاني: اساسيات جودة الحياة الوظيفية**

**المطلب الأول:** قياس جودة الحياة الوظيفية

**المطلب الثاني:** نشاطات جودة الحياة الوظيفية

**المطلب الثالث:** أهمية جودة الحياة الوظيفية

**المبحث الثالث:** **تحسين جودة الحياة الوظيفية**

**المطلب الأول:** دوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية

**المطلب الثاني:** ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية

**المطلب الثالث:** برنامج جودة الحياة الوظيفية

**خاتمة:**

**مقدمة:**

اهتمت المنظمات في الآونة الأخيرة على العنصر البشري وذلك للتغيرات المستمرة التي تواجهها في شتى المجالات لكون المورد البشري يعتبر من أغلى الموارد التي تمتلكها فهو جوهر موارد المنظمات ومصدرا مهما لتحقيق المزايا التنافسية لها، ولا يقل أهمية عن الموارد الأخرى بل وأصبح هو العنصر الرئيسي في استمرارية وبقاء أي منظمة ناجحة. ولهذا كان لابد أن ينعم هؤلاء الموظفين بجودة عالية وكريمة للحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم التي يعملون بها تشعرهم بالرضا نحو المنظمة ومدركين لأهمية وإمكانية وثقة ما يقدمون.

من هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية، والذي يؤكد على إيجاد بيئة عمل يتوفر فيها دعم ومشاركة دمج الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل وأفضل لهم بما يسهم في رفع الأداء والإنتاجية ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

إن دور جودة الحياة الوظيفية له أهمية كبيرة من خلال المساهمة في تحسين أداء الموظفين ومساعدتهم في تحقيق رسالتهم وأهدافهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا عن العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد راضين بشكل كامل على وظائفهم مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

**إشكالية البحث**: مما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما ماهية جودة الحياة الوظيفية وفيكما تكمن اساسيتها؟

**المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية**

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كما ساعد على التخفيف من القلق والخوف الذي كان ينتاب العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، تخفيض رواتبهم تهميشهم، لذلك حرصت تلك المنظمات على تحقيق رضا العاملين وتثمين مجهوداتهم، اعتبار فعالية الموارد البشرية كأحد أهم الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التمييز التنافسي لمنظمات الأعمال.

**المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية**

**مفهوم الجودة:**

- يلخص (محفوظ أحمد جودة، (2009) الجودة في الملائمة للاستخدام وتتحقق من خلال ثلاثة شروط:

الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة

**مفهوم جودة الحياة الوظيفية**:

يعرفها اندرسون 1988 بأنها زيادة مشاركة العاملين في القرارات، وتثمين مجهودات وطاقات العاملين، إضافة إلى التحسين المستمر للأمن الوقائي والصحة الوظيفية، بالتالي يضيف الكاتب بعض الحاجيات التي يراها جد ضرورية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، فيرى أن المشاركة في القرارات والصحة والأمن من أولويات المنظمة التي يجب التركيز عليها لتلبية طموحات ورغبات العمل ويركز الطبال عبد الله على توفير الظروف المادية والمعنوية اللازمة والضرورية والتي من شأنها زيادة الولاء والالتزام اتجاه المنظمة وبالتالي الارتقاء بأدائها.

من ناحية أخرى يرى (بيزام 2010) أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في مجموعة من السياسات المحفزة، نظم مكافآت فعالة، واستغلال أحسن لوقت العامل داخل المنظمة، وبالتالي يرى الجودة من ناحية استراتيجية منظمة رسمية تصب في مصلحة العامل. يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة تدرج في مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث تبدأ من تحسين بيئة العمل حتى الوصول إلى المشاركة في القرارات، كما تبين أيضا الأهمية الكبيرة التي تلعبها سياسة التعويضات والتحفيزات في حياة الفرد، دون إهمال الظروف المادية من الصحة والأمن، وعليه يمكن صياغة التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية هي: طريقة عمل تتضمن برامج وعمليات تهدف إلى تهيئة ظروف مناسبة تخدم العاملين للقيام بالأعمال الموكلة لهم بأحسن طريقة ممكنة، فهي فلسفة تهدف إلى توفير الحاجيات وتلبية الرغبات، وتثمين وتمكين العاملين من أجل تحقيق رضاهم والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى.

