



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماسترالطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم

دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية

-دراسة ميدانية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان لعين الذهب -تيارت-

الإشراف:

إعداد الطالبة:

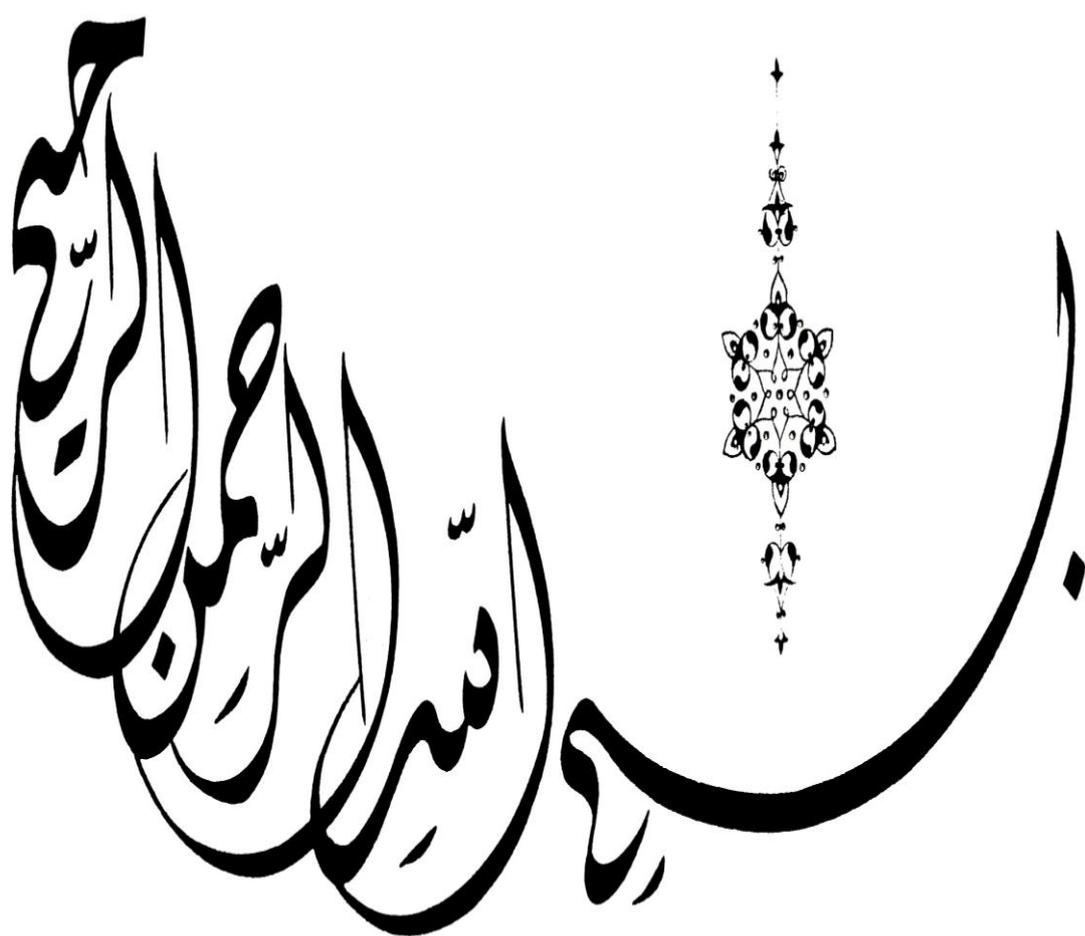
د./هيشور محمد لمين

● سليمان فريدة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسة	أستاذة محاضر أ	د.بن مفتاح خيرة
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	د. هيشور محمد لمين
مناقشة	أستاذة محاضر ب	د.بن إبراهيم دليلة

السنة الجامعية: 2021-2022م



شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى ، الذي شرح لي صدري ويسر لي أمري وسدد خطاي وسهل دربي وألهمني

هذا الطموح أرجو أن تكون الرسالة مرجعا لكل طالب علم، وأشكر أصدقائي الذين ساهموا

بالكثير أو القليل, أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذاي قدرا وعلما ومشرفي الأستاذ

والدكتور هيشور محمد لمين ،الذي كان لي عوناً كبيراً ومشرفاً قديراً ومنازرة علم، وأتقدم بالشكر إلى

جميع أساتذتي في كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع وإلى جميع أعضاء لجنة المناقشة.

