



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم علوم التسيير

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التميز التنظيمي

دراسة ميدانية شركة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز _ فرع عين تموشنت _

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف: ا. بلحرزي زينب

من اعداد الطالبتين:

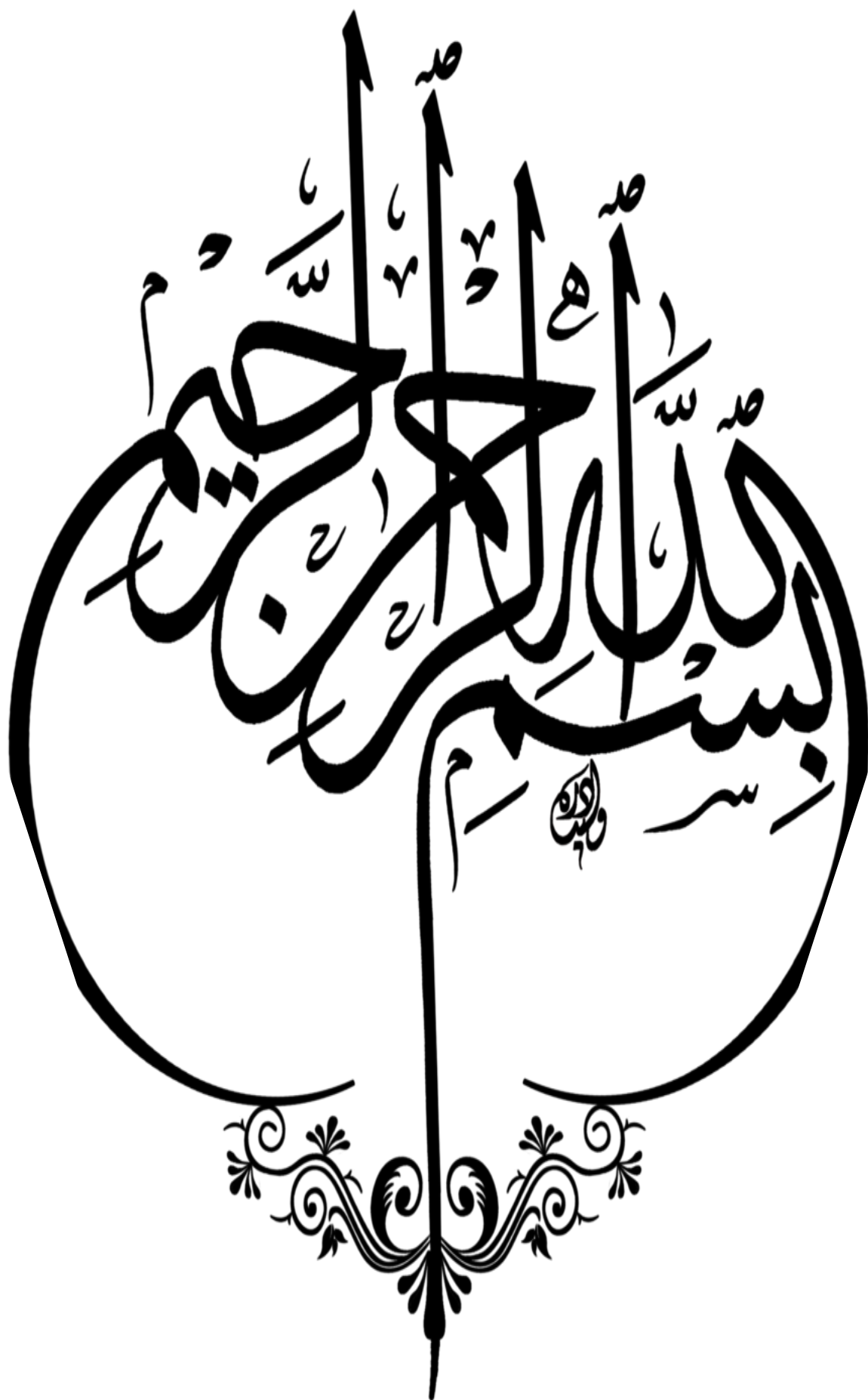
- بهلول سرة.

- يوبي حياة.

لجنة المناقشة:

جامعة بلحاج بوشعيب	فضيلة	عمير	الأستاذة الرئيسة
جامعة بلحاج بوشعيب	زينب	بلحرزي	الأستاذة المشرفة
جامعة بلحاج بوشعيب	خوة	بن يمينة	الأستاذة الممتحنة

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات.

يسرنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة، سواء من قريب أو بعيد، مادياً أو معنوياً.

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة الدكتورة بلحرزي زينب، التي لم تبخل علنا بتوجيهاتها السديدة، ونصائحها القيمة، ودعمها المتواصل طيلة مراحل هذا العمل، فكان لملاحظاتها العلمية أثر كبير في تحسين جودة البحث وصياغته النهائية. فجزاها الله عنا خير الجزاء، وبرك في علمها وعملها.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأساتذة لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير لما وفّروه لنا من بيئة علمية مناسبة، ودعم أكاديمي متواصل.

كما نشكر زملائنا وزميلاتنا الأعزاء، الذين كانوا خير رفقة في مسيرتنا الجامعية، ولكل من قدم لنا يد العون أو الدعم خلال هذه التجربة الأكاديمية.

جزى الله الجميع خير الجزاء، ووفّقنا وإياهم لما فيه خير العلم والعمل.

إِهْدَاء

إلى من غيَّبه الموت عن عيني، ولم يغيب عن قلبي وذاكرتي...

إلى أبي الواحل،

أهديك هذا العمل... دعائي يسبق كلماتي أن يتعمدك الله ورحمته، ويجعل هذا الإنجاز في
مِيزان حسناتك

وإلى والدتي الغالية، نبع الحنان والدعاء، ورفيقة الرب، دعؤها سرّ توفيقِي، فخراك الله عني
كل خير، وأطال في عمرك على الطاعة والرضا.

إلى أختي الغالية وأولادها الأحباء محمد ونجوى، زينة حياتي، ودفء روحي، مصدر فوحي،
وملاذي الدافئ في كل لحظة تعب.

إلى زوجي العزيز، رفيق الرب، وسندي في الحياة، الذي آمن بي وبدعمي نون تودد، وتحمل
معي كل لحظات التحدي والتعب، فله مني كل الحب والتقدير...

إلى ابنة خالتي العزيزة آمال، التي كانت يوماً قربية من قلبي، بحبها الصادق، ووقوفها
بجانبي، فلك مني كل الشكر والدعاء.

وإلى أستاذتي المشرفة، الدكتورة بلحرزي زينب، التي كانت نور الرب وميزان العقل في هذا
العمل، خالص الشكر والعرفان.

إلى كل من ساندني بدعوة صادقة، أو كلمة طيبة، أو ابتسامة خففت عني عناء الطريق...
إلى من أحبوني في الله، وكانوا لي عوناً وسنداً في السوء والضوء...

بهلول سلرة

إهداء

إلى من كانا السبب في وجودي وكوسا حياتهما لنجاحي
وغوسا فيا حب التطوع والعلم والصدق مع النفس أمي أبي الأعداء.
إلى أمي الغالية خاصة التي غادرتنا اسكنها الله فسيح جنانه وجزاها عنا كل الخير.
إلى زوجي الغريز وولاد الأحباء خاصة كتكوت العائلة " معاذ".
إلى اخواتي وأخي الغريز وكل الأهل والأحباب.
إلى أساتذة وطلبة السنة الثانية ماستر "إدارة الأعمال" خاصة الأستاذة "بن حوزي زينب" التي
كانت لنا كل العون والدعم في الواسة.
وخاصة الى زميلة الواسة "سولة التي قاسمتني هذا العمل المتواضع.
إليكم جميعا اهدي ثروة جهدي.

حياة يوبي

الفهرس العام

قائمة المحتويات

ب	الشكر
ج	الاهداء
	الفهرس العام
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
I II	قائمة الملاحق
ب	المقدمة العامة:
1	الفصل الأول
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية
3	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهدافها
7	المطلب الثاني: مراحل ظهور جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها
9	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعوائقها
17	المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي، أهميته وأهدافه
21	المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته
23	المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي ونماذجه
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

- 35.....المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
- 39.....المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
- 42.....المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
- 44.....خلاصة الفصل:
- 45.....الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت
- 46.....تمهيد:
- 47.....المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-
- 47.....المطلب الأول: تقديم شامل عن مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت
- 48.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- 55.....المطلب الثالث: مظاهر جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي بالمؤسسة
- 58.....المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- 59.....المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
- 59.....المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة
- 60.....المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
- 67.....المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة
- 67.....المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان
- 78.....المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية
- 93.....المطلب الثالث: نتائج الدراسة
- 96.....خلاصة الفصل:

98.....	الخاتمة العامة:
100.....	قائمة المراجع
110.....	الملاحق
114.....	الملخص

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1.1): معايير جائزة ديمينج ونقاط توزيعها..... 30
- الجدول رقم (3.1): معايير النموذج الجزائري للتميز ونقاط توزيعها..... 35
- الجدول رقم (4.1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية..... 43
- الجدول رقم (2.2): صدق الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في اتخاذ القرار..... 61
- الجدول رقم (3.2): يصدق الاتساق الداخلي لبعء الاستقرار والأمان الوظيفي..... 62
- الجدول رقم (4.2): صدق الاتساق الداخلي لبعء علاقات العمل..... 62
- الجدول رقم (5.2): صدق الاتساق الداخلي لبعء التوازن بين الحياة والعمل..... 63
- الجدول رقم (6.2): صدق الاتساق الداخلي لبعء الأجور والمكافآت..... 64
- الجدول رقم (7.2): صدق الاتساق الداخلي لبعء الترقية والتقدم الوظيفي..... 64
- الجدول رقم (8.2): صدق الاتساق الداخلي لمحور التميز الوظيفي..... 65
- الجدول رقم (9.2): اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 66
- الجدول رقم (10.2): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة..... 67
- الجدول رقم (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار..... 70
- الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء علاقات العمل..... 72
- الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والعملية..... 73
- الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاجور والمكافآت..... 73

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الترقية والتقدم

الوظيفي 74

الجدول رقم (16.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز

التنظيمي 75

الجدول رقم (17.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الرئيسية 77

الجدول رقم (18.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الفرعية الأولى 79

الجدول رقم (19.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمشاركة في اتخاذ القرار على

التميز التنظيمي 80

الجدول رقم (20.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الفرعية الثانية 81

الجدول رقم (21.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقرار والامن الوظيفي على

التميز التنظيمي 82

الجدول رقم (22.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الفرعية الثالثة 83

الجدول رقم (23.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعلاقات العمل على التميز

التنظيمي 83

الجدول رقم (24.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

للفرضية الفرعية الرابعة 84

- الجدول رقم (25.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوازن بين الحياة الشخصية والعملية على التميز التنظيمي..... 85
- الجدول رقم (26.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة..... 86
- الجدول رقم (27.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأجور والمكافآت على التميز التنظيمي..... 87
- الجدول رقم (28.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية السادسة..... 89
- الجدول رقم (29.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي..... 89
- الجدول رقم (30.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية السادسة..... 91
- الجدول رقم (31.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي..... 92

قائمة الأشكال

شكل رقم (1.1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.....49

قائمة الملاحق

108 الملاحق

108 الملحق رقم -1- : قائمة الأساتذة المحكمين

108 الملحق -2- : استمارة الاستبيان



المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة في مختلف القطاعات والمجالات، حيث تعيش المنظمات عصرًا جديدًا يتسم بالكفاءة، والإبداع والابتكار، مما فرض عليها تحديات متزايدة نتيجة الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي. وقد دفعها ذلك إلى إعادة النظر في مواردها، وعلى رأسها المورد البشري، باعتباره المحرك الأساسي للنمو والتطوير وضمان استمرارية منظمات الأعمال، ومصدرًا حيويًا لتحقيق الميزة التنافسية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفير بيئة عمل محفزة، يشعر فيها الفرد بالاستقرار، الانتماء، الأمان والاحترام، وهو ما ينعكس إيجابيًا على رفع معنوياته وتوجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، التي تصبح امتدادًا لأهدافه الشخصية.

ومن هذا المنطلق، برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره مدخلًا إداريًا يركّز على خلق مناخ تنظيمي داعم، يُعزز من مشاركة الموظف في عمليات اتخاذ القرار، ويضمن له ظروف عمل ملائمة تساعده على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاته الشخصية. وتسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء والإنتاجية، مما يُمهّد الطريق نحو تحقيق التميز التنظيمي.

ويُعد التميز التنظيمي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه مختلف المؤسسات من أجل البقاء والتفوق في سوق يتسم بشدة التنافس والتغير المستمر. ويتحقق هذا التميز من خلال تبني ممارسات تنظيمية فعّالة تستند إلى تطوير رأس المال البشري وتوفير بيئة عمل جاذبة تُعزز الإنتاجية والانتماء. ومن هنا، تبرز أهمية البحث في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، باعتبارها علاقة تُمكن المؤسسات من تحقيق أداء مستدام قائم على رضا وتفاعل العاملين.

• الإشكالية:

على ضوء ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسية كما يلي:

ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت؟

انطلاقًا من الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في

مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت؟

- ما مدى مساهمة كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز التنظيمي؟

• فرضيات الدراسة:

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تقتضي صياغة مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات مبدئية وموجهة يجري التحقق من صحتها من خلال هذه الدراسة:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.

- يساهم كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في تعزيز فعالية التميز التنظيمي.

• دوافع اختيار موضوع الدراسة:

جاء اختيار موضوع "أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي" انطلاقاً من التخصص الذي ننتمي إليه وهو إدارة الأعمال، بالإضافة إلى القناعة الراسخة بأن المورد البشري هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة، والعنصر الفاعل في تحقيق أهدافها واستدامة تميزها. ففي بيئة تنظيمية تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة المتزايدة، لم يعد كافيًا الاعتماد على البنية التحتية أو الخطط الاستراتيجية وحدها، بل أصبح من الضروري الاهتمام بالمورد البشري باعتباره شريكًا حقيقيًا في النجاح، وليس مجرد منفذ للتعليمات.

وقد تم اختيار هذا الموضوع تحديدًا لعدة اعتبارات موضوعية وعلمية، من أبرزها:

- ندرة الدراسات التطبيقية المحلية التي تربط بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي،

خصوصًا في المؤسسات العمومية الجزائرية مثل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

- الرغبة في تقديم مساهمة علمية يمكن أن ترفد النقاش الأكاديمي حول فعالية سياسات الموارد

البشرية في تحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

- المساهمة في توجيه صانعي القرار نحو تبني سياسات أكثر توازنًا تحقق التوفيق بين مصلحة

المؤسسة ومصلحة العامل.

• أهداف الدراسة وأهميتها:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة وأهميتها فيما يلي:

- يكمن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسات الجزائرية، لما له دور أساسي في تعزيز الأداء المؤسسي.

- تحليل العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى التميز التنظيمي.

- تحديد مدى تأثير تحسين بيئة العمل على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم، بما ينعكس على

تحقيق التميز التنظيمي.

- تقييم مستوى إدراك العاملين لجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت.
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار داخل المؤسسة حول كيفية تطوير بيئة العمل بما يدعم تحقيق التميز التنظيمي من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية.

• حدود الدراسة:

لتحديد نطاق الدراسة وضبط مجال اشتغالها البحثي، تم تحديد مجموعة من الحدود التي توضح الإطار العام الذي تنطلق منه هذه الدراسة، وهي كما يلي:

1- البعد المفاهيمي:

تركز الدراسة على مفهومي جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، من خلال تحليل الاثر بينهما، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد الفرعية لجودة الحياة الوظيفية، وهي: (الاستقرار الوظيفي، الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم المهني، العلاقات المهنية، المشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية) على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، معتبرين في ذلك جودة الحياة الوظيفية وابعادها متغير مستقل والتميز التنظيمي متغير تابع.

2- البعد المكاني:

أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي، وتُمثّل نموذجًا مهمًا لدراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في سياق المؤسسات الجزائرية.

3- البعد الزمني:

تمتد الدراسة ضمن موسم جامعي لسنة 2024-2025، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها ميدانيًا في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت مدتها 5 ايام من 2025-03-23 الى 2025-03-29.

• منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، حيث يتيح هذا المنهج إمكانية وصف الظاهرة المدروسة بدقة من خلالها استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وقياس أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى التميز التنظيمي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

• صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة جملة من الصعوبات والتحديات خلال مختلف مراحلها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على البيانات الميدانية: تمثلت في محدودية تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيانات الموزعة، إما بسبب ضغط العمل أو بسبب التخوف من الإدلاء بأرائهم بصراحة رغم الطابع السري للأداة.
- القيود الزمنية: يتزامن إنجاز الدراسة مع فترات نشاط إداري مكثف داخل المؤسسة، مما أدى إلى تأخر نسبي في جمع الاستمارات واسترجاعها في الوقت المحدد.
- قلة الدراسات السابقة المحلية: كانت هناك تحديات في الإحاطة الكافية بالجانب النظري، لندرة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي بشكل مباشر وموثق.
- قصر المدة الزمنية المخصصة للعمل الميداني: والتي لم تتجاوز خمسة أيام، وهو ما شكّل ضغطاً فيما يتعلق بتوزيع الاستبيانات، جمعها، والتأكد من استيفاء المعطيات اللازمة للتحليل.

• هيكل الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في تنظيمها العام على منهجية (IMRAD)، من خلال الجمع بين الإطار النظري التحليلي والجانب التطبيقي الميداني، بهدف الربط بين المفاهيم النظرية والواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة. وقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، على النحو الآتي:

- الفصل الأول: خصص للإطار المفاهيمي والدراسات السابقة والذي تناول الجوانب النظرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي وأهم ابعادهما ومؤشراتها، بالإضافة الى عرض وتحليل أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين سواء في السياق العربي والاجنبي.
- الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، إذ اعتمد على معالجة البيانات المجمعّة من الميدان، من خلال تحليل نتائج الاستبيان وتفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأبعادها على التميز التنظيمي. ثم استخلاص النتائج العامة التي تم التوصل إليها، وطرح مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين واقع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، وبالتالي دعم التميز في أدائها.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

شهدت بيئة العمل في العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضت على المنظمات ضرورة البحث عن آليات فعالة لتعزيز أدائها وتحقيق التميز التنظيمي في ظل المنافسة المتزايدة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. ومن بين العوامل التي حظيت باهتمام متزايد في هذا السياق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، الذي يُعد أحد الركائز الأساسية في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين، تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة ورضا.

تُشير العديد من الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية تُمثل عاملاً حاسماً في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة. ومن هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى الربط بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، حيث يُعد التميز التنظيمي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات الطامحة إلى الاستدامة والريادة، وذلك من خلال تبني نماذج معيارية عالمية تهدف إلى تحسين العمليات وتحقيق نتائج متميزة على مستوى الأفراد والمؤسسة والمجتمع.

وبناءً عليه، فإن هذا الفصل يسعى إلى تسليط الضوء على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين استعراضنا فيهما الإطار المفاهيمي لكلا منهما، وتحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة، مع التركيز على الآليات التي يمكن من خلالها لجودة الحياة الوظيفية أن تسهم في تحقيق التميز التنظيمي بشكل مستدام.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

باعتبار ان العنصر البشري أحد اهم الموارد في المؤسسات باختلاف اشكالها، ونظرا لتزايد الاهتمام بتنميته وتطوير كفاءاته وقدراته، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة. أصبح مفهوم "جودة الحياة الوظيفية" محط اهتمام الباحثين وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، أهدافها، ابعادها، أهميتها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأهدافها

حظي مفهوم الجودة بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة؛ باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي فرض نفسه مسaire للتغيرات العالمية والإقليمية ولمواجهة تحديات المنافسة الحتمية¹.

الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

سنحاول في هذا الفرع التطرق لبعض المفاهيم الأساسية انطلاقا من مفهوم الجودة وصولا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية.

1- الجودة:

لغة: عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيدا، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل².

اصطلاحا: يعرفها قاموس أكسفورد الأمريكي على أنها: "درجة أو مستوى من التميز".

ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي وجمعية ضبط الجودة الأمريكية على أنها: "المزايا خصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية احتياجات"³.

1 بهجت راضي، هشام يوسف العربي، ادره الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة 1، القاهرة، ص18.

2 محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، الطبعة 3، بيروت، 1984، ص72.

3 محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 30.

تعرف الجودة أيضا: معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه، وتقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من اجل ارضائهم وكسب ثقتهم مع الاهتمام بكل شيء وبالتفصيل على جد سواء، من اجل الوصول الى الكمال، فلا مجال للصدفة او التخمين.¹

2- تعريف جودة الحياة:²

تعرفها هناء الجوهرى بانها: مجموعة المتغيرات المتنوعة التي تحقق اشباع من الحاجات الأساسية للفرد، ويمكن قياسه من خلال قياس القيم المتدفقة مع قدر الاشباع الذي تحقق.

3- مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعرف "سرجي وآخرون" جودة الحياة الوظيفية بوصفها رضا الموظفين بمجموعة متنوعة من الاحتياجات من خلال الموارد، والأنشطة، والنتائج الناجمة عن المشاركة في العمل. وبالتالي، إشباع الحاجة الناجم عن التجارب في مكان العمل يسهم في الرضا الوظيفي والرضا في مجالات الحياة الأخرى. فالرضا في مجالات الحياة الرئيسية (على سبيل المثال، حياة العمل، والحياة الأسرية، والحياة المنزلية، والحياة الترفيهية) يساهم بشكل مباشر في الرضا عن الحياة بصفة عامة.³

يعرفه جاد الرب على أنه "مجموعة من العمليات المستمرة لتحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين".⁴

يرى نون وهيري ان " جودة الحياة الوظيفية مفهوم شامل يضم أساليب وعمليات التي تمنح للعاملين حرية التصرف كإعادة تصميم الوظيفة، كما ان الهدف الأساسي لجودة الحياة الوظيفية هي منح العاملين نطاقا واسعا للمشاركة في اتخاذ القرار مما سيزيد من التزامهم وتحفيزهم وبالتالي تحسين الأداء".⁵

1صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص21.

2سام مسري الرميدي وآخرون، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص03.

3 Sirgy, M. J, & all, **A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories**, Social Indicators Research, Vol 55, N° 3,2001, P 242.

4سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. دار الفكر العربي للطباعة والنشر، لا يوجد طبعة، مصر، 2008، ص9.