**التعريف الاجرائي:**

جودة الحياة الوظيفية: مجموعة الأنشطة والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل إيجاد بيئة عمل مناسبة تستهدف العاملين من أجل الوصول إلى كسب رضا العاملين بما يؤثر إيجابا على إنتاجية وأداء المؤسسة ككل.

**المطلب الثاني: ابعاد جودة الحياة الوظيفية**

**أولا: الأجور والمكافآت**

تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها تأثيرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، فتقوم الأجور والرواتب التي يتحصل عليها العامل بدور كبير في تحقيق مستوى الرضا للعامل مما ينعكس في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات والانتظام بالعمل.

يعرف الأجر أو الراتب الأساسي " بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله أو جهده الذي يبذله في المنشئة فهو يمثل بالنسبة للعاملين المصدر الرئيسي لرزقهم ومعيشتهم، وعليه في يعتمدون في إشباع حاجاتهم الضروري.

كما تم تعريف المكافآت الجوهرية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تمثل المدى الذي يجد فيه العاملون القيمة والغرض فيما يقومون به، كما يجدون عملهم مفيدا لعملائهم أو للمجتمع، ويشعرون أنهم قادرون على تقديم أفضل أداء لديهم".3

**ثانيا: الامن والصحة المهنية**

يعرف الأمن والصحة المهنية بأنها مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية، وتحقيق ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية. تكمن أهمية برامج الصحة والسلامة المهنية في:

تحسين الكفاءة والجودة، ويتحقق ذلك بوجود قوى عاملة وسليمة.

زيادة الإنتاجية نتيجة لتقليص أيام العمل الضائعة بسبب الحوادث الأمراض المهنية.

خفض تكاليف العلاج والتامين.

خفض معدلات تعويضات العاملين والتعويضات المباشرة بسبب خفض عدد المطالبات الدعاوى المقدمة.

تحسين سمعة المؤسسة واعتبارها الاختيار الأفضل للعمل.

**ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات**

إن المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما يجعل الفرد يحس بأهميته وان له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد ، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات احد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن ، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

**رابعا: الاستقرار والأمان الوظيفي**

إن الأمان الوظيفي يمثل الجانب الأساسي لجودة الحياة الوظيفية حيث أنه يمثل قوة المنظمات في توفير عمل دائم ومستقر بغض النظر عن التغيرات في بيئة العمل، وبالتالي فان توفير شعور الأمن الوظيفي يعتبر عاملا مهما في بيئة العمل. ويعرف الاستقرار والأمان الوظيفي بأنه يمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من امن واستقرار وثبات حيث إن من شأنها خلق استقرارا نفسيا، والمساهمة في الرفع من الروح المعنوية للأفراد والتحسين من أدائهم والزيادة في الإنتاجية" ويعرف الاستقرار الوظيفي على انه المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب اليد العاملة، ويعرف التامين في الوظيفة على انه إزالة" خطر فقدانها ومنح الأجور العادلة والكافية لتوفير حياة كريمة مستقرة للعاملين.

**خامسا: نظام الترقي والتقدم الوظيفي**

تعتبر فرص التقدم والترقية من أهم العوامل الوظيفية حيث أن هناك علاقة إيجابية بين التطوير الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية، كما تعتبر هذه الفرص أحد العوامل الداعمة لجودة الحياة الوظيفية مما يؤدي إلى شعور الموظفين بولاء قوي للمنظمة واحتفاظ المنظمة بعامليها.

الترقية هي " إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات رتبة أعلى من وظيفته الحالية، وبالتالي يستلزم إعادة تحديد واجبات ومسؤوليات الفرد ". وتعتبر الترقية نوع من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب على ذلك زيادة راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة. ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو كلاهما، ويعمل نظام الترقية حسب الكفاءة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة بعيدا عن أي اعتبار.