وبالخصوص أتقدم بشكر أساتذة تخصص علم الاجتماع العمل وتنظيم.

إِهْدَاءً

الحمد لله وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأهدي عملي هذا إلى كل من كان لهم الفضل

علي بعد الله سبحانه وتعالى إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى أخوتي الذين كانوا عوناً وسنداً لي دائماً،

إلى كل عائلة الكبيرة و الكريمة ،

إلى زملائي وزميلاتي،

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساعدة والمساندة.

قائمة المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1-أسباب اختيار الموضوع.....07
- 2-أهمية الدراسة.....08
- 3-أهداف الدراسة.....08
- 4-الإشكالية.....08
- 5-الفرضيات.....08
- 6- مفاهيم الدراسة.....08
- 7-الدراسات السابقة.....11

الجانب النظري

الفصل الثاني: فرق العمل

- تمهيد.....13
- 1- أهمية فرق العمل.....14
- 2- أهداف بناء فرق العمل.....15
- 3- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل.....15
- 4- فوائد فرق العمل.....15

5-	خصائص فرق العمل وفعاليتها.....	17
6-	أنواع فرق العمل	19
7-	منهجية بناء فرق العمل	25
8-	معوقات فرق العمل	28
	خلاصة.....	29

الفصل الثالث: نوعية حياة العمل

	تمهيد	30
	-مؤشرات جودة حياة العمل.....	31
2-	أوجه التشابه بين جودة الحياة وجودة حياة العمل.	32
3-	العلاقة بين مجالات الحياة المهنية والحياة خارج نطاق العمل	35
4-	المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل	37
5-	جودة الحياة في العمل من أجل تحقيق الرفاه النفسي	45
6-	أهداف جودة الحياة الوظيفية	48
7-	عوامل جودة الحياة العمل.	48
8-	أساليب جودة حياة العمل.....	48
8-1-	أساليب قياس جودة حياة العمل.....	48
8-2-	العلاقة بين جودة حياة العمل و أداء الموارد البشرية	50
9-	نظرية جودة حياة العمل.....	51
9-1	برنامج تحسين جودة حياة العمل.....	52
9-2	أهمية تطبيق جودة حياة العمل.....	63
10-	عوائق تطبيق جودة حياة العمل.	64
	خلاصة.....	66

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية

تمهيد.....	68
1. مجالات الدراسة.....	69
2- منهج الدراسة.....	71
3- أدوات جمع البيانات.....	72
4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.....	72
خلاصة.....	73

الفصل الخامس:

عرض و مناقشة النتائج الفرضيات

1- خصائص عينة البحث.....	74
2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....	80
3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....	86
4- استنتاج.....	99
5- الخاتمة.....	101
6- المراجع.....	103

مقدمة

مقدمة:

أصبحت تواجه المؤسسات اليوم العديد من الصعوبات التي تشكل خطر على نموها واستمرارها التي ضمت مجموعة من التغيرات في مختلف المجالات مما فرض عليها إيجاد كيفية الموازنة بين التعامل مع الأفراد والتغيرات الحاصلة الموجودة في بيئة عالمية تتميز بالتطور المستمر والتي تتطلب تطبيق تقنيات إدارية حديثة ، وتنفيذ خطط عمل طويلة للتعامل مع التحديات التي تواجهها ، وتشمل مستويات العمل بين الفريق والمجموعات ودرجة التعاون وأداء الفريق بهدف التقليل من السلبيات المطروحة .

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري الاهتمام بموضوع فرق العمل ونوعية حياة العمل والذي حضني باهتمام العديد من المتخصصين الإداريين في محاولة معرفة أفراد فرق العمل ونوعية حياة العمل.