5 احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2018، ص9.

تعتبر جودة الحياة الوظيفية "سلاح تنافسي للمؤسسات وذلك من خلال تحقيق اعلى مستويات من رضا افرادها، وتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية للعاملين مما يؤدي لزيادة الولاء التنظيمي".¹ عرفها ماضي بانها "مجموعة الإجراءات المتكاملة التي تؤثر على الحياة الوظيفية لرأس المال البشري من خلال الاهتمام بالبيئة الاجتماعية، الثقافية والصحية للأفراد قصد تحقيق اعلى مستوى أداء وظيفي مما يساهم في تحقيق اهداف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة".² وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على انها قدرة مسؤولي المنظمات على وضع سياسات وإجراءات لتطوير وتحسين الحياة العملية والشخصية لأفرادها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة مما ينعكس إيجابا وبالتالي تحقيق الامن الوظيفي والوصول الى اعلى مستويات الأداء.

الفرع الثاني: اهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى:

- تحسين الرضا الوظيفي: من خلال توفير بيئة عمل تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية مثل زيادة الرواتب والمكافآت وخلق مشاعر الإيجابية بتحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظف.³
- ان الرضا سواء كان كلياً أو جزئياً، يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة، فعندما يكون الفرد سعيداً راضياً جداً عن عمله، قد يظهر في طريقة تعامله مع رئيسه أو زملائه أو مع جمهور وعملاء المنظمة، كما قد يظهر أيضاً في صورة انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه وتمسكه بوظيفته.⁴
- الرفع من ثقة العاملين في المؤسسة: وذلك بتحقيق الشفافية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المشاركة في حل المشكلات: تلجأ الإدارة العليا لعقد اجتماع للعاملين وطرح المشاكل التي تواجه المنظمة لمعرفة رد فعلهم ووجهات نظرهم ومشاركة رأيهم قبل اتخاذ القرار.⁵

1 سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص12.

2خليل إسماعيل، ماضي إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال بكلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص63.

3Lokanada.R &Mohan.R, **Quality of Work Life of Employees emerging dimensions**, Asian Journal of Management Research, vol 3795, N° 2229, 2010, p832.

4احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص53.

5محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، القاهرة، 2007، ص75.

-زيادة الفاعلية التنظيمية: من خلال تهيئة ظروف عمل مناسبة، صحية وامنة واشباع الجانب الاقتصادي و
الإنساني للأفراد.¹

إضافة الى ذلك تهدف جودة الحياة الوظيفية الى:²

- 1- تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة.
- 2- توفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.
- 3- توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- 4- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

كما يشير sirgy et al إلى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تنبع من وجود عالقة طردية تبادلية لأبعادها المختلفة مع جودة حياة الفرد الخاصة، أي أنه كلما كانت حياة الفرد الوظيفية أعلى جودة سواء على المستوى الكلي أو حتى على مستوى أي بعد من أبعادها زادت حياته الخاصة جودة.³

كما أشارت "لوراكوبس" L Laura .Koppes "أيضا أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي:⁴

- خفض معدل دوران العمالة.
- خفض معدل الغياب عن العمل.
- زيادة حفز العاملين.
- استقطاب المهارات العالية.
- الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة.
- زيادة معدل الانتاجية.
- زيادة الاداء المالي للمنظمة.

1 عثمان مريم، دور مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد9، العدد 1، 2023، ص287.

2 نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية و علاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة و الإسكان)، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص30.

3 عثمان مريم، مرجع سبق ذكره، ص 288.

4 شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري: نظرة عامة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، 2020، ص82.

- زيادة معدل رضا العاملين الامر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: مراحل ظهور جودة الحياة الوظيفية ومؤشراتها

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة والموارد البشرية، لما لها من أثر مباشر على كفاءة الأداء التنظيمي ورفاهية العاملين. ومن أجل تحقيق ذلك، مرت برامج جودة الحياة الوظيفية بجملة من المراحل المتكاملة، إضافة الى ذلك تُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تتيح تقييم فعاليتها ومدى تأثيرها على الأداء العام للمؤسسة.

الفرع الأول: مراحل ظهور جودة الحياة الوظيفية

ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل مع ظهور تسار العلاقات الإنسانية، وتنامي فلسفة الإنسانية في الإدارة وبروز مجموعة من الاعتقادات حول قيمة ومكانة العامل داخل المنظمة، وعلى المسير تبني هذه الفلسفة من خلال مراقبة، تنشيط، وتهيئة العمل بشكل يرضي الحاجات الأسمى للأفراد العاملين.

5- نهاية الستينات وبداية السبعينات:

أصبحت تعتبر المنظمات العنصر البشري مورد من مواردها، حتى أصبح يطلق عليه مصطلح رأس المال البشري، وهذا يدل على أهميته المحورية في المعادلة الإدارية، بحيث استثمار المنظمة في مواردها البشري يحقق أهدافها بفعالية وكفاءة أكبر. ومن هنا ظهرت التطبيقات الأولى لجودة حياة الموظف في المنظمات الكبرى كنوع من الاهتمام بأهم مواردها وهو المورد البشري.

6- بداية القرن الماضي:

طور الباحثون النظريات الخاصة بموضوع جودة الحياة الوظيفية والذي أدى الى سن قوانين وتشريعات لحماية العاملين من إصابات العمل، واهتمام النقابات العمالية بأمنهم الوظيفي.¹

بادرت شركة جنرال موتورز الامريكية بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتبنيها لبرامجها، بهدف اجراء تحسينات وإصلاحات بمصانعها لزيادة الكفاءة في العمل من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.²

نظرا للاهتمام الكبير بدراسة وتطبيق مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، تم تأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية (ICQWL)، وقد لاق هذا المفهوم تداولاً واسعاً في البحث العلمي بالولايات المتحدة الامريكية

¹نهاد عبد الرحمان الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

²Tyagi, Jyoti and Verma, H.L., **Quality of work life – a – theoretical survey**, International Journal of Management (IJM), vol 07, N 07, 2016, P 289.

ناقشت فيها حقوق الموظفين، خاصة وإن بيئة العمل كانت تعاني من نقص في الفرص والتطور، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من خلال التخطيط للحياة الوظيفية والشخصية على حد سواء.¹

الفرع الثاني: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

تناولت العديد من الدراسات الإدارية والتنظيمية مفهوم جودة الحياة الوظيفية، ألا أنها اختلفت في تحديد مكوناته، حيث تبين أنه مفهوم ذو بنية متعددة الأبعاد، وفي إطار هذه الدراسة، تم التركيز على ثلاثة مؤشرات رئيسية تمثل محاور أساسية لهذا المفهوم.

1- الراحة في العمل:

تعد الراحة في العمل عنصراً محورياً يمكنه أن يعزز من معاني العمل ويجعله أكثر ارتباطاً بالمؤسسة، يشمل مؤشر الراحة في العمل ثلاث أبعاد:²

- *الراحة الوظيفية: تتمثل في تقييم البيئة من قبل العاملين، والتي تساهم في تعزيز فعالية الفرد في تأدية مهامه.
- *الراحة الجسدية: تتمثل في العوامل الداخلية والبيئية التي تزيد من مشاعر الرضا والرفاهية كالأمان والنظافة.
- *الراحة النفسية والاجتماعية: تتمثل في تحقيق بيئة عمل صحية وفعالة تشمل الشعور بالانتماء والارتباط بالعمل... الخ.

2- العدالة التنظيمية:³

يمكن تعريف العدالة بصفة عامة على أنها "إعطاء كل فرد ما يستحق" أما مفهوم العدالة التنظيمية بصفة خاصة فإنه يتضمن نوعين رئيسيين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وفيما يلي نستعرض هذين النوعين بشيء من التفصيل على النحو التالي:

*عدالة التوزيع: عدالة التوزيع تركز على عنصرين هما:

1- رأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة.

1وسام محمد بلابل، مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية لعينة من عضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة)، مجلة كلية الآداب، المجلد 24، العدد 67، 2023، ص551.

2Jacqueline V, **the concept of work place performance and its value to managers**, california management review, vol 49, N°2, 2006, p65.

3محمد شليويح عبد الله مشوط وآخرون، العلاقة بين العدالة التنظيمية في بيئة العمل و التمكين و أثرها في خفض معدلات النفاق الإداري (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مجلد 6، العدد 1، 2016 ص88.

2- رأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الاعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة.

***عدالة الإجراءات:** تركز على عدالة السياسات والإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وترتبط بكيفية صنع القرارات.

يوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع لابد ان يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها.¹

***عدالة التعاملات:** ويقصد بها إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الاجراءات عليهم

***الظروف الفيزيائية الصحية:** تتمثل في الظروف الصحية المحيطة بالموظف مثل درجة الحرارة والرطوبة، الإضاءة والتهوية والضوضاء.²

تتمثل أيضاً في حماية الفرد من الاخطار الجسمية والبدنية حتى يكون أكثر اماناً.³

المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية وعوائقها

تُعد جودة الحياة الوظيفية مفهوماً شاملاً يعكس مدى توافر بيئة عمل تحفز الموظفين وتلبي احتياجاتهم المختلفة، سواء كانت نفسية، اجتماعية، أو مهنية. تضم جودة الحياة الوظيفية عدة أبعاد رئيسية، لا أن تطبيق هذه الأبعاد يواجه تحديات وعوائق عدة تعيق تنفيذها بشكل فعال. إن فهم هذه الأبعاد وتجاوز العوائق المرتبطة بها يعدان أمراً أساسياً لتحقيق بيئة عمل صحية وفعالة.

الفرع الأول: ابعاد جودة الحياة الوظيفية

1محمد شليوبح عبد الله مشوط، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2عثمان مريم، مرجع سبق ذكره، ص 289.

3هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012، ص 148.

تباينت آراء الباحثين والعلماء حول أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث يختلف ترتيب أهمية وألوية الأبعاد المختلفة بناءً على احتياجات العاملين وظروفهم الفردية من جهة، وعلى الأسس والمجالات التي يوليها الباحثون اهتماماً في دراساتهم المتنوعة من جهة أخرى، نذكر منها:

حسب سيد محمد جاد الرب تتمثل ابعاد جودة الحياة الوظيفية في:¹

- 1- توفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية.
 - 2- مساهمة النقابات العمالية في تحسين ظروف العاملين.
 - 3- إعادة تصميم وظائف العاملين لتتماشى مع طموحات ومهارات العاملين.
 - 4- المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.
 - 5- زيادة فرض الترقى من خلال التدريب والتعليم.
 - 6- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين.
- ويرى كل من سعد العنزي وسما سعد خير الله الفضل ابعاد جودة الحياة الوظيفية كالتالي:²

- 1- ديموقراطية الإدارة بكل مفاهيمها.
- 2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 3- خلق ظروف عمل أكثر إنسانية.
- 4- تعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة.
- 5- تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.
- 6- بناء مناخ أخلاقي تنظيمي من خلال توفير الامن والسلامة لجميع العاملين.

اما عبد الفتاح ايمان صالح حسن فقد حددت الابعاد كما يلي:³

- 1- خصائص العمل المعنوية.
- 2- خصائص الوظيفة.

1 جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، دار الكتب المصرية، الطبعة 1، الإسماعيلية، 2009، ص 313-314.

2 سعد العنزي، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 69.

3 عبد الفتاح ايمان صالح حسن، أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانئ بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 2، عدد 1، 2011، ص 201.

3- عدالة الأجور والمكافآت.

4- جماعة العمل.

5- القيادة الإدارية والاشراف الفعال.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات.

و أشار **Ukko** ان جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: ¹

1- التحفيز في العمل.

2- فرص التعليم والنمو.

3- تحقيق كل من الأهداف الشخصية واهداف فريق العمل.

4- نظم المكافآت.

رغم اختلاف مكونات وابعاد جودة الحياة الوظيفية من باحث الى اخر، الا ان جميعها على الهدف المراد تطبيقه انطلاقا من تعزيز مستوى الرضا الوظيفي، وصولا الى تحقيق اهداف المنظمة بنجاح، كما تتفق نسبيا أيضا على عناصر أساسية أهمها:

1- المشاركة في اتخاذ القرار:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة ان هناك ضرورة الى الاخذ بمبدأ المشاركة كلما امكن و عدم تركيز القرار في يد فرد واحد، و ما لمسه الخبراء وضح أهمية الشورى في القيادة الإدارية و هذا ما يحقق عدة مزايا نذكر منها ضمان تعاونهم و التزامهم.²

تعتبر عملية اشراك افراد المستويات الإدارية المختلفة في صنع القرار أسلوب حضاري للإدارة تعكس تقبل واحترام أفكار الموظف ووجهات نظره، ويخلق الثقة لديه.³

من مميزات اشراك العامل في اتخاذ القرار ما يلي:⁴

1محمد عبد اشتيوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد1، 2017، ص23.

2نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014، ص28-29.

3 طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2016، ص100.

4نفس المرجع، ص. ص101-112.

- تجعل المرؤوس أكثر نضجا في العمل.
- تجعل المرؤوس أكثر شعورا بالارتياح والرضا.
- يساعد على تنمية الجوانب القيادية للمرؤوس، إضافة الى تنمية قدراتهم ومواهبهم.
- تتيح اشباع الحاجات العليا للفرد المتمثلة في تحقيق الذات والانجاز والنمو وشعور العامل بأهميته داخل المنظمة.

2- الاستقرار والامن الوظيفي:

يُعد الفصل من الخدمة من أكثر ما يثير قلق العامل ويشكل مصدر خوف دائم له، لذا تبرز أهمية إشعاره بشكل مستمر بالضمان والاستقرار في وظيفته، لا سيما في حال كانت إجراءات تعيينه قد تمت وفق أسس سليمة. ومن هذا المنطلق، ينبغي على المسؤولين اغتنام كل فرصة ممكنة لتعزيز شعور العامل بالاستمرارية والأمان الوظيفي.¹

يُعد استقرار الموظف من المبادئ الإدارية الأساسية لدى هنري فايول، حيث يُعرّفه بأنه بقاء الموظف في موقع عمله دون نقله إلى وظائف أخرى. ويؤدي الحد من تنقل الموظفين بين الوظائف إلى زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية المترتبة على عمليات النقل والتأهيل المستمرة.²

كما ان الاستثمار في تدريب العامل و تلقينهم من المعارف التي تتفق و مداركهم وزيادة قدراتهم في مزولة أعمالهم و إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.³

3- علاقات العمل:

يسهم تعزيز بيئة العمل الإيجابية في رفع كفاءة الأداء الجماعي داخل المنظمات، وذلك من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في فاعلية فريق العمل. ويُعد الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل من أبرز هذه العوامل، إذ يعزز الترابط بين الأفراد ويزيد من التزامهم بالأهداف المشتركة.⁴

1 عبد الوهاب احمد عبد الواسع، علم إدارة الافراد، مطبوعات تهامة، الطبعة 2، جدة، 1981، ص39.

2سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006، ص41.

3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص347.

4 عمرو علي سليمان احمد الأرنؤطي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة المواهب-دراسة ميدانية-، رسالة ماجستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2020، ص43.

أن دوافع العاملين لا تقتصر على الجوانب المادية فقط، بل إن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، تُعد طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة عاملاً أساسياً في تشكيل الحياة الوظيفية للفرد، حيث تتيح له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، مثل الشعور بالأمن، والطمأنينة، والتقدير الاجتماعي، والاحترام، والصدقة، وغيرها من الحاجات التي تؤثر إيجاباً في سلوك الأفراد ودافعيتهم نحو العمل¹.

كلما ساد داخل المنظمة مناخ يسوده التفاهم والاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين، وكذلك بين الزملاء أنفسهم، ارتفعت مستويات التعاون والمثابرة في أداء المهام. وتسعى المؤسسات إلى تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين موظفيها بهدف الحد من النزاعات الداخلية، التي قد تُشكل تهديداً مباشراً لاستقرار المنظمة وأمنها التنظيمي، مما يجعل بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة من أولويات الإدارة الفعالة².

4- التوازن بين الحياة الشخصية والعمل³

من الملاحظ أن كلاً من الموظفين وأصحاب العمل يمتلكون حياة شخصية خارج إطار بيئة العمل، الأمر الذي يستدعي توفير مساحة لرعاية أسرهم والاستفادة من أوقات الراحة والفرغ. وقد أصبح فرض جداول عمل صارمة، والسعي إلى رفع الإنتاجية على حساب الجوانب غير المرتبطة بالعمل، موضع قلق متزايد في الأوساط العلمية، نظراً لما تسببه هذه الممارسات من آثار سلبية على رفاهية الموظفين وتراجع إنتاجيتهم على المدى الطويل. وبناءً على ذلك، برزت الحاجة الملحة إلى إعادة النظر في مفهوم التوازن بين العمل والحياة، باعتباره أحد العوامل الجوهرية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي والشخصي.

يمكن للمؤسسات أن تسهم بشكل فعال في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية من خلال تطبيق مجموعة من السياسات والممارسات الداعمة، ومن أبرزها:

1 نفس المرجع، ص 45.

2 ربيعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، الاغواط، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص 414.

3 لقمان بوخونوي، جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية-تحليل تجارب مؤسسات جامعية-، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 174-175.

*تهيئة بيئات عمل مرنة وقابلة للتكيف: يُعد توفير ترتيبات عمل مرنة، مثل ساعات العمل القابلة للتعديل أو العمل عن بُعد، من الوسائل المهمة التي تساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والدعم. هذا النوع من المرونة يُمكنهم من إنجاز مهامهم المهنية مع الحفاظ على قدرتهم على تلبية متطلبات حياتهم الشخصية والعائلية.

*تشجيع فترات الراحة المنتظمة: يُعد تخصيص فترات راحة متكررة خلال يوم العمل أمراً ضرورياً للحفاظ على الصحة النفسية والروحية للموظفين. إذ تتيح لهم هذه الاستراحات فرصة للابتعاد عن ضغط العمل واستعادة نشاطهم، كما توفر وقتاً لممارسة الرعاية الذاتية، مما يعزز من رفايتهم العامة ويرفع من مستوى الرضا والإنتاجية في بيئة العمل.

5- الأجور والمكافئات:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.¹

ويُعد الأجر المناسب أحد أبرز هذه المزايا، حيث يُنظر إليه كعنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي. وعندما يكون الأجر كافياً لتلبية احتياجات الموظف، يقل دافعه للبحث عن مصادر دخل إضافية، مما يعزز من استقراره المهني وانتمائه للمؤسسة.²

وبالتالي فإن الأجور والحوافز والمزايا و الخدمات تمثل اهم الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز العاملين، بهدف حثهم على رفع مستويات اداءهم من جهة وزيادة رضاءهم من جهة اخري، على اعتبار قوة العمل تعد بمثابة استثمار طويل الاجل.³

6- الترقية والتقدم الوظيفي:

وقد تصدى المشرع الجزائري لتعريف الترقية في شكلها الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة في الأمر رقم 06-03، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وذلك من خلال المادتين 106 و107، ويُستخلص من ذلك أن الترقية في الدرجات تُبنى أساساً على الأقدمية والانتظام في الأداء، بينما تتطلب الترقية

1 زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص142.

2 ربعة كيرد، عائشة صفراني، مرجع سبق ذكره، ص414.

3 جاري ديسلر، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص71.

في الرتبة توفر شروط إضافية ترتبط غالبًا بالمؤهلات، والمردودية، واجتياز مسابقات أو اختبارات مهنية، ما يعكس اختلافاً جوهرياً بين المسارين.¹

تُعد الترقية أحد الأشكال الأساسية لتثمين الخبرة المهنية التي يراكمها الموظف طيلة مساره الوظيفي، دون أن يُشترط لذلك تغيير في طبيعة المهام المسندة إليه أو تطور في مستوى المسؤوليات أو الترقية في المنصب أو الرتبة. ويُنظر إلى هذه الصيغة من الترقية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من المسار المهني للموظف العمومي، إذ تتيح له، بحكم استقراره في الوظيفة العمومية، أن يطمح إلى تحسين مستمر في وضعيته المالية طوال حياته المهنية، وذلك في إطار قانوني يكرّس مبدأ التدرج الوظيفي المرتبط بالأقدمية والالتزام المهني.²

وبناء على ذلك فإن اتباع سياسة الترقية تنطوي على اتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة لتولي مناصب الخط الأول للإشراف ثم الترقى إلى أعلى خلال المستويات التنظيمية المختلفة والذي ينبع منه مديري المستقبل.³

الفرع الثاني: عوائق جودة الحياة الوظيفية:

تُعد معوقات تطبيق جودة حياة العمل داخل المنظمات متعددة ومتباينة، ويعود ذلك أساساً إلى تباين وجهات النظر بين مختلف الفاعلين في بيئة العمل، بما في ذلك الإدارة، والموظفون، والنقابات المهنية والعمالية، حول جدوى هذا المفهوم وأبعاده العملية. ومن أبرز هذه المعوقات:⁴

***قصور في قياس الأثر النفسي والوظيفي للبرامج:** تفشل بعض الإدارات في تقييم مدى تأثير تطبيق جودة حياة العمل على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى ضعف الفهم لأهمية هذه البرامج في تعزيز الانتماء والأداء.

1061-107 من الامر 03-06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق ل16 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 20 جمادى الثانية 1427هـ الموافق ل17 يوليو 2006.

2 دندن جمال الدين، النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، مجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 1، 2022، ص2127.

3 جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص334.

4 هشام عيسى عبد الرحمان أبو حميد، أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص20-21.

- *تجاهل مقترحات الموظفين: لا تأخذ بعض المؤسسات مقترحات العاملين على محمل الجد، ولا تدرسها بجدية، مما يولد شعورًا بعدم التقدير والإقصاء، ويضعف التفاعل مع البرامج الإصلاحية
- *قناعة إدارية بعدم الحاجة للتحسين: تعتقد بعض القيادات أن المؤسسة لا تحتاج إلى مزيد من التحسين أو التطوير، وبالتالي لا ترى ضرورة في تبني أو توسيع تطبيق عناصر جودة حياة العمل.
- *ضعف وعي الموظفين بأهداف البرامج: يفتقر عدد من الموظفين للإدراك الصحيح لأهمية برامج جودة حياة العمل ولل فوائد المشتركة التي يمكن أن تحققها لكل من الإدارة والعاملين، مما يقلل من فاعلية التطبيق.
- *غياب التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية: لا تقوم بعض المؤسسات بتحديد الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة، ما يضعف قدرتهم على فهم وتطبيق برامج جودة حياة العمل بشكل فعال.
- *الاعتقاد بارتفاع الكلفة المالية: تنظر بعض الإدارات إلى برامج جودة حياة العمل على أنها باهظة التكاليف ولا تضمن مردودًا ملموسًا، ما يجعلها تتردد في تبنيها أو تخصيص ميزانيات لها.