**سادسا: التدريب والتعلم**

تعتبر برامج التدريب والتعلم من أهم مقومات التنمية، وكفاءة الأداء التي تعتمدها منظمات الأعمال في مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والتقنية، إذ أننا نجد العديد من منظمات الأعمال تعتمد مبدأ "من لا يتقدم يتقادم"، فهي تضع في نصب أعين قادتها تدريب وتنمية وتعلم الأفراد العاملين من خلال نقل المهارات

**سابعا: التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية**

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة الوظيفة أهم وأكبر التحديات التي تواجه كل من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني استراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة، حيث صاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل. (ماضي، 94،2014)

**المطلب الثالث: اهداف جودة الحياة الوظيفية**

إن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. (ماجدة، 2013،43).

تهدف برامج الحياة الوظيفية إلى:

تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء التنظيمي للعاملين.

تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة.

تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب الأعمال. (جاد الرب، 13،2008)

كما يؤدي الالتزام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية من خلال توفير بيئة عمل أكثر مرونة وتنافسية، وولاء، ودافعية (صالح، 2013، 166).

ويرى المغربي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا والأهداف المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي:

توفير ظروف عمل محسنة ومطورة ومن وجهة نظر العاملين.

التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي.

التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين (عبد الرحمان، 2011،33

**المبحث الثاني: اساسيات جودة الحياة الوظيفية**

**المطلب الأول: قياس جودة الحياة الوظيفية**

هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على استعمال وثيقة الجرد الكلي لجودة الحياة الوظيفية انطلاقا من أعمال (2004) Martel et Dupuis)، والتي تعتبر أداة لقياس الجودة في العمل، وتسمح بالتشخيص التنظيمي، وإعطاء الحلول اللازمة لمختلف المشاكل التي يتم العثور عليها انطلاقا من قاعدة مخطط التدخل لإيجاد الحل على الجانب الذي تم الإجابة عليه، ومعرفة أين يكمن المشكل، وتتضمن مكوناتها مايلي: (عبد الكريم بن خالد: 2015، 123)

1. المكافآت عن العمل: الأجور، الأرباح الهامشية، ضمان المكافآت.

2. المسار المهني: إمكانية التطور التحويل من مكان العمل التكوين والإتقان.

3. أوقات العمل: ساعات العمل الساعات الإضافية للعمل، التغيب لأسباب عائلية.

4. الجو السائد مع زملاء العمل: الشعور بالانتماء المنافسة، العلاقة مع الزملاء والزميلات، صراع الأدوار.

5. العلاقة مع رؤساء العمل: العلاقة السائدة مع رئيس العمل العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين، العلاقة مع

الموظفين الآخرين الملاحظات والتقييم الاتصال وتلقي المعلومات.

6. الخصائص الفيزيقية لمحيط العمل مكان العمل، معدات ووسائل العمل.

7. العوامل المؤثرة في تقييم الوظائف فعالية العمل، نوع الوظيفة الكفاءة والعمل، الاستقلالية، تنوع

المهام، تبادل الأحاسيس والمشاعر الانجاز على أرض الواقع المشاركة في اتخاذ القرار، فارق الدور.

8. العوامل الداعمة للموظفين: التكفل أثناء الغياب، تقسيم المهام، العلاقة مع

النقابة، مصادر المساعدة

المتاحة لدى الأفراد.