فالعمل ضمن الفريق من بين الأساليب المثلى لتقرير التزام العاملين وتنمية الروح المعنوية لدى أعضاء الفريق من خلال التعاون والرغبة في البقاء في المؤسسة والاستفادة من طاقات وقدرات ومهارات الفريق لتحقيق أهداف المسطرة من قبل الإدارة .

وبناء على ما سبق نحاول دراستنا الراهنة للتطرق إلى معرفة العلاقة بين فرق العمل ونوعية حياة العمل في ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان -عين الذهب - تيارت - ولتحقيق هذا قمت بتقسيم دراستي إلى خمسة فصول منها النظري و الآخر ميداني ، على هذا الأساس تطرقت في الفصل الأول إلى الإطار النظري

للدراسة تناولت فيه مشكلة الدراسة، الفرضيات ،أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ،أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة ،والدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني تناولت فيه المتغير فرق العمل شمل كل من أهمية فرق العمل، أهداف بناء فرق العمل، مؤشرات الخاصة إلى بناء فريق العمل، فوائد فرق العمل ، وخصائص فرق العمل، أنواعه، ومنهجية بناء فرق العمل، ومعوقات فرق العمل.

أما الفصل الثالث: نوعية حياة العمل ،مؤشرات جودة حياة العمل ،أوجه التشابه بين جودة الحياة وجودة حياة العمل، والعلاقة بين مجالات الحياة المهنية والحياة خارج نطاق العمل، المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل ،

ثم جودة الحياة في العمل من أجل تحقيق الرفاه النفسي، أهداف جودة حياة العمل ، ثم عوامل جودة حياة العمل ، أساليب جودة الحياة وهذا العنوان تفرع إلى عنوانين هما: أساليب قياس جودة حياة العمل ، والعلاقة بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية ، نظرية جودة حياة العمل ، ويندرج تحت هذا العنوان عنوانين هما برنامج تحسين جودة حياة العمل ، وأهمية تطبيق جودة حياة العمل ، ثم عوائق تطبيق جودة حياة العمل .

أما الفصل الرابع: فيحص الإجراء المنهجية للدراسة، التي تضمنت مجالات الدراسة (بشري، مكاني ، زماني)، ثم منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ،. ثم عينة الدراسة وكيفية اختيارها .

أما الفصل الخامس : تضمن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة والاستنتاج العام ، الخاتمة ، ويلى ذلك المراجع والملاحق .

الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي مفتوح بعمل صورة منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف مشتركة والمؤسسات المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب جديدة لضمان استمرارها ومواكبتها لتطورات الحاصلة فالكثير من المؤسسات تدرك أهمية العنصر البشري باعتبار المورد الحقيقي لكل مؤسسة من خلال ذلك سعت المؤسسة إلى مواكبة التطور التنظيمي الذي يستهدف العالم فالمؤسسات اليوم تستعمل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر لأفرادها أنهم عنصر مهم ، ولعل من أهم أساليب وتقنيات تحقيق ذلك ما يعرف بالعمل ضمن فريق والذي ظهر نتيجة الأبحاث العلمية ولقد ظهرت أهمية فريق العمل في تحقيق نوعية حياة العمل لما له دور كبير وبارز في تحقيق مشاركة العاملين لأداء أعمال الفرق بفعالية وبما يحقق أهداف المؤسسة ، حيث كانت هناك حاجة ملحة لأخذ بمنهجية فرق العمل وذلك لحل مشكلاتها كما أصبح مبدأ الرأيان أفضل من رأي مهما في عملية تطوير العمل الإداري لهذا وجب على الإداريين أن يبدأ بعمل نشاطات جماعية بعيدا عن أسلوب إدارة المسيطر والمحكم الذي يمنع مثل هذه النشاطات ولكي تتفادى هذا الوضع تسعى الإدارة لحصول على الأهداف ضمن فرق العمل من بينها تقليل النزاعات لمواجهة الآراء المختلفة الإجماع القرارات والخطط .