على الرغم من الأثر الإيجابي الواضح الذي يترتب على تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، إلا أن عدداً من الأطراف داخل المنظمة لا يزال يُبدي مقاومة تجاه الخطط والإجراءات الهادفة إلى تحسينها. وتُعزى هذه المقاومة في الغالب إلى مخاوف تتعلق بالتغيير التنظيمي، أو إلى قصور في فهم الأبعاد الحقيقية لهذه البرامج، إضافةً إلى تباين المصالح والأولويات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، مما يُعيق تبني هذه المبادرات وتنفيذها بالشكل الفعال¹.

المبحث الثاني: ماهية التميز التنظيمي

في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، تُعتبر المؤسسات التي تسعى للريادة والتفوق في بيئة تنافسية شديدة هي الأكثر قدرة على تحقيق التميز التنظيمي. باعتباره الوسيلة الأجدر للمؤسسة لتحقيق أداء متفوق يميزها عن غيرها من خلال تطوير مزايا تنافسية فريدة وبناء قدرات تنظيمية استثنائية. وهذا ما سنستعرضه في هذا المبحث.

1 عبيد عائشة بية، هيئة نريمان صبرين، برامج جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها في المنظمة، مجلة التكامل، المجلد 2، العدد 4، 2018، ص 200.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي، أهميته وأهدافه

يرتبط التميز التنظيمي بتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال تبني مجموعة من الإجراءات والممارسات المنهجية التي تدعم الابتكار وتعزز ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسة. ويشمل ذلك بناء هيكل تنظيمي فعال، وتحديد رؤية استراتيجية واضحة مدعومة بأهداف دقيقة.

الفرع الأول: مفهوم التميز التنظيمي

يتناول هذا المطلب مفاهيم أساسية عن التميز من ثم التميز التنظيمي التي نالت اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين في سياق اقتصاد المعرفة، نظرًا لما يمثله من عنصر جوهري في دعم كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية".

1- مفهوم التميز:

يعرف التميز بكونه التفوق دون التفرد في امر ما، بهذا المعنى فإن التميز هو التفوق على الآخرين أي الأفضل، وكلما كان الموظف أكثر تميزًا كانت معاني الموهبة والابداع أكثر بروزًا، اذن فالتميز في مفهومه الحديث وهو أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير الضرورية لرفع مستوى جودة منتج المنظمة بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف المرسومة للمنظمة واهداف المجتمع.¹

حسب إرشادات الاتحاد الأوروبي لعام 1999م، يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، والتي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية. تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج، والتوجه بالعمل، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الافراد، والتعلم.²

يشير التميز كما اوضحنا الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة:³

البعد الاول: غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها.

1مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015، ص38.
2لجسن عبد الله باشيوة واخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص37.
3علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص12.

البعد الثاني: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ او الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من اول مرة.

2- مفهوم التميز التنظيمي:

هي فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار اعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يقدم العملاء ويحقق رضاهم، هي مجموعة من التوجهات الإدارية التي تتمثل في أنماط سلوكية تستهدف توفير أفضل الظروف والاليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء.¹

يُعدّ التميز التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق التطوير المؤسسي وتعزيز كفاءة الأداء على مستوى المنظمة. إذ يسهم في رفع مستوى تميز العاملين من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية. ويتطلب تحقيق هذا التميز وجود تنظيم فعّال قادر على دعم المنافسة بين المنظمات المختلفة، بما يُسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة نجاحها.²

تطلب استثمار المنظمات للفرص الحاسمة وجود تخطيط استراتيجي فعّال، يرافقه التزام مؤسسي بتحقيق رؤية مشتركة تتسم بوضوح الأهداف وتوافر الموارد اللازمة، إلى جانب الحرص على تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.³

يعرف أيضاً على انه: ينبثق التميز الإداري والوظيفي من استثمار الإمكانيات غير المستغلة لدى كل من الأفراد والمنظمة، ويتجلى التميز التنظيمي في عدد من نقاط القوة الجوهرية، أبرزها القيادة الفعّالة، وتمكين

1مرجع سبق ذكره، ص25.

2ربى عزت الكنج، مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية "دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل"، المجلة الجامعية تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 42، عدد 6، 2020، ص58.

3سمير سليمان الجمل، الوصول الى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، فلسطين، 2019، ص549.

العاملين، وتوفير فرص النمو والتطور المهني، الأمر الذي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء المؤسسي¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التميز التنظيمي: بأنه القدرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية، تتسم بالدقة والاحترافية، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج تتجاوز ما يحققه المنافسون، ويسهم في تعزيز المكانة التنافسية المرموقة للمنظمة ضمن بيئتها السوقية.

الفرع الثاني: أهمية التميز التنظيمي

يُعد تحقيق التميز التنظيمي أحد الأهداف الاستراتيجية الجوهرية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها، وتكمن أهميته فيما يلي:²

* توجيه الجهود نحو تعزيز الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف النوعية بتطوير آليات عمل المنظمات، الأمر الذي يسهم في إحداث أثر إيجابي على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ويُعد ذلك أحد العوامل الرئيسة في دعم استمرارية المنظمات وتعزيز فرص نجاحها المستدام.

* تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وفي جميع الاتجاهات، والذي يعمل على تعزيز التنسيق والتكامل الداخلي، فضلاً عن توطيد قنوات التواصل بين المنظمة والمجتمع ومحيطها الخارجي.

* القدرة التنظيمية الفاعلة في إدارة العمليات واستثمار الموارد بما يواءم مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية تسهم في جذب العملاء وتعزيز ولائهم، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة وتميزه.

* تحقيق رضا الموظفين وولائهم الوظيفي يزيد من تحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وجهودهم، وتعزيز قدرات المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات، مما ينعكس إيجاباً على نجاحها وتقدمها المستدام.

11الاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، مستوى تطبيق مميزات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص11.

2نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 37.

تُعدُّ أهمية التميز التنظيمي نابعة من ضرورة إحداث التغيير الذي يتوافق مع متطلبات العصر الحديث، واحتياجات كل من العاملين والعملاء. إذ يسهم هذا التغيير في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتمكين المنظمة من تبني منهجية التقييم الذاتي، ومواكبة التطورات المتسارعة، بالإضافة إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة. كما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق نتائج فعّالة تتميز بجودة عالية وتكلفة منخفضة، بما يضمن رضا جميع الأطراف ذات العلاقة¹.

الفرع الثالث: اهداف التميز التنظيمي

يُعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحقيق توازن فعّال بين الأنشطة والنتائج في سياق بيئة تتسم بدرجة عالية من التنافسية. كما يسعى إلى تعزيز وبناء علاقات استراتيجية متميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، مستندًا في ذلك إلى دعم مبادئ الاستقلالية، والحرية الفردية والتنظيمية. ومن أبرز الجوانب التي يُركز عليها هذا النهج ما يلي²:

- ربط استراتيجيات المؤسسة من خلال المبادرات التنفيذية، حيث تسهم في ترجمة الأهداف الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المختلفة.
- مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تبني ممارسات تتسم بالإبداع والابتكار، ويعد التميز في هذا السياق مظهرًا من مظاهر القدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة.
- دراسة اليات تطبيق منهجيات التحسين والتطوير تعزز فرص مستمرة لتطوير العمليات، وتحسين كفاءة المؤسسة، كما تساهم في تحقيق التواصل التنظيمية بكافة اشكاله من خلال الانسيابية في تبادل المعلومات وتسيير التنسيق بين مخلف المستويات الإدارية.
- تطوير أساليب التعامل مع التحديات التنظيمية يُعد خطوة محورية في تعزيز فعالية العمل داخل المؤسسة، كما أن تهيئة مناخ وظيفي يدعم التفكير الخلاق ويحفّز العاملين على الابتكار يُسهم في تحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز مستوى الرفاه الوظيفي يُساعد على خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإيجابية

1الاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2إيناس السيد محمد سليمان، متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، مجلد 39، عدد 01، 2023، ص22.

يتبين مما سبق أن أهداف التميز المؤسسي تتمحور حول مجموعة من التوجهات الإدارية التي تسعى إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتميز وتعمل على تطويره. وتركز هذه الأهداف على توفير الظروف الملائمة، والآليات الفعالة، والأدوات المناسبة التي تمكن من تحقيق أداء يتماشى مع معايير ومبادئ الجودة الشاملة. ويُعد التميز التنظيمي في جوهره فلسفة إدارية تهدف إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية¹.

المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته

يُعد التميز التنظيمي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات لتحقيق التفوق في أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وتتعلق دوافع التميز من الحاجة إلى التطوير المستمر، بينما تستند مقوماته إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تدعم تحقيقه بشكل فعال ومستدام، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: دوافع التميز التنظيمي

يُعد التميز التنظيمي من المفاهيم الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات، نظراً لتعدد مبرراته ودوافعه التي تُشكل قوى دافعة نحو تبنيها كخيار استراتيجي لتحقيق التفوق والاستدامة. ومن أبرز هذه الدوافع ما يلي²:

- **التغير والتطوير السريع**: تشهد بيئة الأعمال المعاصرة معدلات متسارعة من التغير، ما يفرض على المنظمات ضرورة تبني أساليب تخطيط مستقبلية تُمكنها من مواكبة هذه التحولات وضمان الاستمرارية والقدرة على المنافسة من خلال التميز التنظيمي.

- **المنافسة العالمية**: أدت العولمة الاقتصادية إلى تصاعد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، وأصبح الوصول إلى الأسواق وتقديم المنتجات والخدمات أكثر سهولة. لذا، بات من الضروري للمنظمات تعزيز كفاءتها الإنتاجية وتبني أساليب إدارية متميزة لتعزيز قدرتها التنافسية.

1 إيناس السيد محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2 ربي عزت الكنج، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- الحفاظ على مكانة المنظمة: تسعى المنظمات للحفاظ على مكانتها الاستراتيجية، سواء على صعيد القيادة أو الموارد أو الثقافة التنظيمية أو المركز التنافسي، وذلك من خلال تطوير أدائها وتقديم قيمة مضافة تدعم تفوقها في السوق.

- جودة الأداء: أصبحت جودة الأداء معياراً أساسياً للتميز، وعاملاً حاسماً في كسب رضا العملاء. وهي اليوم تُعدّ لغة النجاح بين المنظمات، لما لها من أثر مباشر في دعم الاستمرارية وتعزيز فرص النمو والتطور.

- التطور التكنولوجي: أدى التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال، حيث باتت القدرات التكنولوجية عاملاً محورياً في رفع الكفاءة وتحقيق التميز، من خلال تطوير أدوات إلكترونية تدعم الابتكار والتكامل بين العمليات التنظيمية¹.

الفرع الثاني: مقومات التميز التنظيمي

لا يمكن الوصول إلى التميز في الأداء التنظيمي دون الاعتماد على مجموعة من الأسس والعوامل الجوهرية التي تُسهم في بناء نظام إداري فعّال يدعم تحقيق الأهداف بكفاءة، وتُعدّ هذه المرتكزات ضرورية لضمان نجاح جهود إدارة التميز واستمراريتها داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه المقومات ما يلي²:

- وجود قيادة استراتيجية فعالة للمنظمة تساهم في البناء الاستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية خاصة على المدى الطويل.

- وجود إدارة فعالة للأداء تعمل على تحديد السياسات والإجراءات التي ترشد وتنظم قواعد العمل والأداء التنظيمي.

- بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

- تبني منهج إدارة الجودة الشاملة مع التطبيق الفعال لهذا المنهج داخل المنظمة، وفي جميع عمليات ومستويات الأداء.

- بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يساهم في ترشيد الفعال لعملية صنع واتخاذ القرارات.

¹ربي عزت الكنج، مرجع سبق ذكره، ص59.

²سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص118-119.

- التركيز على منظمات التعلم وإدارة المعرفة بها، ودعم مهارات وقدرات وامكانيات الموارد البشرية باعتبار انهم مصدر الابداع والابتكار.
- وجود نظم فعالة لتحفيز ودعم وتمكين العاملين يساهم في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة.
- تبني المنظمة لمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها، خاصة تطوير ودعم والحفاظ على المعايير البيئية.
- تبني ثقافة التميز والابداع والابتكار داخل المنظمة، حتى يتمكن العاملين من الوصول لأفكار ومقترحات من شأنها الوصول الى منتجات وخدمات جديدة او تحسينها عن ذي قبل.
- الكشف عن القدرات المحورية والاساسية في المنظمة ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز فيها المنظمة وبما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصالح.¹

المطلب الثالث: أبعاد التميز التنظيمي ونماذجه

عد التميز التنظيمي من المفاهيم الجوهرية التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها في ظل بيئة عمل ديناميكية وتنافسية. ويستند هذا التميز إلى مجموعة من الأبعاد والنماذج التي تشكل الإطار المرجعي لتقييم الأداء وتوجيهه نحو مستويات عالية من الكفاءة والفعالية.

الفرع الأول: ابعاد التميز التنظيمي

تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال التخطيط المنهجي القائم على أسس علمية دقيقة، مما يستلزم من الإدارات تعزيز الاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة لتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة. غير أن الوصول إلى التميز التنظيمي وفق المعايير الدولية يتطلب فهماً دقيقاً لأبعاده الأساسية، وقد حدد عدد من الباحثين هذه الأبعاد في خمسة مكونات رئيسية: تميز المورد البشري، تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية.

1- التميز من خلال المورد البشري:

1 سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

توفّر الرؤية المؤسسية القائمة على الموارد إطاراً اقتصادياً لتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وبناءً على ذلك، يصبح من الضروري التركيز على السمات الجوهرية لهذه الموارد البشرية، والتي تشمل المعرفة، والخبرة، والمهارة، والالتزام. ويمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية إذا اتسمت هذه الموارد بمجموعة من الخصائص المميزة نذكر منها:¹

***القيمة:** يمكن للمؤسسات خلق القيمة من خلال وظيفة الموارد البشرية، وقد توصلت البحوث العلمية ان رضا العميل يبدأ في الواقع من رضا العامل، أي ان الافراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة ومن ثم فإن القيمة تخلق بالتركيز أولاً على العاملين، وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، محددات أساسية لرضا العاملين وهذا الاخير يرتبط بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.

***الندرة النسبية وعدم قابلية التقليد:** لا تعتبر قيمة المورد البشري كافياً لتحقيق التميز التنظيمي إذا وجدت في المؤسسات المنافسة، لذلك يجب على المؤسسة الاستثمار في الخصائص النادرة لمواردها البشرية والتي لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها بسهولة وتتميتها، من خلال استقطاب وجذب والاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتوفر نظاماً للأجور والمرتبات يعتمد على الحوافر مما يشجعهم على بذل مجهودات اكبر ويؤثر إيجاباً على ولائهم.

***التنظيم:** لكي تصبح أي من خصائص الموارد البشرية مصدرًا مستدامًا للميزة التنافسية، لا بد أن تعمل المؤسسة على تنظيم تلك الموارد بطريقة تتيح الاستفادة القصوى منها. ويتطلب هذا التنظيم وجود ممارسات مناسبة تمكّن خصائص الموارد البشرية من تحقيق أقصى قيمة ممكنة وعكس مزاياها المحتملة على أداء المؤسسة.

2- التميز من خلال القيادة:

تمثل قدرة القائد المتميز مدى كفاءته في استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير فرص التطوير، وقبول التحديات المهنية، بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المتكررة والتعامل مع بيئة العمل المضطربة بفعالية².

1بوزورين فيروز، دور المورد البشري باعتباره مصدر المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الافاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 36-37.
2خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016، ص169.

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي، باعتبارها المحرك الرئيسي للعمليات التنظيمية، ويتمثل دورها فيما يلي¹:

- * **تحديد الرؤية المستقبلية:** يتمثل الدور الأساسي للقائد في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، حيث تُعد الرؤية "تصوراً شاملاً وواسعاً لما يطمح القائد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل". ومن هذا المنطلق، يتولى القائد وضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق قيمة حقيقية للمستهلك، مع ضمان تحقيق الربحية في الوقت ذاته.
- * **ترسيخ قيم التميز:** يُعد غرس قيم التميز في نفوس العاملين مهمة جوهرية لتحقيق الأداء المتميز، فالقائد الذي يعجز عن ترسيخ هذه القيم في الحاضر، لن يجني في المستقبل سوى الفشل.
- * **تدعيم السلوك المتميز:** تلعب القيادة دوراً محورياً في ترسيخ التميز التنظيمي من خلال تقليل الاعتماد على اللوائح الصارمة التي قد تعيق الأداء المتميز، واستبدالها بتعزيز سلوك تنظيمي قائم على احترام الذات، مثل بناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وتقديم القدوة الحسنة في التصرفات والممارسات اليومية.
- * **تنمية الموارد البشرية:** تتحمل القيادة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية عبر مجموعة من الأساليب الفعّالة، مثل إشراك العاملين في الأرباح، وتفويض الصلاحيات، وتقدير الجهود المخلصة المبذولة في سبيل تحقيق التميز، إلى جانب العمل المستمر على تحديث وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- * **تحقيق أهداف أصحاب المصلحة:** تتمثل المهمة الأساسية للقيادة في إدارة التعارض بين أهداف أصحاب المصالح المستهلك والمنافس والمورد من جهة ومطالب العامل من جهة أخرى، بطريقة تضمن عدم التأثير السلبي على جودة الأداء التنظيمي المتميز.
- * **تأكيد المسؤولية الاجتماعية:** أصبحت القيادة التنظيمية تلعب دوراً متزايد الأهمية في ترسيخ مفهوم "المواطنة الصالحة" لمنظمات الأعمال، حيث يُنظر إلى هذه المنظمات على أنها جهات لها حقوق كما تقع عليها واجبات تجاه المجتمع. وفي هذا الإطار، بات من الشائع أن تشارك العديد من الشركات في حملات اجتماعية تهدف إلى جمع التبرعات لعلاج بعض الأمراض أو التصدي لظواهر اجتماعية غير مرغوب فيها.

3- التميز من خلال الاستراتيجية:

1 بودهم كزرة، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط -دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز-، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة قسدي مرباح، ورقلة، 2024، ص 112-113.

تعكس استراتيجية المنظمة توجهاتها المستقبلية، وكيفية توظيف مواردها وإمكاناتها الذاتية لتحقيق أهدافها. وهي تمثل مجموعة من الأنشطة والخطط بعيدة المدى التي تضعها المنظمة لضمان تحقيق التوافق الفعال بين رسالتها وواقع البيئة المحيطة بها¹.

تمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها مدى تكامل وتناسق تلك الخطوات ضمن خطة موحدة وشاملة، تتيح للمؤسسة الربط بين مزاياها التنافسية وقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية².

4- التميز من خلال الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من العناصر الحيوية في حياة المنظمات، كونه أداة ضرورية وفعالة لضمان الانسياب المنظم والدقيق للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية. ويسهم هذا التنسيق في بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق التميز في الأداء. ولا يتحقق تميز الهيكل التنظيمي إلا من خلال قدرته على ربط مختلف مكونات التنظيم، وتحديد العلاقات بين المهام والمراكز والأقسام، إلى جانب توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتعزيز التعاون والانسجام بين الإداريين والمرؤوسين. وهو ما يمكن من تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتحقيق الأهداف بأعلى مستويات التميز³.

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز على قدرتها في توفير بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من التكيف والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها الاستراتيجية. إذ إن غياب تصميم هيكل تنظيمي فعال يؤدي إلى فوضى في العمليات التنظيمية، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ودوافعهم، ويسفر عن قرارات غير مدروسة، وتزايد النزاعات الوظيفية والتنظيمية، إضافة إلى انخفاض

1بودرهم كنزة، صالحى سميرة، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، 2021، ص1096.

2عمران الزين، براهيمة عمار، أثر إدارة المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس Start light تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر، المجلد 18، العدد 1، 2018، ص32.

3الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 33، 2018، ص154.

مستويات الطموح والإبداع وارتفاع التكاليف التشغيلية. وهذه الآثار مجتمعة تؤثر في نهاية المطاف على مستوى التميز التنظيمي للمنظمة.¹

5- التميز من خلال الثقافة التنظيمية: ²

* تشكل الثقافة التنظيمية السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، وتوفير مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما، تعتبر بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعضاً، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل المشترك.

* تسهل العمل الجماعي من خلال الشعور بالهدف المشترك وتشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

* تعزز استقرار النظام بتشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

* مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم بمنحهم الشعور بالتوحد.

الفرع الثاني: نماذج التميز التنظيمي

تُعد نماذج التميز التنظيمي أدوات إرشادية تهدف إلى مساعدة المنظمات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية بشكل مستدام. وقد طُورت هذه النماذج استناداً إلى أفضل الممارسات العالمية، حيث توفر أُطرًا منهجية لتقييم مستوى التميز وتحديد مجالات التحسين، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية ورضا العملاء والعاملين، وصولاً إلى نتائج متميزة على المدى الطويل، وتعددت النماذج حسب المجالات والدول نذكر بعض منها كما يلي:

• النموذج الأوروبي لإدارة التميز: ³

1الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

2أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الزاوية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2014، ص70-71.

3لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص68-69.

أسس الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة عام 1992م مقرها العاصمة البلجيكية بروكسل، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة، تمنح المؤسسة الجائزة الأوروبية للجودة سنويا لتكريم عدد من أبرز المنظمات الناجحة. تتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في ان التميز في الأداء، خدمة الزبائن، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره تتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية بالمنظمة.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول الى مرتبة إدارة التميز، وان هي التزمت أفكار وانماط الإدارة القائمة على الأسس الاتية:

- ✓ **التركيز على النتائج المستهدفة:** تلتزم إدارة التميز بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
- ✓ **التركيز على الزبائن:** تستطيع إدارة التميز تنمية علاقات التعامل مع الزبائن والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة الزبائن.
- ✓ **القيادة الفعالة والاهداف الواضحة:** تعتبر القيادة اهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وانماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
- ✓ **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق:** تكون المنظمة اعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري ادارتها وتوجيهها الى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.
- ✓ **تنمية وتمكين الافراد العاملين بالمنظمة:** تتحقق فرص إدارة التميز إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.
- ✓ **التعلم المستمر والابداع والتجديد:** يعتبر شرط مهم لتحقيق إدارة التميز حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتقادي العيوب والاختفاء ومنع تكرارها.
- ✓ **تنمية علاقات الشراكة والتحالف:** توفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة عندما تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، وينبغي ان تقوم هذه العلاقات على مبدأ تبادل المصالح وان تكون كل الأطراف رابحة.