**المطلب الثاني: نشاطات جودة الحياة الوظيفية**

إن نشاطات جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح الأفراد فيها فرصة أكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة، إذ تعد أنشطة جودة الحياة الوظيفية واسعة النطاق جدا، فبإمكان المنظمة على سبيل المثال تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات بخصوص المشاريع الواجب رصدها وتنفيذها، فضلا عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت. (TF. Time Flexibility)، أي أن الموظفين لا يعملون ساعات محددة وثابتة طوال ما هم داخل المنظمة، إذ قد تعمل الإدارة إما على تقليل ساعات الدوام الرسمي أو زيادتها على الحد المطلوب عندما يتطلب العمل ذلك وتعمل المنظمة جاهدة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور والمكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمله ولغرض تحقيق المنظمة ما سبق تناوله ينبغي أن تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات عامليها و رغباتهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج والأنشطة التي تخص جودة الحياة الوظيفية . وعلى أساس ذلك سيتم التركيز على أهم النشاطات التي ذكرت من قبل مختلف الباحثين المعاصرين

والموضحة في الجدول الآتي: (سعد علي العتري - أحمد علي صالح: 2007، 74)

**المطلب الثالث: نشاطات جودة الحياة الوظيفية**

إن نشاطات جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح الأفراد فيها فرصة أكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة، إذ تعد أنشطة جودة الحياة الوظيفية واسعة النطاق جدا، فبإمكان المنظمة على سبيل المثال تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات بخصوص المشاريع الواجب رصدها وتنفيذها، فضلا عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت. (TF. Time Flexibility)، أي أن الموظفين لا يعملون ساعات محددة وثابتة طوال ما هم داخل المنظمة، إذ قد تعمل الإدارة إما على تقليل ساعات الدوام الرسمي أو زيادتها على الحد المطلوب عندما يتطلب العمل ذلك وتعمل المنظمة جاهدة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور والمكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمله ولغرض تحقيق المنظمة ما سبق تناوله ينبغي أن تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات عامليها و رغباتهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج والأنشطة التي تخص جودة الحياة الوظيفية . وعلى أساس ذلك سيتم التركيز على أهم النشاطات التي ذكرت من قبل مختلف الباحثين المعاصرين (سعد علي العتري - أحمد علي صالح: 2007، 74)

**المبحث الثالث: تحسين جودة الحياة الوظيفية**

**المطلب الأول: دوافع تحسين جودة الحياة الوظيفية**

إن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية هو إعداد قوة عمل راضية و مندفعة ذات قدرة على الإبداع والابتكار، والبعض يربط جودة الحياة الوظيفية بالظروف الاجتماعية و الطبيعية و النفسية، فيعرف هولاء تحسين جودة الحياة الوظيفية بأنها "خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم و طقوس عمل تشعر الفرد بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل، و في تعريف آخر هي أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم"، هذا و ترتبط الجودة الجيدة لحياة الوظيفة بتأثير ظروف العمل على استمرار الفرد مع المنظمة لفترة طويلة، كما أنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد والإدارة و أطراف أخرى كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين، تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، فالأمر يتطلب تظافر جهود هذه الأخيرة وأفرادها العاملين وأطرافها الأخرى (المالكين، الدولة قوى الضغط في إنجاح برامج تحسين جودة حياة

الوظيفة وصولا إلى تحسين الروح المعنوية و الرضا لزيادة الإنتاجية.

ومن الأسباب التي تجعل المنظمات تميل لتحسين الحياة الوظيفية ما يلي:

- تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشرا للمناخ

الخاص التي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الصناعية الأخرى.

- الدور الفعال للمورد البشري في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي

يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام

جودة الحياة الوظيفية تشكل قوة جذب Attraction Force للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية

المهارية والمعرفية.

- إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها ( خالد عبد الرحيم الحميني 2005، 275-276-277)

**المطلب الثاني: ممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية**

تأخذ معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية أشكالا وأنماطا كثيرة وتؤدي بوجه عام إلى ضعف في تطوير الموارد البشرية وضعف انتشارها، لذلك يمكن لإدارة أي منظمة إيجاد طرق مختلفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية 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 إتباعها مايلي: خليل إسماعيل

إبراهيم ماضي 2014 71 72 73)

**1. معرفة التوقعات:**

يجب أن يفهم كل عضو في المنظمة ما هو متوقع منه وما هي المتطلبات اللازمة لتحقيق النجاح له وللمنظمة، فكثير من الموظفين غير مستقرين في بيئة العمل لأنهم لا يعرفون ما هو متوقع منهم ، لذلك يجب تعريف هذه التوقعات

بدقة وتوصيلها بوضوح ويجب أن يشترك الموظف في تحديد هذه المتطلبات.