إن بناء وإدارة فرق العمل يحتاج إلى مهارات قيادية ، كما على إدارة الفريق خلق الجو المناسب الذي يشعر فيه العاملون بعدالة النظم ويتبعونها وفي هذه الحالة يستطيع الفريق كمجموعة إن يضغط على المخالفين من أجل تفهمهم لمراعاة هذه القواعد ويقلل من حاجة الإدارة إلى استخدام العقاب ، وتمكن من كسب ولاء التزام مواردها البشرية ، ويرجع الاهتمام بنوعية الحياة في المنظمات باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية حيث تعد نوعية الحياة العمل مفهوما متعدد ونسبي يختلف من شخص لآخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية وفق المعايير التي يعتمدها الأفراد لتقويم الحياة ومطالبها التي غالبا ما تتأثر بعوامل كثيرة تتحكم في تحديد مقومات جودة الحياة كالقدرة على التفكير واتخاذ القرار، القدرة على التحكم في الصحة الجسدية والنفسية وغيرها من الظروف التي يحددها الأفراد من خلالها الأشياء المهمة التي تحقق سعادتهم في الحياة خاصة في جانب العمل ، وجهود وجهود جودة حياة العمل الفعالة تخلق للموظفين بيئة عمل مناسبة ووظيفة مناسبة لهم، وهذه الجهود ليست بالأمر السهل بل عملية مركبة متعلقة بمدى قدرة المنظمة لفهم متطلبات مواردها وكفاءتها ، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض المديرين يعتبرون مناقشة جودة حياة العمل مجرد هدر للوقت، وأنها الاهتمام بالأفراد على حساب

الإنتاجية، أو ربما يعتقدون أنها متعلقة فقط بمرتبات أعلى لذلك يمكن أن يدرك الأفراد جودة حياتهم العملية عندما تنسم وظائفهم بظروف مهنية معنوية آمنة، من خلال توفير مناخ يسمح بارتياح العامل في عمله، كذلك إتاحة الفرص للأفراد، التواصل مع زملاء العمل وتكوين العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة مما يزيد من درجة الرضا عند العامل، حيث تحاول المنظمة إيجاد الطرق والأساليب التي تحقق ذلك في صور عديدة كتوفير بعض أماكن الراحة خارج أوقات العمل، وتشكيل جماعات العمل لتطوير قدرات الفرد والحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية. كذلك من خلال أسلوب الإشراف الذي يعتمد داخل المنظمة على أفرادها له دور في إنجاز الأعمال والمهام التي توكل إليهم. وإن نظام الأجور والمكافآت يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتعتبر عامل يلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية والتي تؤثر في حياتهم المهنية.

وفي هذا الإطار نجد أن المؤسسة الجزائرية كلها تسعى لكسب الولاء ورفع من نوعية حياة العمل لدى موظفيها من خلال الاعتماد على أساليب مختلفة للعمل مثل أسلوب العمل ضمن الفريق وهذا ما نحاول فهمه وتشخيصه من خلال دراستنا.

ومما سبق نحاول في دراستنا تشخيص واقع فرق العمل ونوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

هل تؤثر فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل المركزي تساؤلين فرعيين هما:

(1) - هل ممارسة العمل الجماعي يساهم في توفير بيئة عمل صحية آمنة؟

(2) - كيف تساهم الروح الجماعية في توفير الأمان الوظيفي داخل المؤسسة؟

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- الإشكالية .

5- الفرضيات.

6- مفاهيم الدراسة .

7- الدراسات السابقة.

1- مشكلة الدراسة: يعتبر موضوع فرق العمل من أهم المواضيع التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للاستراتيجيين والإداريين على مستوى المؤسسات العمومية والشركات و أصبح مجال واسع الدراسة و البحث في الإدارة وعلم الاجتماع .