✓ ادراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: يعد احترام المنظمة لقواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، وتتبلور فلسفة النموذج في ان العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وامكانيات العاملين بها من اجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة، كما ان تطوير وتحسين العمليات في ذاتها انما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين انفسهم في التطوير.¹

• النموذج الياباني ديمينج للتميز:²

ارتبط اسم "ديمنج" بحركة الجودة في اليابان منذ أربعينيات القرن الماضي، وذلك تقديرًا لإسهاماته الكبيرة في تطوير الأساليب الإحصائية لضبط الجودة. وفي عام 1951، قام اليابانيون بتأسيس جائزة "ديمنج" تكريمًا له، وكانت تُمنح في البداية للمؤسسات اليابانية المتميزة فقط. وقد ركز النموذج الذي قام عليه هذا التوجه على العمليات المؤدية إلى تحقيق الجودة الشاملة، دون التركيز المباشر على النتائج النهائية، قبل أن تُفتح الجائزة لاحقًا أمام المؤسسات الأجنبية.

وتُقيّم المؤسسات المتقدمة للجائزة بناءً على مجموعة من المعايير يتم توزيع نقاطها لتصل إلى 100 نقطة، وتتمثل أبرز هذه المعايير في:

الجدول رقم (1،1) معايير جائزة ديمينج ونقاط توزيعها

النقطة	المعايير
20 نقطة	سياسات الإدارة
20 نقطة	تطوير المنتجات وابتكار أساليب جديدة في العمل
20 نقطة	الصيانة والتحسين المستمر للمنتجات والعمليات التشغيلية
15 نقطة	تحليل المعلومات واستخدام تكنولوجيا المعلومات
15 نقطة	تطوير الموارد البشرية

المصدر ، فيروز زروخي ، الاخضر القليطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 .

تُمنح جائزة ديمينج لثلاث فئات رئيسية، وذلك تقديرًا للجهود المبذولة في مجال الجودة الشاملة،

1 لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.

2 فيروز زروخي، الأخضر لقلطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 2، العدد 2، 2018، ص174.

وهذه الفئات هي:

- ✓ جائزة ديمينج للأفراد: تُمنح للأفراد أو المجموعات التي أسهمت بشكل بارز في تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ جائزة ديمينج للتطبيقات: تُمنح للمؤسسات التي تحقق أعلى معدلات التميز في الأداء، وفقاً للمعايير التي تُصدرها سنويًا الجهة المسؤولة عن الجائزة.
- ✓ جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: تُعد جزءًا من جائزة ديمينج وتُمنح للأقسام أو الإدارات داخل المؤسسات التي أظهرت تميزًا في تطبيق آليات ضبط الجودة أو في جهودها لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تُعد عجلة ديمينج من أبرز المفاهيم التي قامت عليها فلسفة ديمينج لتطبيق نظام التميز المؤسسي داخل المؤسسات، ويُطلق عليها أيضًا "دائرة التعلم من أجل التحسين"، إذ تركز على أربع أنشطة رئيسية تتكامل لتحقيق التحسين المستمر¹:

خطت: (Plan) يتم في هذه المرحلة التركيز على التخطيط المدروس للتحسين، انطلاقًا من فهم احتياجات العملاء وتحليل مؤشرات الأداء. تبدأ العملية بتحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة، ومن ثم اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، مع الاستعانة بأدوات تحليل المشكلات.

نُفذ: (Do) تهدف هذه المرحلة إلى تجربة التحسينات المقترحة وتدريب الأفراد المشاركين في التنفيذ. كما تشمل توعية جميع العاملين بطبيعة المشكلة والخطوات المتخذة لمعالجتها، لضمان فهم مشترك وتفاعل فعال مع التغيير.

افحص: (Check) تتضمن هذه الخطوة مراجعة وتقييم ما تم تنفيذه في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، بهدف قياس مدى فاعلية الإجراءات المتخذة، وتحديد نقاط القوة والضعف، لاتخاذ ما يلزم من تحسينات إضافية.

نُفذ أو صحح: (Act) يتم في هذه المرحلة اعتماد التحسينات التي أثبتت فاعليتها، إلى جانب استخلاص الدروس المستفادة من التجربة. وتُعد هذه المرحلة حاسمة لترسيخ التعلم المؤسسي ومنع تكرار المشكلات في المستقبل، من خلال تبني ثقافة التحسين المستمر.

• النموذج الأمريكي للتميز: جائزة مالكولم بالدريج²

تأسست جائزة مالكولم بالدريج للتميز في عام 1987 في الولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي، ونقل تجارب المؤسسات الرائدة التي نجحت في هذا المجال. وقد سُميت الجائزة بهذا الاسم تكريمًا لـ مالكولم بالدريج، وزير التجارة الأمريكي (1981-1987)، تقديرًا لمساهماته البارزة في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية.

تعتمد الجائزة على سبعة معايير أساسية لتقييم أداء المؤسسات، وهي:

1 بودرهم كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

22 فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- ✓ القيادة: يركز هذا المعيار على الدور الشخصي للقادة في توجيه المؤسسة وضمان استمراريتها، مع الالتزام بالمتطلبات القانونية والأخلاقية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ التخطيط الاستراتيجي: يشمل هذا المعيار المحاور التالية:
 - تحديد الأهداف الاستراتيجية، إعداد وتنفيذ خطط العمل، مراجعة الأداء المؤسسي بشكل دوري.
 - ✓ التركيز على العملاء: يتناول هذا المعيار كيفية تعامل المؤسسة مع العملاء ويشمل:
 - تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم، قياس رضا العملاء، جمع التغذية الراجعة والاستفادة منها
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة لرضا العملاء
 - ✓ القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يتناول هذا المعيار كيفية قياس وتحليل أداء المؤسسة، إلى جانب إدارة المعلومات والمعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم اتخاذ القرار.
 - ✓ الاهتمام بالعاملين: يركز هذا المعيار على إدارة الموارد البشرية من خلال:
 - تعزيز رضا العاملين، تدريبهم وتطوير القادة، تحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، توفير بيئة عمل ملائمة
 - ✓ إدارة العمليات: يُعنى هذا المعيار بكيفية تصميم وتطوير نظم وأساليب العمل داخل المؤسسة، إضافة إلى تطوير وتبسيط العمليات التشغيلية بطريقة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وتسهم في ضمان النجاح والاستمرارية.
 - ✓ النتائج: يركز هذا المعيار على تقييم الأداء الشامل للمؤسسة عبر مجموعة من المحاور، تشمل:
 - جودة المنتجات والخدمات، رضا العملاء، الأداء المالي ومكانة المؤسسة في السوق، نتائج العاملين (مثل الرضا والتحفيز)، كفاءة وفعالية العمليات، الأداء المؤسسي العام
- وقد خُصص لكل معيار من معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز وزن نسبي ضمن نموذج تقييم شامل من 1000 نقطة، ويتم توزيع النقاط كما يلي:

الجدول رقم (2.1): معايير جائزة مالكولم بالدريج ونقاط توزيعها

النقطة	المعايير
100 نقطة	القيادة
85 نقطة	التخطيط الاستراتيجي
85 نقطة	التركيز على العملاء
90 نقطة	القياس، التحليل، وإدارة المعرفة
85 نقطة	الاهتمام بالعاملين
85 نقطة	إدارة العمليات
450 نقطة	النتائج

المصدر: فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

• النموذج الجزائري للجودة:¹

تم اعتماد النموذج الجزائري للجودة رسمياً بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في 6 جانفي 2002، وذلك في إطار برنامج حكومي يهدف إلى تطوير نظام وطني للتقييس. وقد تم وضع هذا النموذج تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي.

ويُجسد هذا النموذج من خلال "الجائزة الجزائرية للجودة" (PAQ)، التي تُمنح سنوياً للمؤسسات المتميزة على المستوى الوطني، وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI)، والمؤسسات الكبرى، سواء كانت عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي. وتتمثل الجائزة في مكافأة مالية قدرها 2 مليون دينار جزائري، إضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، اعترافاً بجهود المؤسسة في تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.

شروط الحصول على الجائزة الجزائرية للجودة:²

1قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائري للاقتصاد والمالية، مجلد 1، العدد 1، 2014، ص.ص 113-111.
2قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

- يسمح النموذج الجزائري للجودة بمشاركة جميع المؤسسات بغض النظر عن: الحجم (كبيرة أو صغيرة)، الطبيعة (عمومية أو خاصة)، النشاط (صناعية أو خدمية)، الهدف (ربحية أو غير ربحية).
- يجب أن تكون المؤسسة حاصلة أو في طور الحصول على شهادة جودة معترف بها مثل ISO: 9000 للجودة، ISO 14000 للبيئة، ISO 18001 للسلامة الصحية والمهنية.

- ملف الترشيح يجب أن يحتوي على:

استمارة معلومات (تُعد بمثابة الطلب الرسمي)، تشمل: اسم المؤسسة، عنوانها، رقم الهاتف، اسم المسؤول الأول، عدد العمال، إجابة على استبيان النموذج الجزائري للجودة، تعهد بقبول القواعد والشروط الخاصة بالجائزة، جداول وبيانات داعمة تُسهم في التقييم.

* يتعين على المؤسسة المترشحة احترام كافة المعايير والمتطلبات القانونية المعمول بها في مجالات الجباية، والصحة، والسلامة المهنية، والسلامة العامة، وحماية البيئة.

* على المنظمة القبول بزيارة ميدانية من قبل فريق التقييم بغرض جمع والتأكد من صحة المعلومات الواردة في ملف الترشيح.

* على المنظمات المترشحة قبول ان القرارات الصادرة من لجنة التقييم في الجائزة الجزائرية للجودة هي قرارات نهائية لا يقبل الطعن فيها.

معايير النموذج الجزائري للتميز: توزع 1000 نقطة على 08 معايير رئيسية كالتالي:

الجدول رقم (3.1): معايير النموذج الجزائري للتميز ونقاط توزيعها

النقطة	المعايير
120 نقطة	التزام الإدارة
80 نقطة	الاستراتيجية والاهداف
200 نقطة	الاستماع العملاء
120 نقطة	التحكم في الجودة
100 نقطة	قياس الجودة
80 نقطة	تحسين الجودة
100 نقطة	مشاركة العاملين في المؤسسة
200 نقطة	النتائج

المصدر: خليفة محمد بكبير، مرجع سبق ذكره، ص172.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة أحد الركائز العلمية الأساسية التي يستند إليها الباحث في بلورة مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل منهجي. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الإحاطة الشاملة بالأبحاث والدراسات السابقة، سواء تلك التي تناولت الموضوع محل الدراسة بصورة مباشرة، أو التي تطرقت إلى أحد جوانبه ذات الصلة. ويهدف ذلك إلى الوقوف على ما قدمته هذه الدراسات من معالجات نظرية وميدانية، واستعراض ما توصلت إليه من نتائج. وفي هذا الإطار، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، تم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

كما سيعقب على هذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الجوانب التي لم تحظ بالمعالجة الكافية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي يسعى البحث الراهن إلى معالجتها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- زكري شريفة، مداني بن شهرة، أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة -، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2023.

هدفت دراسة الى تقييم أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الخمسة (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، والأمان والاستقرار

الوظيفي) على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بولاية البيض. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتوزيع استبيان مكون من 35 عبارة على عينة بلغ حجمها 79 فردًا.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بشكل عام على التميز التنظيمي، مع وجود أثر معنوي واضح لبعد الأمان والاستقرار الوظيفي على التميز التنظيمي. وفقًا لتحليل الانحدار، بلغت قيمة $F(40.665)$ بدلالة 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، مما يشير إلى معنوية النموذج. كما أوضحت نتائج معامل التحديد (R^2) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تفسر 73.6% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي. وبالنظر إلى الأبعاد الفردية، لوحظ أن بعد الأمان والاستقرار الوظيفي له أثر دال إحصائيًا، حيث بلغت قيمة $t(4.565)$ بمستوى معنوية 0.000، مما يعني أنه عند تغير هذا البعد بمقدار وحدة واحدة، يتغير التميز التنظيمي بمقدار 0.312 في نفس الاتجاه، شريطة ثبات بقية المتغيرات. من جهة أخرى، أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية والتقدم الوظيفي، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل على تحقيق التميز التنظيمي، حيث كانت مستويات الدلالة لهذه الأبعاد أكبر من 0.01. بناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن الأمان والاستقرار الوظيفي يمثلان العامل الأكثر أهمية في تعزيز التميز التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 4، 2021.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال بعده: التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة. تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من 31 ممثلًا ينتمون إلى مؤسسة تنشط في المنطقة الصناعية بمدينة سطيف، باستخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات محل البحث تولي اهتمامًا بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، تقديم أجور ومكافآت مناسبة، تنظيم برامج تدريبية، ضمان الاستقرار والأمان الوظيفي، وتقديم فرص الترقية. ومع ذلك، لم تتجح هذه المؤسسات في تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين. كما أكدت النتائج قدرة المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي من خلال التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة، مع وجود علاقة إيجابية وقوية جدًا بين جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي.

3- شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، 2021.

هدفت دراسة إلى تحليل دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات. تم الاعتماد فيه على المنهج الوصفي، ركزت الدراسة على تقييم العناصر المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية، مثل بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ودعم الإدارة، ومدى تأثيرها على تحقيق الولاء المؤسسي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، حيث إن توفير بيئة عمل داعمة وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية يؤديان إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز ولائهم تجاه المؤسسة. أكدت الدراسة أهمية اعتماد سياسات تنظيمية مرنة، مثل تحسين نظام الأجور، تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية لتحقيق الأهداف التنظيمية والاستقرار المؤسسي.

4- قهيري فاطنة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، 2020.

هدفت دراسة إلى تحليل واقع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة. تم تصميم استبانة خاصة بالاعتماد على نموذج دراسة معتمد، حيث وزعت عشوائياً على عينة مكونة من 210 موظفاً، واستُبعدت 30 استمارة غير صالحة للتحليل، ليصبح العدد النهائي المستخدم 180 استمارة. بعد التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم التحقق من اتساقها الداخلي وصدقها البنائي وثباتها باستخدام أدوات إحصائية مثل الاختبارات المعلمية.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.5357)، حيث جاء تصميم الوظيفة في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لعامل الجنس والعمر. في المقابل، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح فئة المهندسين. كذلك، ظهرت فروق لصالح فئة الإطار عندما تم تحليل استجابات العينة بناءً على التصنيف الوظيفي. وأخيراً، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة، وكانت الفروقات

لصالح فئة الموظفين الذين يعملون أكثر من 20 سنة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين نظام الأجور، ربط محتويات الوظيفة بمؤهلات شاغليها، تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، تحديث الأجهزة المستخدمة، تغيير الموقع أو المبنى إذا لزم الأمر، وزيادة فترات الراحة لتوفير بيئة عمل أكثر دعمًا وإيجابية.

5- العايدى مريم، وآخرون، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بأدرار، مجلة المالية والأسواق، المجلد 7، العدد 2، 2020.

هدفت دراسة إلى تحليل دور جودة الحياة الوظيفية كوسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي، مع التركيز على قطاع الاتصالات في منطقة أدرار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 33 فردًا.

أظهرت النتائج: أن تكنولوجيا المعلومات بمفردها تسهم بنسبة 24% في تحسين الأداء التميزي، بينما ساهمت جودة الحياة الوظيفية بنسبة 13.8% مجتمعة، تسهم كلتا المتغيرات بنسبة 17.3% في خلق تميز تنظيمي، وهي نسبة ضئيلة نسبيًا. أشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية المتوافرة يساهم بشكل نسبي في تحسين تميز المنتجات والخدمات التنظيمية. كما أكدت أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.668. وأوضحت أن 55% من العينة يرون أن بيئتهم الوظيفية الحالية تشجع على الإبداع والابتكار. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين سياسات المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على برامج تحسين بيئة العمل لتحفيز الموظفين وتعزيز التميز التنظيمي.

6- قهيري فاطمة، كسنة محمد، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 10، العدد 3، 2018.

هدفت دراسة إلى التعريف بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتوضيح فوائدها تطبيقها في المؤسسات، وتحديد أهم المداخل لتحقيقها، بالإضافة إلى قياس مستوى توفر أبعادها في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد يهدف إلى توفير بيئة عمل ملائمة، وأن تطبيق برامجه على مستوى المؤسسة يعود بالفوائد على العاملين والمؤسسة معاً. ومن جهة أخرى، أكدت الدراسة أن أهم المداخل لتحقيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في تمكين العاملين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، والتزام أخلاقيات الأعمال. استهدفت الدراسة مجتمع العاملين في مستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة بالاعتماد على استبانة بحيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 60 موظفاً.

أظهرت النتائج أن مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المستشفى كان متوسطاً. كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية مثل الجنس، السن، والمؤهل العلمي. بينما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة الوظيفية، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة التي تمتلك أكثر من 15 سنة من الخبرة في المستشفى. أوصت الدراسة بأهمية تعزيز برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين بيئة العمل، تقديم حوافز مالية ومعنوية، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات لتوفير بيئة عمل أكثر إيجابية واستدامة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- Al Yami Ahmed, & all, The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, Journal of Economics and Administrative Sciences, vol 25, N° 116, 2019.

أجريت دراسة في كلية الأعمال بجامعة الملك خالد هدفت إلى التعرف على جودة المسار الوظيفي وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية، والتي تمثلت في: المشاركة في اتخاذ القرار، وفرص التدريب والتطوير، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل. كما تناولت الدراسة مستوى التميز المؤسسي من خلال أبعاده الثلاثة: تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت من (29) فقرة ووزعت على مجتمع الدراسة بأكمله، وقد تم استرجاع (127) استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية جاءت بمستوى متوسط بشكل عام، حيث احتل بُعد التدريب والتطوير المرتبة الأولى، تلاه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، فيما جاء التوازن بين الحياة العملية والشخصية في المرتبة الأخيرة. أما فيما يتعلق بالتميز المؤسسي، فقد تبين أنه كان مرتفعاً، حيث تصدر تميز الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، تلاه التميز الاستراتيجي، ثم تميز القيادة. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية وجميع أبعاد التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، وتفعيل البرامج التدريبية، والاهتمام بالأساليب القيادية المحفزة، مع التركيز على استقطاب الكفاءات المتميزة، وتوفير بيئة عمل تدعم جودة الحياة الوظيفية.

2- Lokanadha Reddy, M.; Mohan Reddy, P, Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions, Asian Journal of Management Research, vol 1, N°2, 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية (QWL) والالتزام التنظيمي (OC) وتأثيرهما في الأداء المالي لشركات تكنولوجيا المعلومات، والمتمثل في مؤشر "الإيراد لكل موظف". وقد استندت الدراسة في جمع البيانات إلى مصادر أولية وثانوية؛ حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المشاركين، بينما تم تحليل البيانات الثانوية لمقارنة النتائج وربطها بالنتائج المستخلصة من البيانات الأولية. ولتقييم الأداء المالي، قام الباحث بتصنيف شركات تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاث فئات حسب الإيرادات لكل موظف: فئة الإيرادات المرتفعة أكثر من 10 مليارات دولار، الفئة المتوسطة ما بين 5 و10 مليارات دولار، الفئة المنخفضة أقل من 5 مليارات دولار.

أظهرت الدراسة عن طريق تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، إلى جانب تطبيق تحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي من جهة، ومستوى الإيراد لكل موظف في شركات تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى، كما عززت نتائج الدراسة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤمن بأن الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

3- Sirgy, M. J, & all, A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories, Social Indicators Research, vol 55, N°3, 2001.

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس جديد لجودة الحياة المهنية (QWL) يعتمد على نظريتي إشباع الاحتياجات والتأثير المتبادل (Spill over) تم تصميم المقياس لقياس مدى تلبية بيئة العمل واحتياجات الموظفين في مجالات متعددة. وقد حددت الدراسة سبع حاجات رئيسية، يُنظر إليها كأبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وهي:

الحاجات الصحية والسلامة المهنية مثل الحماية من الأمراض والإصابات داخل وخارج العمل، الحاجات الاقتصادية والعائلية مثل الأجور، وأمان الوظيفة، والاحتياجات الأسرية، الحاجات الاجتماعية الزمالة وأوقات الراحة خارج العمل، حاجات التقدير مثل الاعتراف بجهود الفرد وتقديرها داخل المنظمة وخارجها، حاجات تحقيق الذات كإدراك الفرد لإمكاناته المهنية وتطويرها داخل المؤسسة، الحاجات المعرفية كفرص التعلم وتطوير المهارات، الحاجات الجمالية وتشمل الإبداع في العمل، والاهتمام بالجماليات في البيئة المهنية والشخصية.

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على عدد من الإجراءات الإحصائية لاختبار صدق المقياس، حيث تم التحقق من الصدق البنائي، إضافة إلى اختبار الصدق النوميولوجي للمقياس من خلال فرضيات مستمدة من نظرية التداخل. وقد أُجريت ثلاث دراسات تطبيقية: اثنتان منها على موظفين في جامعات، والثالثة على موظفين في شركات محاسبة.

أظهرت الدراسة دعم نتائج العينة الموحدة الفرضيات المطروحة، مما يؤكد ملاءمة المقياس الجديد واختبار صلاحيته التنبؤية، وتُعد الدراسة مرجعًا مهمًا للبحوث التي تسعى إلى الربط بين تلبية حاجات الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

4- Konrad, Alison M., Mangel Robert, The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity, Strategic Management Journal, vol 21, N° 12, 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير برامج جودة حياة العمل على إنتاجية الشركات في قطاع إنتاج السلع. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي من خلال توزيع استبيانات على 658 شركة، وقد ركزت على تحليل الأبعاد المختلفة لبرامج جودة حياة العمل، والتي شملت: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، التطوير الوظيفي، منح المكافآت، الإدارة الذاتية لفرق العمل، جودة القوى العاملة، تنوع المهارات، واستقلالية العاملين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي موجب لتلك الأبعاد مجتمعة على إنتاجية الشركة. كما خلصت الدراسة إلى أن تطبيق برامج جودة حياة العمل يسهم في تحفيز العاملين على بذل جهود إضافية، والمشاركة في أنشطة طوعية تدعم فعالية الأداء التنظيمي.