**2. مشاركة الموظفين:**

يتحمل الموظفون المشتركون في عملية اتخاذ القرارات مسؤولية أكبر في إيجاد وتنفيذ الحلول، لذلك يجب إشراكهم في ملكية الأفكار، فالعمل الجماعي يدفع الأفراد للمساهمة في نجاح طويل الأجل للعمل، وبالتالي التغلب على المعيقات،

فإشراك الموظفين تجميع مستوياتهم في المنظمة يساعد في التغلب على المعيقات.

**3. الرؤية المستقبلية:**

الرؤية والنظرة طويلة الأجل ضرورية لأي منظمة، وعلى العكس فإن المنظمات التي لديها نظرة قصيرة الأجل تتوقع نتائج ثابتة، بالتالي فإن النظرة قصيرة الأجل تخلق مشاكل بدلا من التغلب على المعيقات، كما أن الخطة طويلة الأجل

هامة لإحداث النجاح المطلوب.

**4. التدرج في عملية التحسين**

في البداية، تبدأ رحلة تحسين جودة الحياة الوظيفية صغيرة، فيجب على الإدارة البحث عن المكاسب الصغيرة أو القليلة والبدء بها أي بمعنى البدء بتطبيق عملية جودة الحياة الوظيفية بالأقسام بدلا من المنظمة ككل، والنظر إلى التحسينات

الصغيرة، والتركيز على هذه المناطق لضمان نجاح المنظمة ككل بعد ذلك.

**5. التركيز على عمل الفريق**

يعتقد كثير من المدراء أن لديهم فريقا عندما يكونون مجموعة أو قوة عمل معا، ومن السهل أن تحضر وتكون مجموعة ولكن من الصعوبة أن تبني فريقا، فالفرق تحتاج إلى تدريب على كيفية العمل معا وكيف يؤدون عملهم، وما هي العملية التي يجب استخدامها واعتماد ديناميكية الجماعة، فعمل الفريق يجب أن يدخل عبر جميع الخطوط التنظيمية

ومن المهم أن يعمل الموظفون كفريق عمل عن الأقسام المختلفة معا.

**6. التدريب**

منح التدريب للعمال مسؤولية هامة محددة تقع على عاتق إدارة المنظمة و إدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دور المدير في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعطاء تدريب مبنيا على الحاجة ومفصلا طبق لما عليه النتائج التي نجمت عن العمل، فالتدريب كجزء من جودة الحياة الوظيفية أمر هام لبقاء المنظمة، والتدريب يجب أن يأخذ الاتحاه 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.

**7. الاتصال والتواصل**

يحتاج العاملون إلى معرفة ما يجري حتى يكونوا فعالين مؤثرين، كما أن إدارة المنظمة يجب إن 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، وبذلك فإن تحسين الاتصال والتواصل فيما بين أركان

ومكونات المنظمة يمثل أحد أهم الطرق المستخدمة للتغلب على معوقات جودة الحياة الوظيفية في العمل.

**المطلب الثالث: برنامج جودة الحياة الوظيفية**

برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية هي أي نشاط يمارس في أي مستوى من مستويات المنظمة، بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية من خلال التركيز على القضايا التي تهتم باحترام الإنسان وتقديره وتحقيق حاجاته المختلفة وتحقيق رضاه عن العمل، بما يؤدي إلى تكاتف وتكامل وتعاون أصحاب المصالح بالمنظمة من إدارة وعاملين ونقابات عمالية من أجل تحقيق أداء أفضل، وهذه البرامج تساعدهم على تحديد الأفعال والتغيرات والتحسينات المطلوبة لتحقيق

الأهداف المشتركة الجميع أصحاب المصالح في المنظمة (شبلي إسماعيل مرشد السيوطي: 2016، 22). كما تعد برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية أحد أكثر الأساليب المثيرة للإهتمام ذات الصلة بدافعية الأفراد، وهي تمثل مدخلا نظاميا لتصميم العمل فضلا عن كونها مدخلا مهما لإغناء العمل ويركز برنامج جودة الحياة الوظيفية على

تطوير البعد الإنساني في العمل وذلك من خلال ) إحسان دهش حلاب 2011 (244)

المعمل المشترك في حل المشكلات التي تواجه العمل

إعادة هيكلة العمل..