جودة حياة العمل أصبح من مفاهيم الحديثة التي تهتم في البحث عن استراتيجيات وأساليب ووسائل التي تهتم بها الإدارة من أجل تحقيق أهداف لتوفير حياة عملية أفضل من أجل رفع أداء أفراد مما يساهم في رفع معنوياتهم وأهدافهم خاصة وأهداف الإدارة عامة من جهة أما من جهة أخرى تتمثل في إشباع رغباتهم.

2-الفرضيات:

1) تساهم جودة الحياة في إرساء قواعد تماسك فريق العمل

2) يساهم فريق العمل في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وتحقيق الرفاه النفسي ورغبات العمل

3-أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب ما يلي

1) باعتبار فريق العمل هو المحرك الأساسي في المؤسسة لا بد من تسليط الضوء عليه لأن المؤسسة الجزائرية لا تهتم بفريق العمل.¹

2) لوجود المشاكل داخل المؤسسة سواء بين العاملين فيما بينهم أو بين العمال والإدارة وذلك لنقص التأهيل والتدريب.

3) لأن الموضوع بتدرج في اختصاص تنمية الموارد البشرية التي تعتبر موضوع جديد في الجزائر.

4) محاولة إدخال المؤسسة الجزائرية في عملية التنمية.

¹ - مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: في المنظمات المعاصرة، المكتبة لعصرية للنشر القاهرة 208 ص 19.

4- أهمية الدراسة :

1) إن الدراسة تناولت تحليل العلاقة الثنائية الموجودة بين فرق العمل ونوعية حياة العمل حيث حضرت باهتمام كبير في القرن العشرين.

2) محاولة الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين أي فرق العمل وجودة الحياة

3) محاولة إسقاط الضوء على المؤسسة الجزائرية لمعرفة مدى دور فرق العمل على جودة الحياة

4) الكشف عن طبيعة و أبعاد جودة الحياة وحجم تأثير عوامل الجودة على فرق العمل وهذا يساعد على فهم العلاقة بينهما .

5- أهداف الدراسة

-هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين فرق العمل و نوعية حياة العمل

- هدفت هذه الدراسة إلى مستوي جودة الحياة و الأساليب المتخذة لجودة الحياة

- هدف إلى معرفة طبيعة التطور لدى فرق العمل حول جودة الحياة

-هدفت إلى معرفة تطور حياة العمل لدى فرق العمل في المؤسسة الجزائرية¹

6- مفاهيم الدراسة :

- فرق العمل :هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق ،ويعتبر أعضاء الفريق المسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدرا كبيرا من تمكين الفريق في اتخاذ القرارات و الفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم .

¹ - مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الرجوع السابق، ص 20.

- **حياة العمل:** هي حالة الاستقرار التي يصل إليها العامل أثناء ممارسة حياته العملية في بيئة العمل جيدة وظروف عمل مادية ومعنوية ملائمة من خلال تماسكه مع جماعة العمل وكذا علاقته مع المرؤوسين .

إصطلاحا: هو جميع الأنشطة التي يمارسها الإنسان سواء كان جسما أم عقليا وذلك بهدف الإنتاج في المؤسسة التي يعمل بها حكومية كانت أم خاصة أو قد يكون العمل في مهنة أو حرفة شخصية.

إجرائيا: فريق العمل هو مجموعة منسقة ومتكاملة فيما بينهم ، وأعضاء الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ، ففرق العمل هي جماعات ديناميكية يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق الأهداف العلمية المحددة منذ البداية.

جودة الحياة :

إصطلاحا: هي الظروف المحيطة بالعمل التي تقيسها من خلال الأبعاد التالية : (بعد ظروف العمل المعنوية، بعد الخصائص الوظيفية، بعد الأجور والمكافآت، بعد جماعة العمل، بعد أسلوب الرئيس في الإشراف).

إجرائيا: هي ما يقيسها مقياس جودة حياة العمل لعبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال هذا المقياس (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات).