5- HAVLOVIC Stephen J, Quality of Work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, vol 30, N°3, 1991.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة حياة العمل ومعدلات ترك الوظيفة لدى الموارد البشرية، وذلك من خلال عدد من المؤشرات، أبرزها: معدلات الغياب، حوادث العمل، دوران الموظفين، وترك الوظيفة، تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال جمع 129 شهراً من البيانات الارشيفية في عدد من الشركات الصناعية الثقيلة بالولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لجودة حياة العمل في الحد من معدلات ترك الموظفين لوظائفهم، إلى جانب تأثير أقل نسبياً على معدلات دوران العمل. كما بينت الدراسة أن جودة حياة العمل تسهم في تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، فضلاً عن دعم مستوى الاستقلالية في أداء المهام الوظيفية.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في إطار موضوع جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التميز التنظيمي، تناولت العديد من الدراسات هذا الارتباط من زوايا مختلفة وفي بيئات تنظيمية متعددة، سواء في السياق الأكاديمي أو المؤسسي وباستخدام مناهج تحليلية متنوعة، ومن أجل إبراز نقاط الالتقاء والاختلاف بين ما أنجز سابقاً وما تسعى إليه الدراسة الحالية، سيتم فيما يلي عرض جدول مقارنة يُبين أوجه التشابه والتباين من حيث الأهداف والمنهج والعينة والنتائج.

الجدول رقم (4.1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
السياق العام	تنوعت الدراسات بين دراسات أكاديمية وتجارية من جامعات وشركات في بيئات دولية و محلية متعددة.	دراسة ميدانية في بيئة مؤسساتية جزائرية " شركة وطنية ذات طابع خدمي وصناعي.
موضوع البحث	اثر جودة الحياة الوظيفية على متغيرات متعددة مثل الالتزام التنظيمي، الأداء و التميز التنظيمي.	اثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي داخل شركة سونلغاز فرع عين تموشنت.
الأهداف	تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية و مخرجات مؤسسية متنوعة.	قياس اثر ابعاد جودة الحياة الوظيفية على ابعاد التميز التنظيمي في مؤسسة وطنية خدمية.
مجتمع الدراسة	موظفون في جامعات وشركات مختلفة.	موظفو مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت "عينة محلية من العاملين والاداريين.
منهج البحث وأدوات الدراسة	اغلبها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة مختلفة تغطي المتغيرات المختلفة مع تحليلات إحصائية متقدمة مثل ANOVA.	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تغطي ابعاد جودة الحياة الوظيفية و التميز التنظيمي و التحليل باستخدام SPSS.
الفجوة البحثية والإضافة العلمية	قلة الدراسات للمتغير المستقل اي جودة الحياة الوظيفية كمفهوم معاصر وعلى التميز التنظيمي تحديدا كمتغير تابع والتي تهدف الى تطوير مقاييس جديدة وربط متغيرات غير تقليدية.	تسعى الدراسة الحالية الى سد الفجوة من خلال دراسة محينة للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في بيئة محلية وفي مؤسسة خدمية صناعية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن جودة الحياة الوظيفية أصبحت عنصراً محورياً في تعزيز فاعلية المؤسسات الحديثة، إذ لم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط بمؤشرات الأداء التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بمدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل محفزة ومُرضية للعاملين. وقد أوضحت الأدبيات أن تحسين جودة الحياة الوظيفية ينعكس إيجاباً على عدة مخرجات تنظيمية، من بينها الالتزام، الرضا، الإنتاجية، بل وحتى القدرة التنافسية والتميز التنظيمي.

أما التميز التنظيمي، فيمثل الغاية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها من خلال تطبيق أفضل الممارسات الإدارية وتحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. وهو مفهوم يتجسد في أداء القيادة، وضوح الاستراتيجية، قوة الثقافة التنظيمية، ورضا المستفيدين.

وقد بينت الدراسات السابقة وجود ارتباط وثيق بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، غير أن معظمها أنجز في بيئات تنظيمية أجنبية أو أكاديمية، بينما لا تزال الحاجة قائمة لدراسات ميدانية في المؤسسات الجزائرية العمومية، التي تواجه تحديات مرتبطة بالتحفيز، الإدارة، وبيئة العمل.

وفي هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية إلى تعميق الفهم بالعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، من خلال دراسة تطبيقية على مستوى شركة سونلغاز - فرع عين تموشنت، بهدف الكشف عن مستوى تجسيد هذه المفاهيم في الواقع العملي، واستكشاف سبل تحسينها بما يخدم الأداء العام للمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع عين
تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق الى مختلف الأطر النظرية التي تشكل الخلفية العلمية للدراسة، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من البحث، والذي سنحاول فيه دراسة العلاقة على ارض الواقع محاولين فيه تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي من خلال تسليط الضوء على مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت وتحديد أهميتها في السياق هذه الدراسة، ودراسة كل بعد من ابعاد جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيره على التميز التنظيمي واختبار صحة الفرضيات واستعراض اهم النتائج التي تم الوصول اليها كما سنستعرض الجوانب المنهجية والتطبيقية المعتمدة.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -

سننتظر في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة من حيث طبيعتها وبنيتها التنظيمية، وسنستعرض أهم مظاهر جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم شامل عن مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز ونقله عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى الى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء الى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز الى ما يفوق 43%.

ان سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة الى الفترة 2010-2005، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها اقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو ان تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وان تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: بطاقة التقنية للشركة الجزائرية سونلغاز

بغية تقديم نظرة شاملة وسريعة عن مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت قمنا بهذه الوثيقة الموجزة التي تسلط الضوء على أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، من حيث هويتها، نشاطها الرئيسي، تنظيمها، وعدد عمالها.

الجدول رقم (1.2): البطاقة التقنية للمؤسسة

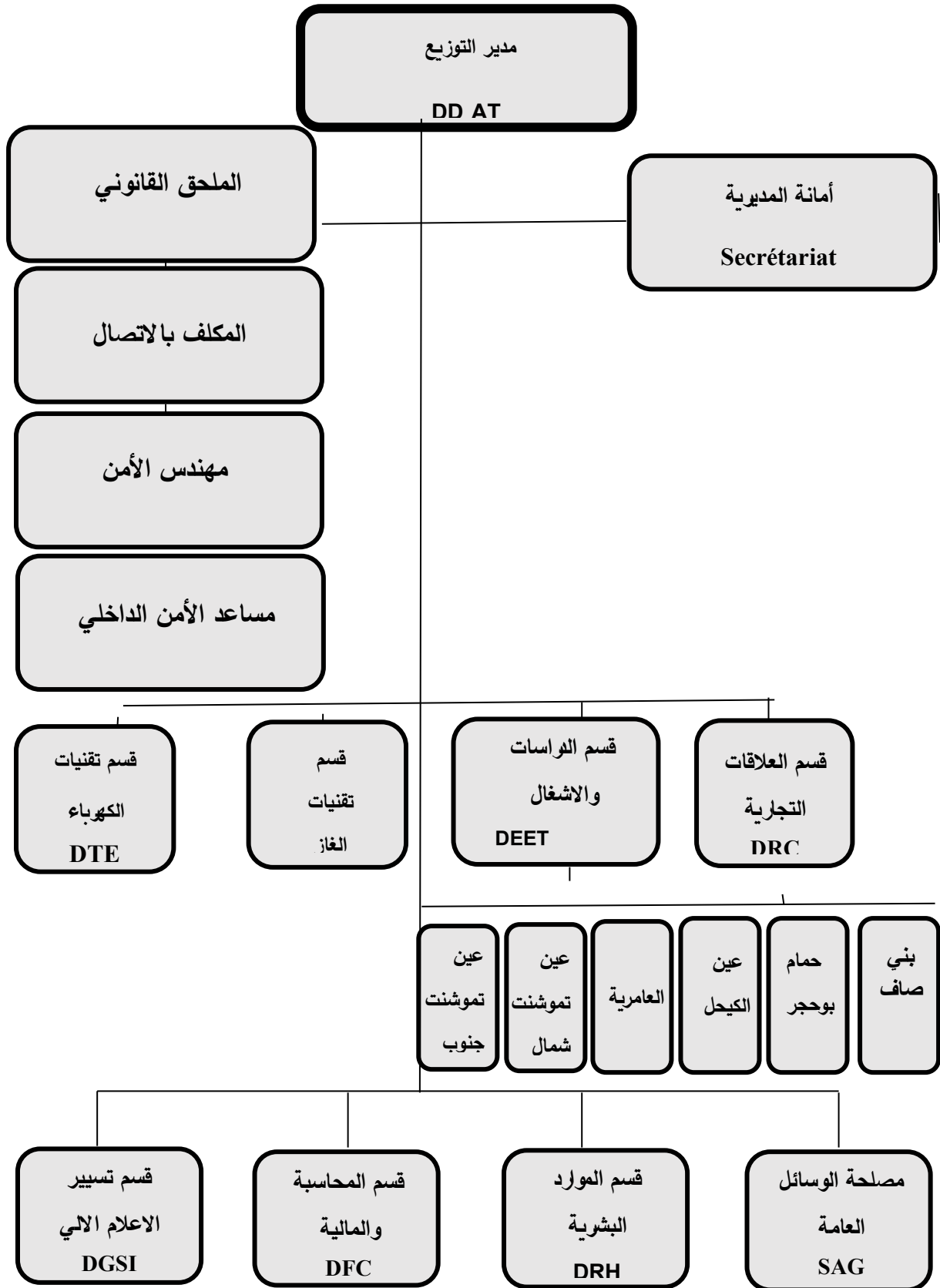
المعطيات	البيانات الأساسية	
الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع مديرية عين تموشنت	التسمية	بالنسبة للمؤسسة
طريق شعبة اللحم	العنوان	
2011	تاريخ الانشاء	
حضرية	نوع المنطقة	
7490 م ²	المساحة الكلية	
770 م ²	المساحة المبنية	
70	عدد المكاتب	
02	قاعة الاجتماع	
الدوام الواحد	نظام العمل	
460	العدد الإجمالي	
39 عون	عمال الحراسة	
495	العمال داخليا	
///	العمال خارجا	

المصدر: بالاعتماد على وثائق مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

قصد تكوين صورة عامة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قمنا بتلخيصه في شكل التالي:

شكل رقم (1.1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر: اعتمادا على وثائق مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

أهم المكاتب الموجودة بالمؤسسة:

مدير التوزيع:

هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي والخارجي، ويحرص على كل كبيرة وصغيرة داخل مؤسسة.

أمانة المديرية:

تعد الأمانة عنصر مهم من خلال مهارتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في مجال العمل والتعامل، وكونها أمانة سر يجب ان تحترم هذه الكلمة وما تحمله من معاني إدارية، وما عليها من مسؤولية المتمثلة فيما يلي:

- ❖ استقبال البريد الوارد والصادر، وتسجيله وترتيبه.
- ❖ رقن الأعمال المقدمة لها، وكذا السحب والتصوير.
- ❖ متابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها.
- ❖ التخفيف عن المدير الكثير من أعماله الروتينية.
- ❖ القيام والرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- ❖ تلقي الاملاء ونقل المراسلات الشخصية الخاصة بالعمل.
- ❖ الاتصال بمختلف الأطراف العاملة في الشركة: موظفين، وعمال إذا لزم الأمر... الخ.
- ❖ انجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
- ❖ متابعة بطاقات المنح، وإنجاز كافة الأعمال المتعلقة بها.
- ❖ استقبال الزوار وتوجيههم.

الملحق القانوني: النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع للكهرباء والغاز وطرفا فيها.

المكلفة بالاتصال:

- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي في مجالي الصحافة والإذاعة من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور الحصص الإذاعية الخاصة بالمؤسسة.
- تمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي (الولائي) وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة.

- المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- المشاريع والإنجازات.
- تنظيم أبواب مفتوحة.
- تحسين الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.
- تحسين الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.

مهندس الامن:

- زيارة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلامة.
- جعل جدول زمني للزيارات الميدانية مع برمجة عمليات التحسيس.
- ممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والامن والوحدة ومتابعة التوجيهات.
- المشاركة باسم مديرية التوزيع في مجال حماية الصحة والسلامة والبيئة مع الهيئات المتخصصة المحلية.
- وضع لوحات المعلومات والتقارير لمديرية التوزيع.
- الاشتراك في عملية منح وشراء معدات خاصة بالأمن.
- نشر ملصقات للحوادث النموذجية.
- متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين.
- التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوية.

مساعد الأمن الداخلي:

- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البنى التحتية المحروسة.
- مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.

قسم الدراسات والأشغال:

ب- مصلحة تسيير الاستثمارات (الصفقات):

- اختيار وتصنيف مؤسسات الإنجاز منحها الاعتمادات حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات والمنافسات.
- مشاركة المصالح المالية في مهامها ونشاط المراقبة.
- انجاز الصفقات.

ت- مصلحة تسيير القروض:

- انجاز طلبات فتح رخص البرامج لمراقبة وغلق الاظرفة المالية بعد انتهاء مهام الإنجاز.
- مراقبة حركة الأموال ومقارنتها بالحالات المالية.
- مراقبة الفاتورات والقيام بدفعها.
- انجاز التقارير المالية وبعثها الى مصالح المحاسبة والمالية.
- السهر على اعداد اجرة كل المستخدمين من أول عملية الى نهايتها.
- التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، الترقية، والنقل.
- الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين.

ج- مصلحة الموارد البشرية:

- المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي والتعريف باحتياجات التوظيف واعدادها.
- القيام بإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة.
- القيام بمخططات التكوين في كل سنة.
- تحليل وتقييم حاجات العمال في التكوين.

قسم المحاسبة المالية:

- رئيس مصلحة المحاسبة والمالية: هو المسؤول عن مصلحة المالية، مصلحة الاستغلال والمحاسبة، مصلحة التسيير والمراقبة، وهو أيضا:

❖ مكلف بجميع الامضاءات فيما يخص الشيكات ... الخ.

- ❖ مسؤول عن ميزانية المؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج.
- ❖ مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

مصلحة مالية:

- ❖ عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.
- ❖ متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- ❖ ترتيب الموردين والزبائن عملية دفع الفواتير لكل مورد.
- ❖ متابعة عمليات التحويل المتعلقة بمداخل المؤسسة.
- ❖ متابعة مصاريف المؤسسة حسب المواد المتعامل بها.
- ❖ متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد.
- ❖ عمليات المقاربة بين أرصدة المؤسسة والبنك.
- ❖ وضعية الأرصدة الحسابية كل أسبوع وكل شهر.

قسم تقنيات الكهرباء :

- ❖ قسم التحكم عن بعد يقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد.
- ❖ قسم الصيانة الكهربائية يقوم بحماية الشبكة الكهربائية وقياسات المحولات الكهربائية.
- ❖ قسم مراقبة الشبكات الكهربائية يقوم بتسيير محولات الكهربائية.
- ❖ صيانة شبكه ذات ضغط.
- ❖ معاينة الفاتورة.
- ❖ قسم الشبكات الكهربائية "عين تموشنت، بني صاف، حمام بوحجر، العامرية."

القسم التقني للغاز: يضم هذا القسم:

- مصالح الاستغلال للغاز: عين تموشنت، بني صاف، حمام بوحجر:
- ❖ الهدف من هذه المصلحة هو ضمان استمرارية وديمومة الغاز على مستوى القنوات وبهذا توفير رغبات المواطن.
- ❖ يعمل على استلام الشبكات الجديدة من قسم الدراسات والأشغال.
- ❖ قياس التوترات للقنوات الفولاذية.

- ❖ الخدمات المعنية.
- ❖ تشحيم وتنظيم.
- ❖ صيانة صمامات الغاز.
- مصلحة استغلال ومراقبة وتطوير شبكات الغاز:
- ❖ إحصاء الشبكات الغازية والخرائط: أي القيام بإحصاء ومتابعة الشبكات القديمة والجديدة على مستوى الخرائط والحاسوب (مخطط عام، مخطط هيكلي).
- مصلحة الصيانة:
- ❖ يركز عمل هذه المصلحة على صيانة شبكات والمعدات الغازية في أفضل الظروف والاعلام على كل التسربات الغازية التي تقع على مستوى أنابيب الغاز وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.

قسم الموارد البشرية:

- مصلحة إدارة الموارد البشرية:
- ❖ السهر على متابعة ومراقبة ظروف تطبيق قواعد قوانين التسيير للمستخدمين.
- ❖ السهر على التطبيق الجيد للتنظيم ومراقبة فعاليته (النظام الداخلي، اتفاقية جماعية).
- ❖ السهر على اعداد استغلال عمليات الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوى.
- مصلحة الاستغلال:
- ❖ تحليل الحساب ومبرهنة الحسابات.
- ❖ محاسبة وإدخال كل العمليات.
- ❖ انجاز أعمال نهاية السنة.
- ❖ مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية.
- ❖ مراقبة الاستثمارات وحساب الاستهلاكات.
- ❖ مراقبة الحسابات الشهرية للموردين والزبائن.
- ❖ مراقبة وتحليل الصندوق.
- ❖ مراقبة أجور العمال.
- ❖ مراقبة دخول وخروج المحولات الكهربائية.

❖ انجاز قيود التنازل ما بين الوحدات للشركة.

➤ مصلحة التسيير والمراقبة:

❖ مراقبة الانفاق على الاستثمار.

❖ إعطاء المصادقة على الانفاق لكل عملية استثمار سجلت في جدول الأعمال المبرمجة للسنة.

❖ عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة وبعد الانتهاء من إنجازها.

❖ مراجعة الميزانية في شهر جوان.

❖ تحضير الميزانية للسنة المقبلة.

❖ ملخص الأعمال المنجزة لكل ثلاثة أشهر وملخص أعمال نهاية السنة الكاملة.

• فروعها:

فمديرية التوزيع لولاية عين تموشنت تشرف على تسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، عبر جميع بلديات الولاية وبها الوكالات التالية:

*وكالة عين تموشنت: العنوان: طريق شعبة اللحم عين تموشنت. الهاتف: /043116586/97.

*وكالة بني صاف: العنوان: شارع عيسات ادير بني صاف. الهاتف: 043694373.

*وكالة حمام بوحجر: العنوان: بلحوسين سعيد. الهاتف: 043717758.

*وكالة عين الكيحل: بلديات: عين الكيحل، أغلال، عقب الليل، عين الطلبة. الهاتف: 043653212.

*وكالة العامرية: بلديات: شعبة اللحم، بوزدجار، تارقة، المالح، أولاد بوجمعة، العامرية، حاسي الغلة، أولاد

الكيحل، مساعيد. الهاتف: 043661156.

المطلب الثالث: مظاهر جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي بالمؤسسة

• بيئة العمل:

تسعى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت إلى إرساء بيئة عمل مريحة ومحفزة، انطلاقاً من وعيها العميق بأثر العوامل التنظيمية والمهنية في رفع مستوى الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي. وتترجم هذه المساعي من خلال توفير شروط عمل ملائمة، تتضمن تجهيز المرافق الأساسية والالتزام الصارم بمعايير الصحة والسلامة المهنية. كما تُعير المؤسسة اهتماماً خاصاً للعوامل الفيزيائية في بيئة العمل، مثل نظام الإضاءة

المصمم بما يتوافق مع متطلبات الراحة البصرية، والتهوية الطبيعية والاصطناعية التي تضمن تجدد الهواء وتحافظ على جودة المناخ الداخلي. إضافة إلى ذلك، تُرَوِّد المؤسسة موظفيها بالوسائل التقنية والتجهيزات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة، بما في ذلك الأدوات الكهربائية، ووسائل الحماية الفردية، والتجهيزات التكنولوجية الحديثة، بما يُعزز من فعالية العمل ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

• التوازن بين الحياة الشخصية والعملية:

يعتمد نظام العمل بالمؤسسة على 40 ساعة أسبوعياً موزعة على خمسة أيام، بما يتماشى مع الإطار القانوني المعمول به في المؤسسات العمومية بالجزائر. وعلى الرغم من هذا النظام الثابت، تُتيح المؤسسة قدرًا من المرونة في تنظيم أوقات العمل، خصوصًا في الحالات التي تستدعي مراعاة الظروف الشخصية للعاملين، مما يعكس حرصها على تحقيق توازن وظيفي يُراعي الجوانب الاجتماعية والمهنية في آن واحد.

إضافة إلى ما سبق، هناك فترات تشهد ضغطاً في حجم المهام، ما يستدعي أحياناً العمل لساعات إضافية تتجاوز الإطار الزمني القانوني. وتُمنح هذه الساعات الإضافية إمكانية التعويض لاحقاً، مع مراعاة خصوصية بعض الفئات، لاسيما النساء، بالنظر إلى التزاماتهن الأسرية، حيث يُراعى تقليص أعبائهن خارج أوقات العمل الرسمية.

وفيما يتعلق بالإجازات، توفّر المؤسسة إجازة سنوية مدتها 30 يوماً، يتم توزيعها بشكل مرن وفق رغبة العامل وطبيعة العمل، مما يُتيح له التخطيط لفترات الراحة بما يتناسب مع ظروفه الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، تمنح المؤسسة إجازة استثنائية إضافية مدتها 10 أيام في السنة، تُخصص للحالات الخاصة أو كوسيلة لدعم الصحة النفسية وتعزيز الاستقرار المهني والشخصي.

• الفرص التعليمية والتكوينية:

توفر مؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني برامج تدريب منتظمة تهدف إلى تطوير الكفاءات والارتقاء بالمستوى المهني للموظفين. وفي هذا الإطار، يعمل فرع المؤسسة بعين تموشنت على إتاحة الفرصة أمام العاملين للتسجيل في هذه البرامج، كل حسب مجال اختصاصه واحتياجاته المهنية، بما يعزز من فرص النمو والتطور الوظيفي.

والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة، في البلدية وعين مليلة، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

كما تُولي المؤسسة أهمية خاصة لدعم الراغبين في مواصلة دراساتهم العليا، حيث تُوفر لهم مرونة في تنظيم أوقات العمل بما يتلاءم مع جداولهم الدراسية، مما يُسهم في خلق توازن فعال بين متطلبات العمل والتحصيل الأكاديمي.

أما فيما يخص الترقية، فقد اقرت الدولة الجزائرية مجموعة من الإصلاحات التي سمحت بالترقية إلى غاية الصنف 20، بعدما كان سقف التدرج المهني متوقفاً سابقاً عند الصنف 16، ويُعتبر هذا التطور خطوة إيجابية نحو تحفيز الموارد البشرية.