الإسهام في تقديم نظم إبداعية للمكافأة.

تطوير بيئة العمل

إذ وتتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية هما:

**أ- البرامج التقليدية: Traditional Programs**

ويقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب

المنظمات هذه البرامج وتشمل هذه البرامج على الآتي: (خالد عبد الرحيم الحميني: 2005، 280)

**تحسين بيئة وظروف العمل (Improving work conditions Environment)** ويتحلى برنامج تحسين بيئة العمل في توفير الظروف الملائمة التي قد تساهم في زيادة الدافعية للعمل وكفاءة عن الأداء طريق التقليل من احتمال وقوع حوادث العمل (سلمى الحمر: 2013/2012 33)، ويشتمل برنامج التحسين عادة على تهيئة مكان العمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة معالجة حالات التعب والإرهاق

تقليل مصادر الضوضاء وكذلك التقليل من رتابة الأعمال (خالد عبد الرحيم الحسيني: 2005، 280).

**2 برامج الصيانة البشرية : (Human Maintenance )**

ويتضمن برنامج الصيانة البشرية والتي تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية او النفسية وتطوير جودة الحياة الوظيفية فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين ( محمد دليم القحطاني:

-(2015-28

**3- إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة Work Hours)**

كما يشتمل برنامج ساعات العمل على أنماط الاستخدام غير التقليدية عن طريق اعتماد مبدأ حاجة الموظفين

إلى الراحة وتحديد النشاط. لذا تلجأ المنظمة إلى استخدام برنامج ساعات العمل المرنة (Flescible Work Hours)

الذي يسمح للأفراد العاملين القيام بأعمالهم حسب أسبوع عمل إعتيادي من الساعات يرتبونها بأنفسهم (سرمد عالم صالح إسراء طارق حسين ،2010،11)، أو استخدام برنامج أسبوع العمل المضغوط Compressed Work Week) والذي

يتضمن اشتغال الأفراد لساعات العمل المطلوبة بخمسة أو أربعة أيام بدلاً من ستة أيام عمل أسبوعية.

**4- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية (Welfare Programmes)**

وتشكل الحوافز المعنوية الأساس الذي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية إذ أنها تشبع حاجات الإنسان الذاتية أولا والتي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل ( عبد العزيز

شيق: 14/2007-2008).

**5- توفير برامج الرعاية الصحية : (Health Programs)**

ولكون الإدارة مسئولة عن صحة الأفراد في المنظمة الصناعية فقد تلعب الرعاية الصحية دوراً مهماً في تحسين جودة حياة الموظفين لا بل إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة أن تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين (حالد عبد الرحيم الهيني: 2005،(

**6- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية: (Safety Programs)**

تسعى برامج الأمن والسلامة المهنية لتحقيق أهداف عديدة متمثلة في حماية الموارد البشرية من الأخطار وذلك يمنع تعرضهم للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الناجمة عن بيئة العمل، وكذلك المحافظة على العناصر المادية في المنظمة بما تحويه من أجهزة وأدوات ومعدات من التلف والضياع نتيجة تعرضها للحوادث، أيضا تسعى هذه البرامج لتوفير وتنفيذ كافة متطلبات السلامة والصحة المهنية التي تضمن إيجاد بيئة وظروف عمل آمنة تحقق الحماية للعنصر

البشري والمادي على أحمد المشاقبة: 2010،27، 28).