● التفاعل الاجتماعي والبيئة التعاونية:

تُعد بيئة العمل الجماعي والتعاون المتبادل من أبرز مقومات نجاح المؤسسة. إذ إن طبيعة المهام الموكلة للموظفين مترابطة، بحيث يعتمد أداء كل فرد على مخرجات زملائه، ما يجعل من التعاون والتنسيق بينهم ضرورة حتمية لضمان السير الحسن لسيرورة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة.

وفي حال حدوث خلافات بين الموظفين، يتم احتواؤها بسرعة بفضل تدخل العمال ذوي الخبرة الطويلة والسن المتقدم، الذين يحظون باحترام داخل المؤسسة ويُعتبرون مرجعية لحل النزاعات بشكل ودي قبل أن تتفاقم. هذا الأسلوب غير الرسمي في فض الخلافات يعكس الروح التعاونية والثقافة المهنية الإيجابية السائدة داخل بيئة العمل.

● القيادة الإدارية:

*تحقق القوانين التشريعية الجديدة التي اعتمدت نظام التدرج الأوتوماتيكي بناءً على سنوات الخبرة المهنية مبدأ العدالة. وقد شكّل هذا التوجه تحولاً إيجابياً مقارنةً بالنظام السابق، الذي كان يعتمد في أغلب الحالات

على توصيات الإدارة العليا، ما كان يثير شعورًا بوجود تحيز أو غياب للإنصاف. ويُعتبر النظام الحالي أكثر شفافية ومصداقية، حيث يُسهم في تعزيز شعور المساواة ويُكرّس بيئة عمل إيجابية قائمة على الاستحقاق. أما فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات، فتُسند المهام بحسب كفاءة كل موظف وخبرته العملية، مع الحرص على تحقيق توازن في حجم الأعباء بين أفراد العمل.

*فيما يخص القيادة الإدارية داخل مؤسسة سونلغاز، يتضح وجود إشراف مباشر ومستمر من طرف الإدارة العليا، لاسيما من قبل مدير المؤسسة، حيث يتم تقديم التوجيهات والملاحظات بشكل منتظم. ويعكس هذا النمط من القيادة إدراكًا واضحًا لحساسية المهام الموكلة للموظفين، بالنظر إلى أن أي خلل أو خطأ في العمل قد يترتب عليه نتائج وخيمة على مستوى السلامة وجودة الخدمات. وفي هذا السياق، تسجل مؤشرات إيجابية على وجود قنوات تواصل فعّالة ومفتوحة مع الإدارة، مما يُعزز الثقة المتبادلة بين الطرفين.

*أما فيما يتعلق بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز، فنُظهِر المعطيات تباينًا في مواقف العاملين، حيث ترى فئة منهم أن مشاركتها تقتصر على القرارات المرتبطة مباشرة بطبيعة المهام اليومية، وهو ما يعكس توجهًا نحو منح بعض الصلاحيات التشغيلية، ويُشير إلى وجود مستوى من الثقة من قبل الإدارة. في المقابل، تُشير فئة أخرى إلى محدودية هذه المشاركة، خاصة فيما يتعلق بالقرارات ذات الطابع الاستراتيجي أو التنظيمي، والتي تُتخذ على مستوى الإدارة العليا دون إشراك فعلي للعاملين، مما يعكس تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا.

بذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرار ترتبط بدرجة كبيرة برتبة الموظف والمسؤوليات المسندة إليه، حيث تزداد فرص المشاركة كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية واتسعت دائرة المهام، بينما تقل هذه الفرص في المستويات الأدنى. ويعكس هذا التفاوت أهمية إعادة النظر في آليات إشراك جميع الموظفين في العملية التقريرية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتناول هذا المبحث شرحًا مفصلاً لمنهجية إجراء الدراسة الميدانية، مع عرض لأدوات جمع البيانات المستخدمة، وتوضيح آلية اختيار مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة. كما سيتم التطرق إلى وصف بيانات الاستبيان وبيان مدى ثباته.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

قصد اثراء هذه الدراسة تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين هما: الاستبيان والمقابلة، وذلك بهدف ضمان تنوع مصادر البيانات وتحقيق درجة أكبر من الشمول والدقة.

الفرع الأول: المقابلة

اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات مع عمال في المؤسسة، وهذا من اجل التفاعل المباشر مع الموظفين والحصول على بيانات أكثر عمقاً وتفصيلاً حول الموضوع محل الدراسة. وقد تم إعداد مجموعة من الاسئلة بشكل يضمن تغطية مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية المطروحة، مع مراعاة وضوح الأسئلة وملاءمتها لمستوى فهم المشاركين. وتم تحليل محتواها لاحقاً لاستخلاص النتائج ذات الصلة.

الفرع الثاني: الاستبيان

في إطار هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عمال مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت. ويُعدّ الاستبيان من أكثر أدوات البحث استخداماً في الدراسات الميدانية، خاصةً تلك التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات شريحة واسعة من الأفراد، نظراً لما يوفره من سهولة في التوزيع، وموضوعية في تحليل البيانات، بالإضافة إلى قدرته على تغطية عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة

يشكل مجتمع الدراسة الإطار العام الذي يُستقى منه الأفراد أو الوحدات المعنية بموضوع البحث، بينما تمثل العينة الجزء الذي يتم اختياره من هذا المجتمع لإجراء الدراسة عليه فعلياً، وهذا ما سيتم تحديده في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة في هذا البحث من جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت، والبالغ عددهم 460 موظفاً، موزعين عبر مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية،

بما في ذلك الأعوان التنفيذيون، وأعوان التحكم، والملحقون الرئيسيون للإدارة، والمتصرفون فما فوق. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، وامتلاك أفراده للخبرة العملية والمعرفة الكافية التي تُمكن من تقديم بيانات دقيقة وذات صلة بالإشكالية المطروحة. ويُشكّل هذا المجتمع قاعدة أساسية يمكن من خلالها تعميم نتائج البحث وفهم أعمق لتأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي.

الفرع الثاني: العينة المستهدفة

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية عين تموشنت، بلغ عدد أفراد العينة 70 موظفًا وزعت عليهم الاستثمارات وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 60 استثماراً أي بنسبة 85% ويهدف الوصول إلى النتائج المرجوة ثم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ستة وعشرون وذلك من أجل توظيف البيانات لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: دراسة بيانات الاستبيان

تم تصميم الاستبيان (انظر الملحق 01) بناءً على المتغيرين ليتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث ينقسم إلى قسمين، تضمن القسم الأول معلومات شخصية أما القسم الثاني فيتضمن 30 سؤال، موزعة على محورين رئيسيين تعكس الجوانب المختلفة للموضوع:

المحور الأول: يتمثل في جودة الحياة الوظيفية ويتضمن 7 ابعاد أساسية تم قياسها من خلال 18 عبارة.

المحور الثاني: والمتمثل في التميز التنظيمي والمتضمن 12 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) في هذه الدراسة لقياس آراء وتوجهات أفراد العينة بطريقة كمية، وقد تم اعتماد الشكل الخماسي من المقياس، والذي يتراوح بين خمس درجات تتضمن لا أوافق بشدة، أوافق، محايد، أوافق، وأخيراً لا أوافق بشدة. ويتميز هذا المقياس بقدرته على ترجمة المواقف والآراء إلى أرقام قابلة للتحليل الإحصائي، كما يسهّل على المشاركين التعبير عن آرائهم بدرجات متفاوتة، بدلاً من الإجابات القطعية بنعم أو لا.

• صدق الاستبيان:

1-الصدق الظاهري:

من أجل التأكد من صلاحية أداة الاستبيان تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، حيث عُرضت نسخة أولية من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد التأكد من وضوح فقرات الاستبيان وسهولة فهمها من قِبل أفراد العينة، ومدى ارتباطها وهذا بعد مناقشة الأساتذة المشرفة والاختصاصيين وموافقتها. حيث تم أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار لإجراء التعديلات اللازمة. وقد ساهمت هذه العملية في تحسين صياغة الأسئلة وضمان توافقها مع أهداف الدراسة (انظر الملحق 02).

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، تم استخدام معامل الارتباط (sperman) وذلك بهدف قياس مدى ترابط العبارات واتساقها في قياس المفهوم ذاته. وقد تم اعتماد مستوى معنوية قدره 0.05%.

أ. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأول (جودة الحياة الوظيفية):

أولاً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (2.2): صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	معامل الارتباط sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات التي تمس مهامهم.	0,838**	0,000
02	يبادر الموظفون بتقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير سيرورة العمل.	919,0**	0,000
03	يوجد شفافية في طريقة اتخاذ القرارات على كافة مستويات المؤسسة.	0,697**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لبُعد "المشاركة في اتخاذ القرار" ضمن محور "جودة الحياة الوظيفية" تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العبارات المكونة لهذا البعد. وقد جاءت هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يُعد مؤشراً قوياً على صدق الاتساق الداخلي لهذه

العبارات. وتعكس هذه النتائج مدى اتساق العبارات في قياس المفهوم المستهدف، وهو ما يؤكد صدق هذا البعد في تمثيل ما وُضع لقياسه.

ثانياً: الاستقرار والأمان الوظيفي

الجدول رقم(3.2) : يصدق الاتساق الداخلي لبعد الاستقرار والأمان الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط sperman	القيمة الاحتمالية sig
04	توفر المؤسسة أماناً وظيفياً يضمن الاستمرارية على المدى البعيد.	0,976**	0,000
05	تشعر بأن المؤسسة تحترم حقوقك الوظيفية وتلتزم بالقوانين.	0,951**	0,000
06	أشعر بالاستقرار في وظيفتي ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتي.	0,942**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لبُعد "الاستقرار والأمان الوظيفي"، ضمن محور "جودة الحياة الوظيفية"، تشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات هذا البعد. وقد جاءت هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يُعد مؤشراً قوياً على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد. وتعكس هذه النتائج اتساق العبارات في قياس مفهوم "الاستقرار والأمان الوظيفي"، مما يؤكد صلاحيتها وصدقها في تمثيل ما وُضعت لقياسه.

ثالثاً: علاقات العمل

الجدول رقم (4.2) : يصدق الاتساق الداخلي لبعد علاقات العمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط sperman	القيمة الاحتمالية sig
07	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	0,963**	0,000
08	يسود بين الموظفين التعاون وروح الفريق الواحد.	0,978**	0,000
09	تمنحك المؤسسة فرصة للتفاعل وتبادل الخبرات مع الزملاء من مختلف المستويات.	0,985**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الثالث "علاقات العمل" الخاصة بمحور (جودة الحياة الوظيفية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "علاقات العمل". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

رابعاً: التوازن بين الحياة والعمل

الجدول رقم(5.2) : صدق الاتساق الداخلي لبعد التوازن بين الحياة والعمل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط sperman	القيمة الاحتمالية sig
10	تجد أن العمل يؤثر سلباً على حياتك الشخصية.	0,834**	0,000
11	ساعات العمل في مؤسستك مرنة بما يكفي لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.	0,889**	0,000
12	تجد أن لديك ما يكفي من الإجازات السنوية أو الشخصية للاستراحة والتجديد.	0,804**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الرابع " التوازن بين الحياة والعمل " الخاصة بمحور (جودة الحياة الوظيفية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " التوازن بين الحياة والعمل ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

خامساً: الأجور والمكافآت

الجدول رقم (6.2) : صدق الاتساق الداخلي لبعء الأجر والمكافآت

الرقم	العبارة	معامل الارتباط <u>sperman</u>	القيمة الاحتمالية <u>sig</u>
13	يعتمد نظام الأجر والمكافآت على أسس عادلة.	0,948**	0,000
14	تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع المهام الموكلة إليك.	0,755**	0,000
15	يشجع نظام الأجر والمكافآت على تحسين الأداء في العمل.	0,926**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد الخامس "الأجر والمكافآت" الخاصة بمحور (جودة الحياة الوظيفية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد "الأجر والمكافآت". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

سادسا: الترقية والتقدم الوظيفي

الجدول رقم (7.2) : صدق الاتساق الداخلي لبعء الترقية والتقدم الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط <u>sperman</u>	القيمة الاحتمالية <u>sig</u>
16	إن الأداء الشخصي يُؤخذ بعين الاعتبار عند منح الترقيات.	0,918**	0,000
17	تعتقد أن الفترة الزمنية المطلوبة للترقية في المؤسسة معقولة.	0,968**	0,000
18	تعتقد أن هناك دعماً كافياً من قبل المؤسسة لتحقيق التقدم الوظيفي.	0,898**	0,000

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط البعد السادس " الترقية والتقدم الوظيفي " الخاصة بمحور (جودة الحياة الوظيفية) دالة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عبارات بعد " الترقية والتقدم الوظيفي ". أي دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد السادس والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

أ. دراسة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الثاني (التميز الوظيفي):

الجدول رقم (8.2): صدق الاتساق الداخلي لمحور التميز الوظيفي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط sperman	القيمة الاحتمالية sig
19	تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.	0,874**	0,000
20	تُحقق الإدارة العليا الدافعية لدى موظفيها نحو التميز في العمل.	0,786**	0,000
21	تعمل الإدارة العليا على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة للموظفين.	0,643**	0,000
22	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	0,774**	0,000
23	لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل.	0,897**	0,000
24	يحرص الموظفون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.	0,862**	0,000
25	تمتلك المؤسسة رؤية حول ما تسعى لتحقيقه.	0,911**	0,000
26	تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	0,961**	0,000
27	توفر الاستراتيجية المناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	0,834**	0,000
28	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.	0,929**	0,000
29	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية.	0,903**	0,000
30	يسهل الهيكل التنظيمي الاتصال بالمستويات الإدارية.	0,941**	0,000
31	تنسجم ثقافة المؤسسة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.	0,948**	0,000

0,000	0,813**	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	32
0,000	0,736**	تمنح المؤسسة للموظفين الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة.	33

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط محور " التميز التنظيمي " ذو دالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.01 وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والذي يوضح معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى المعنوية 0.01 مما يعكس درجة الصدق لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

من خلال استخدام معامل الارتباط الفاكرونمباخ ALPHA CRONBACH لقياس الثبات الكلي للاستبيان تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (9.2): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	الفاكرونمباخ
المشاركة في اتخاذ القرار	03	0.761
الاستقرار والامن الوظيفي	03	0.949
علاقات العمل	03	0.968
التوازن بين الحياة والعمل	03	0.754
الأجور والمكافآت	03	0.862
الترقية والتقدم الوظيفي	03	0.903
ابعاد جودة الحياة الوظيفية ككل	18	0.951
التميز التنظيمي	14	0.970
الصدق الكلي	33	0.973

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. 26

يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحورين محور "جودة الحياة الوظيفية" ومحور "التميز التنظيمي" بلغ 0.973، قيمة تقترب من الواحد أي % 97,3 وهي قيمة تؤكد ارتفاع معدل ثبات الاستبيان وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة واستفائها لأغراض الدراسة.

• نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة في متغيرين، المتغير المستقل والمتمثل في جودة الحياة الوظيفية والمتغير التابع والمتمثل في التميز التنظيمي، ويمكن أن نلخص هذه العلاقة في شكل المعادلة التالية:

$$Y=f(X)$$

حيث أن:

- Y: التميز التنظيمي وهو المتغير التابع
- X: جودة الحياة الوظيفية وهو المتغير المستقل

المبحث الثالث: تحليل وعرض نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وذلك في إطار اختبار الفرضيات التي تم وضعها مسبقاً، والسعي نحو عرض نتائج الدراسة بطريقة علمية ومنهجية. كما يختتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تُسهم في دعم وتحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت.

المطلب الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

الفرع الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10.2): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	المعلومات الشخصية	
76,7%	46	الذكر	الجنس
23,3%	14	الانثى	
100%	60	المجموع	
0%	0	اقل من 25 سنة	السن
10,0%	6	من 25 إلى 35 سنة	
46,7%	28	من 36 إلى 45 سنة	
43,3%	26	من 45 فما فوق	

المجموع		60	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	4	6,7%
	من 6 إلى 10	0	0%
	من 11 إلى 15 سنة	20	33,3%
	أكثر من 15 سنة	36	60%
المجموع		60	%100
المستوى الدراسي	ثانوي	0	0,00%
	تقني سامي	10	16,7%
	ليسانس	26	43,3%
	ماستر	16	26,7%
	دراسات عليا	8	13,3%
المجموع		60	%100
المستوى الوظيفي	ملحق إداري	6	10,0%
	متصرف	6	10,0%
	إطار	48	80,0%
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

• بالنسبة للجنس:

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة الذكور، حيث بلغ عددهم 46 موظفًا، ما يمثل 77% من إجمالي العينة. في المقابل، بلغ عدد الإناث 14 موظفة، بنسبة 23%. وبالتالي، فإن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بفارق ملحوظ. ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة العمل الإداري، التي تتطلب في كثير من الأحيان تنفيذ مهام ميدانية والعمل خارج مقر الإدارة، وهو ما قد لا يتناسب مع ظروف جميع الوظائف، مما يفسر انخفاض نسبة تمثيلهن في هذا السياق.

• بالنسبة للسنة:

يُظهر الجدول أعلاه أن الفئتين العمريتين ما بين 36 إلى 45 سنة، و25 إلى 35 سنة تمثلان النسبة الأكبر بين أفراد العينة. ويعكس هذا التوزيع حرص مديرية سونلغاز على الاحتفاظ بالموظفين في هذه المراحل العمرية لما يمتلكونه من خبرة مهنية تُسهم في دعم المؤسسة وتحقيق أهدافها. في المقابل،

تُسجَل الفئة العمرية من 18 إلى 25 سنة نسبة أقل، مما يشير إلى ضعف تمثيل الفئة الشبابية في المؤسسة، وقد يُعزى ذلك إلى محدودية فرص التوظيف وندرة فتح المناصب الجديدة خلال السنوات الأخيرة.

• بالنسبة لسنوات الخبرة:

يُبيّن الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين لديها خبرة تفوق 15 سنة في خدمة المؤسسة، حيث بلغت هذه الفئة 60% من إجمالي العينة. ويمكن تفسير هذا المعطى بوجود شريحة عمرية كبيرة، كما تم ذكره في التحليل السابق للفئة العمرية، وهي الشريحة التي راكمت خبرة طويلة في المؤسسة. أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و15 سنة، فقد مثّلت نسبة 33.3%، مما يدل على وجود قاعدة جيدة من الموظفين متوسطي الخبرة، قادرة على دعم استمرارية الأداء المؤسسي.

في المقابل، فإن نسبة الموظفين الذين يمتلكون أقل من 5 سنوات خبرة لا تتعدى 6.7%، وهو ما يشير إلى ضعف تدفق الكفاءات الشابة الجديدة داخل المؤسسة. وقد يعكس ذلك سياسة توظيف محدودة أو تأخر في تجديد الموارد البشرية.

• بالنسبة للمستوى الدراسي:

يُظهر الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين في مؤسسة سونلغاز هم من حاملي شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبتهم 43.3% من إجمالي العينة، مما يعكس اعتماد المؤسسة بشكل كبير على خريجي الجامعات في هذا المستوى. ويليهام حاملو شهادة الماستر بنسبة 26.7%، مما يدل على وجود شريحة معتبرة من الإطارات ذات التكوين العالي والمتخصص. أما حاملو شهادة تقني سامي فقد مثلوا نسبة 16.7%، في حين جاءت فئة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا (شهادات ما بعد التدرج أو التكوينات الخاصة) في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.3%.

هذا التوزيع يُشير بوضوح إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتمد في توظيفها على الكفاءات الجامعية المؤهلة، وهو ما يعكس توجهاً نحو الاحترافية ورفع مستوى الأداء من خلال الاعتماد على الموارد البشرية ذات التكوين الأكاديمي. كما يعكس هذا التوجه حرص المؤسسة على تلبية متطلبات العصر التي تستدعي مهارات علمية وتقنية متقدمة.

• بالنسبة للمستوى الوظيفي:

تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة من العاملين تنتمي إلى فئة الإطارات، حيث تمثل هذه الفئة 80% من إجمالي العينة. في المقابل، تُشكّل باقي المستويات الوظيفية، مثل المتصرفين والملحقين الإداريين، نسبة تبلغ 10% لكل منهما. يعكس هذا التوزيع تركيز المؤسسة على وجود قاعدة قوية من الإطارات ذات الكفاءة والخبرة، ما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

الفرع الثاني: دراسة وتحليل نتائج محاور الدراسة

تم تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور " جودة الحياة الوظيفية" والذي يتكون من ستة ابعاد، والمحور الثاني والمتمثل في "التميز التنظيمي" وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS. وبهدف تفسير مستويات الاستجابة بشكل دقيق، تم احتساب المدى من خلال الفرق بين أعلى وأدنى قيمة في المقياس (5 - 1 = 4)، ثم قُسم هذا المدى على عدد فئات المقياس (5)، فكانت قيمة الفئة الواحدة تساوي (0.8). بناءً على ذلك، تم تحديد خمس فئات تفسيرية لدرجة الاستجابة: من 1.00 إلى أقل من 1.80 تُعد استجابة منخفضة جداً، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 منخفضة، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 متوسطة، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 مرتفعة، وأخيراً من 4.20 إلى 5.00 تُعد استجابة مرتفعة جداً. يُستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة، بينما يُستعان بالانحراف المعياري لقياس مدى تباين الآراء بين المستجيبين، حيث يدل انخفاضه على تجانس الردود، وارتفاعه على وجود تباين ملحوظ في وجهات النظر.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "المشاركة في اتخاذ القرار" الخاصة بمحور "جودة الحياة الوظيفية".

الجدول رقم (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقويم
يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات التي تمس مهامهم.	3,67	0,877	2	مرتفعة
يبادر الموظفون بتقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير سيرورة العمل.	4,17	0,942	1	مرتفعة
يوجد شفافية في طريقة اتخاذ القرارات على كافة مستويات المؤسسة.	3,63	0,663	3	مرتفعة

مرتفعة		0,687	3,82	المجموع
--------	--	-------	------	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول أن أغلب الإجابات على عبارات المشاركة في اتخاذ القرار تميل إلى الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمؤشر المشاركة 3.82 مع انحراف معياري مقداره 0.687، مما يعكس درجة استجابة مرتفعة نسبياً. ويُستنتج من ذلك أن المتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرار" إذ يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي وبتحسن في جودة حياتهم الوظيفية عندما تتاح لهم فرص للمشاركة والمبادرة في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعـد " الاستقرار والامن الوظيفي " الخاصة بمحور " جودة الحياة الوظيفية"

الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الاستقرار والامن الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقويم
توفر المؤسسة أماناً وظيفياً يضمن الاستمرارية على المدى البعيد.	4,27	0,972	2	مرتفعة
تشعر بأن المؤسسة تحترم حقوقك الوظيفية وتلتزم بالقوانين.	4,07	1,071	3	مرتفعة
أشعر بالاستقرار في وظيفتي ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتي.	4,30	0,869	1	مرتفعة جداً
المجموع	4,21	0,928		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يستدل من تحليل الجدول أن نسبة كبيرة من الموظفين أبدت تأييدها للعبارات الخاصة بالاستقرار والأمان الوظيفي، ما يعكس شعور الموظفين بدرجة عالية من الأمان والاستقرار في بيئة عملهم. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.21، بانحراف معياري قدره 0.928، وهو ما يدل على مستوى استجابة مرتفع.

وتشير هذه النتائج إلى أن توفر الأمان الوظيفي يُسهم بشكل إيجابي في تحسين الحالة النفسية للموظف، من خلال تقليل مشاعر القلق والتوتر المرتبطة بالمستقبل المهني. ويُترجم هذا الأثر النفسي إلى

أداء وظيفي أكثر فاعلية، كما يعزز من ولاء الموظف للمؤسسة واستعداده للبقاء والمساهمة المستمرة في تحقيق أهدافها.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "علاقات العمل" الخاصة بمحور "جودة الحياة الوظيفية"

الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد علاقات العمل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقويم
تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.	4,30	0,696	1	مرتفعة جدا
يسود بين الموظفين التعاون وروح الفريق الواحد.	4,20	0,879	3	مرتفعة جدا
تمنحك المؤسسة فرصة للتفاعل وتبادل الخبرات مع الزملاء من مختلف المستويات.	4,30	0,696	1	مرتفعة جدا
المجموع	4,26	0,738		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلب الإجابات على عبارات علاقات العمل كانت ضمن فئة الموافقة، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية علاقات العمل الإيجابية في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تقليل التوترات داخل بيئة العمل. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.26، بانحراف معياري قدره 0.783، مما يدل على درجة استجابة مرتفعة جداً.

وتبرز هذه النتائج الدور الحيوي الذي تلعبه علاقات العمل في تعزيز الاستقرار النفسي والمهني للموظفين، الأمر الذي يستدعي من المؤسسة العمل على ترسيخ بيئة مهنية قائمة على التعاون، الاحترام المتبادل، والتواصل الفعال. فبناء مثل هذه البيئة يُعدّ شرطاً أساسياً لتحفيز الأداء.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "التوازن بين الحياة الشخصية والعملية" الخاصة بمحور "جودة الحياة الوظيفية"

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	2	1,395	3,77	تجد أن العمل يؤثر سلبًا على حياتك الشخصية.
مرتفعة	1	1,065	4,13	ساعات العمل في مؤسستك مرنة بما يكفي لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
مرتفعة	3	0,722	3,57	تجد أن لديك ما يكفي من الإجازات السنوية أو الشخصية للاستراحة والتجديد.
مرتفعة		0,896	3,82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أظهرت نتائج الجدول أن غالبية الموظفين أبدوا موافقتهم على العبارات المتعلقة بالتوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد 3.82، مصحوبًا بانحراف معياري قدره 0.896، مما يعكس مستوى استجابة مرتفعًا نسبيًا.

وتشير هذه النتائج إلى وجود وعي إيجابي لدى الموظفين بتمتعهم بتوازن مقبول بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض التحديات التي تؤثر على هذا التوازن، لا سيما ما يتعلق بساعات العمل الطويلة وانعكاساتها على الحياة الأسرية والتواصل الاجتماعي. وهذا يؤكد أن التوازن القائم ليس كاملاً، بل قابل للتحسين من خلال اعتماد آليات تنظيمية مرنة تراعي الأبعاد الاجتماعية والإنسانية للعاملين.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعء "الأجور والمكافآت" الخاصة بمحور "جودة الحياة الوظيفية"

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاجور والمكافآت

مستوى التقييم	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	3	0,795	3,67	يعتمد نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة.

مرتفعة	1	0,722	3,77	تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع المهام الموكلة إليك.
مرتفعة	1	0,767	3,77	يشجع نظام الأجور والمكافآت على تحسين الأداء في العمل.
مرتفعة		0,674	3,73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أظهرت نتائج الجدول أن معظم الموظفين أبدوا موافقتهم على العبارات المتعلقة بالأجور والمكافآت، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد 3.73، مع انحراف معياري قدره 0.674، ما يشير إلى مستوى استجابة مرتفع نسبياً.

وتعكس هذه النتائج أن نظام الأجور والمكافآت المعتمد في المؤسسة يُعد عاملاً مؤثراً في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ يشعر الموظفون بوجود قدر من العدالة في التقدير المالي، الأمر الذي يسهم في تحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والالتزام بمهامهم. ومن ثم، فإن تعزيز هذه الجوانب يُفضي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً ورضاً، ويُعزز من ولاء الموظفين وأدائهم على المدى الطويل.

- تحليل نتائج استجابات أفراد العينة لبعد "الترقية والتقدم الوظيفي" الخاصة بمحور "جودة الحياة الوظيفية"

الجدول رقم (16.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الترقية والتقدم الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
إن الأداء الشخصي يُؤخذ بعين الاعتبار عند منح الترقية.	3,47	0,853	3	مرتفعة
تعتقد أن الفترة الزمنية المطلوبة للترقية في المؤسسة معقولة.	3,67	0,601	1	مرتفعة
تعتقد أن هناك دعماً كافياً من قبل المؤسسة لتحقيق التقدم الوظيفي.	3,63	0,663	2	مرتفعة
المجموع	3,58	0,653		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

تشير نتائج الجدول إلى ميل غالبية الإجابات نحو الموافقة على العبارات المرتبطة بالترقية والتقدم الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد 3.58، بانحراف معياري قدره 0.653، مما يعكس مستوى استجابة مرتفعاً نسبياً.

وتُظهر هذه النتائج إلى أن نظام الترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة يُنظر إليه بإيجابية من طرف الموظفين، حيث يُمثل أحد العوامل الداعمة لجودة الحياة الوظيفية. ففرص الترقية الواضحة والعادلة تعزز شعور الموظفين بالتقدير والتطور المهني، مما يُساهم في رفع مستويات الدافعية والرضا الوظيفي، ويُساعد المؤسسة على الحفاظ على كفاءاتها البشرية وتطوير أدائها على المدى الطويل.

• تحليل نتائج محور المتغير التابع " التميز التنظيمي "

الجدول رقم (17.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التميز التنظيمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
تُساعد الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.	3,53	0,812	17	مرتفعة
تُحقق الإدارة العليا الدافعية لدى موظفيها نحو التميز في العمل.	3,70	0,908	16	مرتفعة
تعمل الإدارة العليا على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة للموظفين.	3,93	0,578	14	مرتفعة
يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.	3,87	0,623	15	مرتفعة
لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل.	4,20	1,086	10	مرتفعة جدا
يحرص الموظفون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.	4,37	0,920	3	مرتفعة جدا
تمتلك المؤسسة رؤية حول ما تسعى لتحقيقه.	4,43	,851	2	مرتفعة جدا
تتسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.	4,47	,724	1	مرتفعة جدا
توفر الاستراتيجية المناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.	4,20	1,086	10	مرتفعة جدا
يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.	4,30	0,979	10	مرتفعة جدا
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية.	4,37	0,991	3	مرتفعة جدا
يسهل الهيكل التنظيمي الاتصال بالمستويات الإدارية.	4,37	0,920	3	مرتفعة جدا
تتسجم ثقافة المؤسسة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.	4,37	0,843	3	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	10	1,117	4,20	تهتم المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها.
مرتفعة جدا	8	1,212	4,23	تمنح المؤسسة للموظفين الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفعة جدا		0,778	4,16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أوضحت نتائج الجدول أن معظم الموظفين أبدوا موافقتهم على العبارات المتعلقة بمحور التميز التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 4.16، مع انحراف معياري قدره 0.788، مما يعكس درجة استجابة مرتفعة جداً. وتشير هذه النتائج إلى أن 92.8% من العبارات المدرجة ضمن هذا المحور صنفت ضمن النطاق المرتفع جداً، وهو ما يدل على وجود إدراك جماعي لدى الموظفين بأن المؤسسة تحقق مستوى متقدماً من التميز التنظيمي. ورغم هذه النتائج الإيجابية، إلا أن إحدى العبارات حصلت على متوسط تقييم أقل نسبياً بلغ 3.53، وهي: "تُسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين"، مما يكشف عن وجود نقطة ضعف محتملة في ممارسات التعيين والتكليف داخل المؤسسة. ويشير هذا التقييم إلى أن هناك فجوة قد تكون موجودة بين كفاءات الموظفين الفعلية وطبيعة المهام أو المناصب التي يُسندون إليها. ويُحتمل أن تؤدي هذه الفجوة إلى تقليل فاعلية الأداء، وإضعاف الشعور بالعدالة والكفاءة داخل بيئة العمل. فعدم توافق المؤهلات مع متطلبات المناصب يمكن أن يُفضي إلى شعور بالإحباط المهني، ويؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية، مما يتعارض مع مبادئ التميز المؤسسي المبني على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الإحصائية

نظراً لأن حجم العينة يبلغ 60 مفردة $N=60$ ، وهو أكبر من 30، فإنه يمكن اعتبار أن توزيع البيانات يخضع للتوزيع الطبيعي وبناءً على ذلك، يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية التي تفترض التوزيع الطبيعي للبيانات كالتالي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الاولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبدلية كما يلي:

الجدول رقم (18.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.000	67.86	1	19.264	19.264	بين المجموعات	0.539	0.734
		58	0.284	16.464	داخل المجموعات		
		59		35.729	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

- الفرضية العدمية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وذلك عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وذلك عند مستوى معنوية 5%.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، تشير الى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 73.4% وهي درجة ارتباط قوية، كما ان قيمة معامل التحديد R^2 تشير ان المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) يفسر 53.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (19.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لجودة الحياة الوظيفية على التميز

التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التميز التنظيمي	الجزء الثابت	0.687		1.605	0.000
	جودة الحياة الوظيفية	0.891	0.734	8.238	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير جودة الحياة الوظيفية والمتغير التميز التنظيمي، حيث بلغ معامل انحدار جودة الحياة الوظيفية 89.1% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 89.1% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 8.238 وهي اكبر من قيمة t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان جودة الحياة الوظيفية هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير جودة الحياة الوظيفية ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y=0.687+0.891X$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الاولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبدلية كما يلي:

➤ الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

الجدول رقم (20.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.000	15.073	1	7.370	7.370	بين المجموعات	0.206	0.454
		58	0.489	28.359	داخل المجموعات		
		59		35.729	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار)، تشير الى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 45.4% وهي درجة ارتباط متوسطة نوعا ما، كما ان قيمة معامل التحديد R² تشير ان المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) يفسر 20.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (21.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمشاركة في اتخاذ القرار على التميز

التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التميز التنظيمي	الجزء الثابت	2.204		4.286	0.000
	المشاركة في اتخاذ القرار	0.514	0.454	3.882	.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يبين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار جودة الحياة الوظيفية 51.4% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرار) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 51.4% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 3.882 وهي اكبر من قيمة t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان المشاركة في اتخاذ القرار هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار على التميز التنظيمي على

مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير المشاركة في اتخاذ القرار ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 2,204 + 0,514X$$

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية

والبديلة كما يلي:

➤ الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقرار والأمن الوظيفي على التميز

الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقرار والأمان الوظيفي على التميز

الوظيفي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير

المتغير المستقل (الاستقرار والأمن الوظيفي) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) مع اعتماد مستوى دلالة

إحصائية قدره (0.05).

الجدول رقم (22.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثانية

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.476	0.227	بين المجموعات	8.103	8.103	1	17.013	.000
		داخل المجموعات	27.625	27.625	58		
		المجموع	35.729		59		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع

(التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (الاستقرار والأمن الوظيفي)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين

والتي تساوي 47.6% وهي درجة ارتباط متوسط نوعا ما، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تشير إلى أن المتغير

المستقل (الاستقرار والأمن الوظيفي) يفسر 22.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.000 أقل من

مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (23.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستقرار والامن الوظيفي على تنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التمييز التنظيمي	الجزء الثابت	2.488		5.966	0.000
	الاستقرار والامن الوظيفي	0.399	0.476	4.125	.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الاستقرار والامن الوظيفي) والمتغير التابع (التمييز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار جودة الحياة الوظيفية 39.9% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (الاستقرار والامن الوظيفي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 39.9% في المتغير التابع (التمييز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 4.125 وهي اكبر من قيمة t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان الاستقرار والامن الوظيفي هي متغير مفسر للتمييز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعد الاستقرار والامن الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للاستقرار والامن الوظيفي على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الاستقرار والامن الوظيفي ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 2.488 + 0.399X$$

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد علاقات العمل ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

➤ الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها علاقات العمل على التميز التنظيمي

في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها علاقات العمل على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
 من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (علاقات العمل) على المتغير التابع (التميز التنظيمي) مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

الجدول رقم (24.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثالثة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.684	0.468	بين المجموعات	16.740	16.740	1	51.131	.000
		داخل المجموعات	18.989	0.327	58		
		المجموع	35.729		59		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (علاقات العمل)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 68.4% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل (علاقات العمل) يفسر 46.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بأن مستوى الدلالة الإحصائية Sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (25.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لعلاقات العمل على التميز التنظيمي

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التميز التنظيمي	الجزء الثابت	1.091		2.500	0.015
	علاقات العمل	0.721	0.684	7.151	.0000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (علاقات العمل) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار علاقات العمل 72.1% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (علاقات العمل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 72.1% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 7.151 وهي اكبر من قيمة t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.015 Sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان علاقات العمل هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعدها علاقات العمل على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لعلاقات العمل على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير علاقات العمل ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 1,091 + 0,721X$$

• اختبار الفرضية الرابعة:

تتمثل الفرضية الرابعة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

➤ **الفرضية الصفرية (H₀):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

➤ **الفرضية البديلة (H₁):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والعملية) على المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05)

الجدول رقم (26.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمغوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الرابعة

مستوى الدالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
.000	44.294	1	15.471	15.471	بين المجموعات	0.433	0.658
		58	0.349	20.258	داخل المجموعات		
		59		35.729	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والعملية)، تشير الى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 65.8% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما ان قيمة معامل التحديد R² تشير ان المتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والعملية) يفسر 43.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (27.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوازن بين الحياة الشخصية والعملية على

التميز التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.000	5.898		1.986	الجزء الثابت	التميز التنظيمي
.0000	6.655	0.658	0.571	التوازن بين الحياة الشخصية والعملية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والعملية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار التوازن بين الحياة الشخصية والعملية 57.1% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (التوازن بين الحياة الشخصية والعملية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 57.1% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 6.655 وهي اكبر من قيمة t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 Sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان التوازن بين الحياة الشخصية والعملية هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعده التوازن بين الحياة الشخصية والعملية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتوازن بين الحياة الشخصية والعملية على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التوازن بين الحياة الشخصية والعملية ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 1,986 + 0,571X$$

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل الفرضية الخامسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأجور والمكافآت ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

➤ الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

➤ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمكافآت ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (الأجور والمكافآت) على المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

الجدول رقم (28.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
.000	43.376	1	15.287	15.287	بين المجموعات	0.284	0.654
		58	0.352	20.441	داخل المجموعات		
		59		35.729	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (الأجور والمكافآت)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 65.4% وهي درجة ارتباط معتبرة، كما أن قيمة معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل (الأجور والمكافآت) يفسر 28.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (29.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأجور والمكافآت على التميز التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.003	3.110		1.352	الجزء الثابت	التميز التنظيمي
.0000	6.586	0.654	0.755	الأجور والمكافآت	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الأجور والمكافآت) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار الأجور والمكافآت 75.5% والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الأجور والمكافآت)

بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 75.5% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 6.586 وهي اكبر من قيمة t المجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية 0.003 Sig وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان الأجرور والمكافآت هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعء الأجرور والمكافآت على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للأجرور والمكافآت على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الأجرور والمكافآت ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 1,352 + 0,755X$$

• اختبار الفرضية السادسة:

تتمثل الفرضية السادسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الترقية والتقدم الوظيفي ومستوى التميز التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت. وقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

من أجل التحقق من صحة الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل (الترقية والتقدم الوظيفي) على المتغير التابع (التميز التنظيمي)، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05).

الجدول رقم (30.2): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية السادسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
.000	116.722	1	23.868	23.868	بين المجموعات	0.668	0.817
		58	0.204	11.860	داخل المجموعات		
		59		35.729	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

يُبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير المستقل (الترقية والتقدم الوظيفي)، تشير إلى قوة العلاقة R بين المتغيرين والتي تساوي 81.7% وهي درجة ارتباط مرتفعة، كما أن قيمة معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل (الترقية والتقدم الوظيفي) يفسر 66.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي).

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه القول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (31.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للترقية والتقدم الوظيفي على التميز

التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل Beta	معاملات المعادلة	النموذج	المتغير التابع
0.044	2.056		0.676	الجزء الثابت	

0.0000	10.804	0.817	0.973	الترقية والتقدم الوظيفي	التميز التنظيمي
--------	--------	-------	-------	----------------------------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج SPSS V26

بين الجدول أعلاه ان نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (الترقية والتقدم الوظيفي) والمتغير التابع (التميز التنظيمي)، حيث بلغ معامل انحدار الأجر والمكافآت 97.3% والذي يعني ان التغير في قيمة المتغير المستقل (الترقية والتقدم الوظيفي) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 97.3% في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وكانت قيمة t المحسوبة تساوي 10.804 وهي اكبر من قيمة t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.044 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على ان الترقية والتقدم الوظيفي هي متغير مفسر للتميز التنظيمي، و بالتالي نقول انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لبعده الترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي على مستوى

مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير الترقية والتقدم الوظيفي ومتغير التميز التنظيمي:

$$Y = 0,676 + 0,973X$$

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج، والتي سيتم عرضها بالتفصيل كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -وحدة عين تموشنت، حيث بلغت نسبة هذا التأثير 89.1%، وهي نسبة مرتفعة تعكس وجود علاقة قوية ومباشرة بين المتغيرين المدروسين. ويُعد هذا المستوى من التأثير مؤشراً واضحاً على الأهمية الاستراتيجية التي تحتلها جودة الحياة الوظيفية في دعم وتحقيق التميز داخل المؤسسة.

وتُولي مؤسسة سونلغاز أهمية متزايدة لمختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية، على غرار بيئة العمل، الصحة النفسية، العدالة التنظيمية، فرص التطور المهني، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، إدراكاً منها بأن

العنصر البشري يُعد أحد أبرز الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة. وعليه، فإن المؤسسة تسعى للاستثمار في تحسين هذه الجوانب بتعزيز مستويات الرضا والتحفيز والانتماء، ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للموظفين، من خلال رفع الإنتاجية، دعم الابتكار، وتعزيز الالتزام التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج، فإن مؤسسة سونلغاز لا تقتصر بالاهتمام بالبنى التحتية أو الأنظمة الإدارية والتقنية، بل تركز بدرجة أساسية على بناء مناخ تنظيمي إنساني داعم، يُمكن العاملين من التعبير عن قدراتهم وتوظيف إمكاناتهم بشكل فعال. لذا فإن التركيز على جودة الحياة الوظيفية لم يعد خياراً إدارياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، وهما من أهم مؤشرات التميز التنظيمي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للمشاركة في اتخاذ القرار على التميز التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث بلغت نسبة هذا التأثير 51.4%، وتُعد هذه النتيجة مؤشراً مهماً على العلاقة المباشرة بين درجة إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وبين مستوى التميز التنظيمي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة. لذلك تعمل مؤسسة سونلغاز إلى تفعيل مبدأ المشاركة من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بما يتناسب مع المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث يتم تمكين كل موظف من المساهمة في القرارات ذات الصلة بدوره الوظيفي. ويُعد هذا النهج التنظيمي الذي يُراعي توزيع الصلاحيات وفقاً للهيكل الوظيفي من العوامل التي تدعم بيئة العمل التشاركية، وتعزز من الإحساس بالمسؤولية الفردية والجماعية. وتدل نسبة التأثير على أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بمتغيرات أخرى مثل جودة الحياة الوظيفية تُبرز أن بيئة العمل التي تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم والمساهمة في صياغة التوجهات التنظيمية، تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والابتكار والاستجابة للتحديات.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للاستقرار والامن الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وقد بلغت نسبة التأثير 39.9%، وتُشير هذه النتيجة إلى أن الشعور بالاستقرار في الوظيفة، والاطمئنان إلى استمرارية العلاقة التعاقدية بين الموظف والمؤسسة، يُعد من العوامل المهمة في دعم وتحقيق التميز التنظيمي. بالرغم من أن التأثير لم يكن بنفس القوة التي لوحظت مع متغيرات أخرى كجودة الحياة الوظيفية أو المشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تسعى إلى ترسيخ هذا المبدأ من خلال تطبيق سياسات توظيف تضمن حقوق العمال في إطار ما تسمح به القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها، إضافة إلى تأمين بيئة عمل تضمن الاستمرارية في المنصب والحد من التقلبات العشوائية أو

الفصل التعسفي فضلا عن توفير الضمانات الاجتماعية والصحية، الأمر الذي يعزز استقرار الموظف ويهيئته لتحقيق أداء فعّال. ورغم أن هذا البعد لا يُعد البعد الأقوى من حيث التأثير، إلا أن تأثيره يبقى مهماً بالنظر إلى دوره في توفير بيئة نفسية ومهنية داعمة تُمهّد الطريق لبروز ممارسات متميزة على المستوى التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية لعلاقات العمل على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وقد بلغت نسبة التأثير 72.1%، وهي نسبة مرتفعة تُعد من بين أقوى المتغيرات المؤثرة في التميز التنظيمي ضمن هذه الدراسة. وتشير هذه النتيجة ان المؤسسة تسودها علاقات عمل إيجابية سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة تمثل عاملاً محورياً في دعم الأداء التنظيمي، إذ تسهم في خلق بيئة عمل يسودها التعاون، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، مما ينعكس إيجاباً على مناخ العمل الداخلي. وبالتالي فإن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تبذل جهوداً ملموسة في هذا الجانب، من خلال تعزيز ثقافة الحوار المفتوح، والحرص على بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والشفافية، إضافة إلى ترسيخ مبادئ العمل الجماعي وتفعيل آليات حل النزاعات بشكل عادل وفعّال.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للتوازن بين الحياة الشخصية والعملية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وقد بلغت نسبة التأثير 57.1%، تعتبر هذه النسبة متوسطة الى مرتفعة تعكس أهمية هذا البعد في دعم الأداء التنظيمي المتميز. لذلك تسعى مؤسسة سونلغاز عين تموشنت لتحقيق التوازن الصحي بين متطلبات العمل والاحتياجات الشخصية والاسرية من خلال اعتماد سياسات مرنة قدر الإمكان، وتوفير أجواء عمل مراعية للظروف الاجتماعية للعاملين، بما في ذلك احترام أوقات الراحة، وضمان الإجازات القانونية، وتوفير بيئة عمل لا تفرض ضغوطاً غير مبررة أو ساعات عمل مفرطة. كما تُشجع المؤسسة على الممارسات التي تُسهم في تقليل التوتر وتحقيق الراحة النفسية، وهو ما يُعتبر عنصراً داعماً لتحسين جودة الأداء الوظيفي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للأجور والمكافآت على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وقد بلغت نسبة التأثير 75.5%، وهي نسبة مرتفعة تشير الى قوة العلاقة بين نظام التعويضات المالية والتحفيزية المعتمدة داخل المؤسسة والتميز التنظيمي، وقصد تقدير مؤسسة سونلغاز عين تموشنت لجهود الموظفين تعتمد المؤسسة نظام تعويضات كالتالي:

- ضمان صرف أجور تتماشى مع الأطر القانونية والتنظيمية.