**7- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل (Human Relation)**

وتظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية لتحسين جودة حياة الوظيفة في كون تلك البرامج تستهدف خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الأفراد والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج (بن زاف جميلة:

(2015-60

تستهدف هذه البرامج إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم

باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

**ب البرامج الحديثة: Modern Programs**

يقصد بها برامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين

فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. فقد شهدت مرح حلة السبعينات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن

الكثير من التغيرات مثل تنوع أعمال المنظمات فبدلاً من ممارستها لعمل واحد وإنتاج منتوج واحد أضحت خطوط

الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج الإنتاجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات، أيضا تعدد حاجات ورغبات

وتطلعات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم وشيوع حالة عدم ا التأكد البيئي وزيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات في

الصناعة الواحدة، أو فيما بين الصناعات هذه التغيرات ألزمت المنظمات بإعادة النظر إلى برامج تحسين جودة حياة

العمل التقليدية وأصبحت هذه الأخيرة تؤطر بهدف استراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل

والمنظمة على حد سواء لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية (حالد عبد الرحيم اميني: 2005:(281

**1 الإثراء الوظيفي: job Enrichment**

والذي يعني إضافة مسئوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل الموظف وذلك بهدف إذابة الملل وإثارة الاهتمام بالأعباء المتجددة وتعميق الخبرات وصقل المهارات على محمد عبد الوهاب: 2003، 15).

**2 الإدارة بالمشاركة (Management By Participation)**

وهي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارت الإدارية، فهي إذا علاقة تبادلية بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الأفراد من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما محمد حسين

الرفاعي: 2009، 13) .

تتعاقد وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة إلى قيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الاداء وتقيسه، وتكون مسؤولة

**3 فرق العمل المدارة ذاتياً: Self- Management Work Teams)**

عن تحديد الموازنة المطلوبة وحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ ديبورا هاينجتون ماكين: 1999، 02)

-**4 جداول العمل البديلة Alternative Work Schedules)**

بالرغم من أن أسلوب جداول العمل البديلة ورد ذكره ضمن البرامج التقليدية لتحسين جودة الحياة الوظيفية، إلا أنه استهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل زيادة رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم وتقليل تأخيراتهم ورغباتهم، وتضمن الأسلوب إضافة إلى ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف وجبات العمل work Shifts والذي يستهدف تقليل وقت الاستبدال للعاملين ومنح الموظفين استقلالية أفضل في

تحديد واجبات عملهم (خالد عبد الرحيم الهيني: 2005، 281).

**خاتمة:**

من خلال الدراسات المتعلقة بالجودة في الحياة الوظيفية لجد أن هذا الجانب يعتبر عاملا مهما يؤثر على العوامل التنظيمية الأخرى كالاتصال التنظيمي والقيادة والرضا الوظيفي والفعالية والكفاءة الإنتاجية والأداء المتميز، وقد عولج هذا الموضوع انطلاقا من مختلف المقاربات والمجالات الأخرى ، فمثلا من الناحية الاقتصادية فإن جودة حياة الوظيفية تعتبر مؤشرا مهما على النمو الاقتصادي متمثلا في تحسين الظروف المعيشية مثل الأجور والحوافز وتحسين المناهج التسييرية ، كذلك من الناحية الاجتماعية فإن الاندماج الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتبني الثقافة المتبعة في المنظمة والتقيد بالقوانين السارية والشعور بالانتماء والولاء في أي منظمة هدف : موضوع الجودة في الحياة الوظيفية لذا فإن تحسين هذه الأخيرة يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهودا يصبو إليه المنظمة. من

حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية.

فإن نجاح المنظمة بتهيئة الجودة المناسبة من حياة الوظيفة يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا للوصول إرضاء الزبون، فالمنظمات المعاصرة أصبحت ت ت تضع نصب أعينها اقتناص الزبون والحفاظ عليه، وذلك بالتحسين المستمر في سلعها وخدماتها، من بين هذه المنظمات بجد المنظمات الصحية التي أصبحت تولي اهتماما الجودة خدماتها المقدمة، ومن بين أحد السبل لتحقيقها لذلك هو الاهتمام بمن يقدم الخدمة الصحية والتحسين من جودة حياته الوظيفية.