- تخصيص مكافآت دورية مرتبطة بأداء الفرد.
- مراعاة مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للترقية والتقدم الوظيفي على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وقد بلغت نسبة التأثير 97.3%، وهي من أعلى نسب التأثير المسجلة في الدراسة، ما يُبرز الأهمية القصوى لهذا المتغير في دعم الأداء المؤسسي المتميز. وتُشير هذه النتيجة إلى أن نظام الترقية ليس مجرد أداة تنظيمية لترتيب المناصب داخل المؤسسة، بل هو محفّز جوهري يمس بشكل مباشر الدافعية المهنية، ويُعزز شعور الموظف بالتقدير، والانتماء، والعدالة التنظيمية، مما ينعكس مباشرة على تحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

وفي سياق ممارسات مؤسسة سونلغاز - وحدة عين تموشنت، تبين أن المؤسسة تعمل على ترسيخ مبدأ التقدم المهني من خلال اعتماد معايير موضوعية وشفافة في الترقية مثل الأداء، الكفاءة، الأقدمية، التكوين، وتوفير فرص للتكوين المستمر تراعي خصوصيات كل فئة وظيفية وتستجيب لمتطلبات التطور التكنولوجي والتنظيمي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز - مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت، باعتبارها ميدانًا لتطبيق الدراسة. وركزنا على تحليل مدى توفر مقومات جودة الحياة الوظيفية ك بيئة العمل، الرضا الوظيفي، التوازن بين الحياة المهنية والخاصة، الأمان الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومدى تأثيرها في تعزيز عناصر التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية، تمثلت في الملاحظة، المقابلة، والاستبيان الموجه إلى الموظفين بالمؤسسة، حيث شملت عينة الدراسة 70 موظفًا من مختلف الأقسام. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، حيث تبين أن توفير بيئة عمل محفزة ومريحة ينعكس بشكل مباشر على أداء العاملين ويدفعهم نحو الإبداع وتحقيق نتائج متميزة.

ورغم هذا التأثير الإيجابي، تؤكد الدراسة على ضرورة قيام المؤسسة بتعزيز آليات تحسين جودة الحياة الوظيفية، عبر تبني سياسات تنظيمية مرنة، وتوفير فرص التطوير والترقية، بما يضمن استمرارية الأداء المتميز ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

الخدمات العامة

الخاتمة العامة:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله، يتّضح أن جودة الحياة الوظيفية لم تعد مجرد مفهوم رفاهي في بيئة العمل، بل أصبحت ركيزة أساسية في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز فرص التميز داخل المؤسسات، لا سيما في السياقات التي تتطلب تكيفاً مستمراً مع المتغيرات التنافسية والتكنولوجية. إذ تبين أن الاهتمام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية كبيئة العمل، التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، والأمان وغيرها، ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين، ويزيد من مستويات الرضا، الانتماء والإبداع، وهي جميعها عوامل تصبّ في تحقيق التميز التنظيمي.

يتعين على أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي أن تُدرج جودة الحياة الوظيفية ضمن استراتيجياتها الإدارية، لما لذلك من دور محوري في تعزيز الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتحقيق الاستدامة في ظل التحديات المعاصرة، وعليه فإن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي تعتبر علاقة طردية، حيث أن الممارسات الإدارية الرشيدة في تمكين الأفراد وخلق مناخ تنظيمي داعم تساهم بشكل كبير في يعزز فاعلية المؤسسة وقدرتها على تقديم أداء متميز ومستدام.

من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، حيث أظهرت النتائج تفاوتاً في قوة تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إلا أن جميعها ساهمت بشكل فعال في دعم الأداء التنظيمي وتحقيق معايير التميز. إذ برزت أبعاد مثل الترقية والتقدم الوظيفي، والعلاقات المهنية، والأجور والمكافآت باعتبارها عوامل محورية ذات تأثير كبير، فالترقية تمثل اعترافاً بالجدارة وتحفيزاً لمزيد من العطاء، كما تساهم في بناء مسار مهني واضح يعزز من طموحات العامل ويحفّزه على تطوير قدراته. أما العلاقات المهنية الجيدة، فهي تخلق بيئة عمل صحية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. وفي المقابل تُشكّل الأجور والمكافآت أداة رئيسية لتحقيق التوازن المادي، وتعزيز الشعور بالعدالة والتقدير، لا سيما عندما تُربط بمستوى الأداء والإنجاز. وعليه فإن التكامل بين هذه العناصر يُعد أساساً لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، وضمان استمرارية الإنتاجية في بيئة العمل. في حين كانت بعض الأبعاد مثل الاستقرار الوظيفي أقل تأثيراً نسبياً، رغم أهميتها في ضمان بيئة عمل مستقر.

تؤكد النتائج أن الاستثمار في تحسين جودة الحياة الوظيفية لا يُعد فقط استجابة لمتطلبات الموظفين، بل هو خيار استراتيجي يُساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، ويدعم قدرات المنظمة على تحقيق التميز

والاستدامة في بيئة متغيرة. كما تُبرز النتائج أهمية تبني مقاربة شمولية في إدارة الموارد البشرية، تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين وهذا ما يثبت صحة الفرضيات ككل.

وعليه، تشكل هذه النتائج أرضية علمية صلبة يمكن الانطلاق منها نحو اقتراح توصيات عملية من شأنها دعم صانعي القرار داخل مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت في تحسين بيئة العمل، وتطوير السياسات الإدارية بما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز التنظيمي المستدام، أهم التوصيات ما يلي:

- اعتماد معايير موضوعية وواضحة في توزيع المهام والمناصب، مع مراعاة المؤهلات العلمية، المهارات، والخبرة الفعلية لكل موظف.
 - نشر ثقافة تنظيمية تشجع على التميز، المبادرة، والالتزام بالنتائج من خلال حوافز معنوية ومادية للموظفين المتميزين.
 - تصميم نظام تقييم دقيق يعتمد على مؤشرات قابلة للقياس، مع ربط نتائج التقييم بمسارات الترقية والتطوير المهني.
 - إشراك الموظفين بجميع مستوياتهم في اقتراح خطط أو حل للمشكلات، وتحسين العمليات، مما يرفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي.
 - ضمان تكافؤ الفرص في الترقيات، التدريب، والمكافآت، من شأنه تعزيز ثقة الموظفين في المؤسسة.
 - قياس التميز التنظيمي بشكل دوري من خلال استبيانات لرضا الموظفين، تقارير الأداء، وتحليلها.
 - ربط الأمان الوظيفي بأداء الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توفير حوافز لمن يظهرون التزامًا وتميزًا في العمل، بما يساهم في خلق توازن بين الأمان والتحفيز الإنتاجي.
 - اعتماد المؤسسة لألية دورية لتقييم وتحديث سلم الأجور بما يتناسب مع معدلات التضخم، ومتوسط الأجور في السوق، لضمان عدالة الأجر وجاذبية الوظائف، ويُستحسن استشارة الموظفين عند تطوير برامج الأجور والمكافآت، لمعرفة أولوياتهم وتحقيق توافق أكبر بين تطلعاتهم ونظام التحفيز المعتمد.
 - تمكين الموظفين من اختيار توقيتات مناسبة ضمن حدود زمنية محددة يتيح لهم التكيف مع احتياجاتهم العائلية، وإدماج العمل عن بُعد عند الاقتضاء خاصة في المهام التي لا تتطلب الحضور الدائم، ما يساهم في خفض الضغط الزمني وتحسين التوازن الشخصي.
- استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، وانطلاقًا من التوصيات التي أفرزتها هذه الدراسة، برزت مجموعة من المواضيع التي تمثل آفاقًا واعدة للبحث المستقبلي، لما لها من أهمية في معالجة قضايا لا تزال

تحتاج إلى مزيد من التحليل والشرح، خاصة فيما يتعلق بفهم العلاقات بين المفاهيم الحديثة والمتداخلة في بيئة العمل المعاصرة. ومن بين هذه المواضيع نذكر ما يلي:

- بيئة العمل الرقمية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي.
- أثر ممارسات العدالة التنظيمية على درجة رضا الموظفين وولائهم داخل المؤسسات.
- تحديات العمل عن بُعد في المؤسسات الجزائرية: بين ضعف البنية التحتية وإدارة الوقت.



قائمة المراجع

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- احمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2018.
- 3- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2014.
- 4- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، ادرة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة 1، القاهرة.
- 5- جاد الرب سيد محمد، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الدولية، دار الكتب المصرية، الطبعة 1، الإسماعيلية، 2009.
- 6- جاري ديسلر، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
- 7- جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
- 8- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- 9- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006.
- 10- سمير سليمان الجمل، الوصول الى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، فلسطين، 2019.
- 11- سيد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. دار الفكر العربي للطباعة والنشر، لا يوجد طبعة، مصر، 2008.
- 12- سيد محمد جاد الرب، إدارة الابداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
- 13- صلاح الدين حسن السيسى، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.

المراجع

- 14- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر، 2016.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 16- عبد الوهاب احمد عبد الواسع، علم إدارة الافراد، مطبوعات تهامة، الطبعة 2، جدة، 1981.
- 17- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 18- لجنس عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، 19- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013.
- 20- لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2013.
- 21- مجيد جعفر الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2015.
- 22- محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الأنصاري، لسان العرب، دار صادر، الطبعة 3، بيروت، 1984.
- 23- محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، القاهرة، 2007.
- 24- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، ادارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009.
- 25- نوال عبد الكريم الاشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2014.
- 26- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012.

• المذكرات والاطروحات:

المراجع

- 1- الاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحر، مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة (دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.
- 2- بودهم كنزة، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط -دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز-، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2024.
- 3- خليل إسماعيل، ماضي إبراهيم، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال بكلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
- 4- عمرو علي سليمان احمد الأرنؤطي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بإدارة المواهب-دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2020.
- 5- نهاد عبد الرحمان الشنطي، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
- 6- نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- 7- هشام عيسى عبد الرحمان أبو حميد، أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

• المجالات والملتقيات العلمية:

- 1- الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 33، 2018.
- 2- ايناس السيد محمد سليمان، متطلبات هيكله التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، مجلد 39، عدد 01، 2023.

المراجع

- 3- بودرهم كنز، صالحى سميرة، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة ورقلة -دراسة استطلاعية لآراء الموظفين-، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، 2021.
- 4- بوزورين فيروز، دور المورد البشري باعتباره مصدر المعرفة في تحقيق التميز في المؤسسات المعاصرة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الافاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- 5- بوزورين فيروز، يعلى فروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 4، 2021.
- 6- خليدة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، 2016.
- 7- دندن جمال الدين، النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، مجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 06، العدد 1، 2022.
- 8- ربي عزت الكنج، مدى توافر ابعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية "دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل"، المجلة الجامعية تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 42، عدد 6، 2020.
- 9- ربيعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، الاغواط، المجلد 21، العدد 01، 2021.
- 10- زكري شريفة، مداني بن شهرة، أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة حالة -، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2023.
- 11- سام مسري الرميدي ورضا ابوزيد، أثر جودة الحياة الوظيفية على الاداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستراق الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 4، العدد 1، 2020.
- 12- سعد العتزي، سما سعد خير الله الفضل، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- 13- شراف عقون، لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري: نظرة عامة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 2، 2020.
- 14- شنافي نوال، مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 5، العدد 1، 2021.

المراجع

- 15- العايدى مريم، العربي ت، ملاحى ر، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات بأدرار، مجلة المالية والأسواق، المجلد 7، العدد 2، 2020.
- 16- عبد الفتاح ايمان صالح حسن، أثر تغيير الإدارة كمتغير وسيط على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وتميز أداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة العامة لموانئ بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 2، عدد 1، 2011.
- 17- عبید عائشة بية، هيئة نريمان صبرين، برامج جودة حياة العمل ومعوقات تطبيقها في المنظمة، مجلة التكامل، المجلد 2، العدد 4، 2018.
- 18- عثمان مريم، دور مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، مجلد 9، العدد 1، 2023 .
- 19- عمران الزين، براهيمة عمار، اثر إدارة المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس Start light تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة محمد خيضر، المجلد 18، العدد 1، 2018.
- 20- فيروز زروخي، الأخضر لقلبي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية الاقتصادية، مجلد 2، العدد 2، 2018.
- 21- قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 1، العدد 1، 2014.
- 22- قهيري فاطنة، كسنة محمد، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 10، العدد 3، 2018.
- 23- قهيري فاطنة، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2، 2020.
- 24- لقمان بوخدوني، جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية-تحليل تجارب مؤسسات جامعية-، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- 25- محمد شليويح عبد الله مشوط، حسنين السيد طه، ممدوح محمد الحطاب، العلاقة بين العدالة التنظيمية في بيئة العمل والتمكين وأثرها في خفض معدلات النفاق الإداري (دراسة تطبيقية)، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، مجلد 6، العدد 1، 2016.

- 26- محمد عبد اشتوي، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، عدد1، 2017.
- 27- وسام محمد بلابل، مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية لعينة من عضوات هيئة التدريس والهيئة المعاونة)، مجلة كلية الآداب، المجلد 24، العدد 67، 2023.

• المناشير القانونية:

- 1- الامر 03-06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق ل16 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 20 جمادى الثانية 1427هـ الموافق ل17 يوليو 2006.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Al Yami Ahmed, Eman Haif A, Bin Wared, The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view / Business School Case study, Journal of Economics and Administrative Sciences, vol 25, N° 116, 2019.
- 2- HAVLOVIC Stephen J, Quality of Work Life and Human Resource Outcomes, Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, vol 30, N°3, 1991.
- 3- Jacqueline V, the concept of work place performance and its value to managers, california management review, vol 49, N°2, 2006.
- 4- Konrad, Alison M., Mangel Robert, The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity, Strategic Management Journal, vol 21, N° 12, 2000.
- 5- Lokanada.R & Mohan.R, Quality of Work Life of Employees emerging dimensions, Asian Journal of Management Research,vol 3795, N° 2229, 2010.
- 6- Lokanadha Reddy, M.; Mohan Reddy, P, Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions, Asian Journal of Management Research, vol 1, N°2, 2010.
- 7-Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social Indicators Research, Vol 55, N 3, 2001.
- 8- Tyagi, Jyoti and Verma, H.L., Quality of work life - a - theoretical survey, International Journal of Management (IJM), vol 07, N 07, 2016.



الملاحق

الملحق رقم -1- : قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ (ة) المحكم (ة)
أستاذ محاضر قسم ب	د. بن ميمون إيمان
أستاذ محاضر قسم ب	د. بن الدين نور الهدى
أستاذ محاضر قسم ب	د. بلغماري مولاي ابراهيم

الملحق -2- : استمارة الاستبيان

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الاعمال
استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..

نتوجه اليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة الاستبائية التي ترمي الى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع " جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي" وذلك من أجل اعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، وفي سبيل ذلك نطلب منكم التكرم بالإجابة على جميع هذه الأسئلة بدقة و توخي الصراحة والأمانة، والرجاء عدم ترك أي سؤال بدون إجابة. نحيطكم علما أن الاجابة على هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لا غير.

نتقدم لكم بالشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.

الملاحق

من اعداد الطالبتين: بملول سارة، يوبي حياة.

نرجو أن تقرأ الجمل المكتوبة بتمعن ثم توضع العلامة (X) أمام كل عبارة تحت خيار واحد.

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 سنة أكثر من 45 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة
- المستوى الدراسي: ثانوي أو أقل تقني سامي ليسانس ماستر دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: ملحق إداري متصرف إطار

الملاحق

المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار						
1	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات التي تمس مهامهم.					
2	يبادر الموظفون بتقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير سيرورة العمل.					
3	يوجد شفافية في طريقة اتخاذ القرارات على كافة مستويات المؤسسة.					
ثانياً: الاستقرار والأمان الوظيفي						
4	توفر المؤسسة أماناً وظيفياً يضمن الاستمرارية على المدى البعيد.					
5	تشعر بأن المؤسسة تحترم حقوقك الوظيفية وتلتزم بالقوانين.					
6	أشعر بالاستقرار في وظيفتي ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتي.					
ثالثاً: علاقات العمل						
7	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.					
8	يسود بين الموظفين التعاون وروح الفريق الواحد.					
9	تمنحك المؤسسة فرصة للتفاعل وتبادل الخبرات مع الزملاء من مختلف المستويات.					
رابعاً: التوازن بين الحياة والعمل						
10	تجد أن العمل يؤثر سلباً على حياتك الشخصية.					
11	ساعات العمل في مؤسستك مرنة بما يكفي لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.					
12	تجد أن لديك ما يكفي من الإجازات السنوية أو الشخصية للاستراحة والتجديد.					
خامساً: الأجور والمكافآت						
13	يعتمد نظام الأجور والمكافآت على أسس عادلة.					
14	تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع المهام الموكلة إليك.					
15	يشجع نظام الأجور والمكافآت على تحسين الأداء في العمل.					
سادساً: الترقية والتقدم الوظيفي						
16	إن الأداء الشخصي يُؤخذ بعين الاعتبار عند منح الترقيات.					
17	تعتقد أن الفترة الزمنية المطلوبة للترقية في المؤسسة معقولة.					
18	تعتقد أن هناك دعماً كافياً من قبل المؤسسة لتحقيق التقدم الوظيفي.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	تُسنَد الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الموظفين.					
20	تُحقَّق الإدارة العليا الدافعية لدى موظفيها نحو التميز في العمل.					
21	تعمل الإدارة العليا على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة للموظفين.					
22	يعرف الموظفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.					
23	لدى الموظفين الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل.					
24	يحرص الموظفون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.					
25	تمتلك المؤسسة رؤية حول ما تسعى لتحقيقه.					
26	تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
27	توفر الاستراتيجية المناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة.					
28	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.					
29	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق التكيف ومواكبة التغيرات الحالية والمستقبلية.					
30	يسهل الهيكل التنظيمي الاتصال بالمستويات الإدارية.					
31	تنسجم ثقافة المؤسسة مع القيم التي يؤمن بها الموظفون.					
32	تمت المؤسسة بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.					
33	تمنح المؤسسة للموظفين الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة.					

- ما هي اقتراحاتك حول تحقيق التميز التنظيمي من خلال جودة الحياة الوظيفية؟

.....

.....

.....

.....

.....

انتهى

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع عين تموشنت، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية كبيئة العمل، الترقية، العلاقات المهنية والأجور، ومستوى الأداء العام داخل المؤسسة. إذ تم الاعتماد على أدوات بحثية تمثلت في المقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية، والاستبيان الموجه إلى عينة من الموظفين، وبالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لكل من جودة الحياة الوظيفية وأبعادها على تحقيق التميز التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى أن كل من بعد فرص الترقية، العلاقات المهنية، وعدالة نظام المكافآت تُعد من أهم العوامل المحفزة للأداء والانتماء، وأن الاستثمار في بيئة العمل ومراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف يساهمان في تعزيز الرضا، وتحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، التميز التنظيمي، ابعاد جودة الحياة الوظيفية.

Abstract :

The study aimed to demonstrate the extent to which the quality of work life affects organizational excellence at the Sonelgaz Company, Ain Temouchent branch. This was achieved by examining the relationship between the dimensions of quality of work life—such as the work environment, promotion opportunities, professional relationships, and wages—and the overall performance level within the organization. Research tools included interviews with human resources officials and a questionnaire directed to a sample of employees. The data were processed using the SPSS statistical program. The results showed a positive impact of both overall quality of work life and its dimensions on achieving organizational excellence. The study concluded that promotion opportunities, professional relationships, and fairness in the reward system are among the most important factors motivating performance and loyalty. Moreover, investing in the work environment and considering the psychological and social aspects of employees contribute to increased satisfaction and the achievement of organizational excellence.

Keywords: Quality of work life, Organizational excellence, Dimensions of quality of work life.

Résumé:

L'étude visait à démontrer dans quelle mesure la qualité de vie au travail influence l'excellence organisationnelle au sein de l'entreprise Sonelgaz, filiale de Ain Témouchent. Elle s'est appuyée sur l'analyse de la relation entre les dimensions de la qualité de vie au travail — telles que l'environnement de travail, les opportunités de promotion, les relations professionnelles et les salaires — et le niveau de performance globale dans l'organisation. Les outils de recherche comprenaient des entretiens avec les responsables des ressources humaines et un questionnaire adressé à un échantillon d'employés. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS. Les résultats ont révélé un impact positif de la qualité de vie au travail et de ses différentes dimensions sur l'excellence organisationnelle. L'étude a conclu que les opportunités de promotion, les relations professionnelles et l'équité du système de récompense sont parmi les principaux facteurs de motivation de la performance et de l'engagement. De plus, l'investissement dans l'environnement de travail et la prise en compte des aspects psychologiques et sociaux des employés contribuent à renforcer la satisfaction et à atteindre l'excellence organisationnelle.

Mots-clés : Qualité de vie au travail, Excellence organisationnelle, Dimensions de la qualité de vie au travail.