- أبعاد نوعية حياة العمل:¹

1) توفير بيئة عمل صحية وآمنة

2) إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين

3) المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع

¹ - مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الرجوع السابق، ص 21

4) توفير متطلبات الاستقرار و الأمان الوظيفي

5) إعادة تصميم و إثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين

6) إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية

أبعاد جودة ونوعية حياة العمل:

- توفير بيئة عمل صحية و آمنة

- إتاحة الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين

- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع

- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي

-إعادة تصميم و إثراء الوظائف لمواكبة المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين

- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية .

الأهمية النظرية:

-تكمّن أهمية الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على موضوع هام وحيوي يشمل متغير جودة حياة العمل وفرق العمل

العمل حيث تعتبر من الاتجاهات الحديثة التي تساعد المنظمات في الحفاظ على مواردها البشرية .

-تكمّن أهمية البحث كذلك في أن الدراسة الحالية تركز على فئة مهمة وحساسة في المجتمع وهي فرق العمل .

-تهتم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والبحثي في الدراسات الحالية حول الفئة المدروسة وتصورها حول

الحياة الوظيفية .¹

¹ - مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الرجوع السابق، ص 21

– الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بجودة حياة العمل:

1-دراسة في مستشفيات عمومية ولاية أدرار ل 2017 : خالد عبد الكريم

حيث هدفت هذه الدراسة الى البحث عن مستوي جودة حياة العمل لدى عتبة الدراسة تم اختبار العينة عشوائية طبقية 312 موظف في مجال القطاع الصحي في ولاية ادرار – الجزائر ، حيث أعتمد على المجتمع الو ضيفي في البحث.¹

– اعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعطيات freedman

–أستخدم منهج فريد صائل ترتيب متوسطات المتغيرات الخاصة بالبحث

توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق في عوامل جودة الحياة في العمل في المؤسسات قيد الدراسة .

2-دراسة حيران عفاف 2014 :بعنوان جودة حياة العمل و الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكرة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين جودة حياة العمل والإبداع الإداري لدي موظفي مؤسسة نفضال بسكرة أتبعته الباحثة منهج الوصفي حيث أجرت الدراسة على عينة تظم 35 عاملا إداريا من عمال مؤسسة نفضال بسكرة ،ولتحقيق الأهداف تم اعتمادها على أداة الاستبيان لجمع المعطيات ، حيث اعتمدت على قسمين:

الأول تناول عوامل حاكمة للجودة حياة العمل أما الثاني تناول الإبداع الإداري وقد اعتمدت على معامل

بيرسون لتفسير النتائج وذلك بالاستعانة ببرنامج spss

¹ – مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الرجوع السابق، ص 23.

الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

3-دراسة رائد إسماعيل عبانية ونعيم عقله نصير 1427 : بعنوان مدى تطبيق مراحل تطور فريق العمل في الأجهزة الحكومية الأردنية ،دراسة ميدانية على المديرين العاملين في المحافظات إقليم شمال الأردن¹ .

هدفت الدراسة إلى تحديد المستوى الذي وصل إليه القطاع الحكومي الأردني في تطبيق مراحل تطور العمل كفريق وكيفية تفعيل تطبيق المراحل كما سعت إلى تحديد الفروق الإحصائية للمديرين حول تطبيق مراحل تطور فريق عمل ومدى التأثير بالخصائص الشخصية و الوظيفة ،تكون مجتمع الدراسة من مديري عاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية ممن يحملون الوظيفة (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم ورئيس شعبة والبالغ عددهم 455 عضو تميزت الفروق في فارق السن وتوجد فروق في تطور فريق عمل متغير الجنس والمحافظة ، الوظيفة ،عدد أعضاء القسم ، طبيعة المهام ،التنوع في التخصصات والخبرات وتوصلت الدراسة إلى تثقيف المديرين والعاملين بأهمية فرق العمل الأفراد كأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة وذلك يعقد دورات تدريبية للعاملين وبناء اعتمدت على إحصاء الوصفي في دراسة من خلال الأسلوب النظري وأسلوب مسح الميدان

4-دراسة بن عدة محمد و فراح العربي 2016 :بمعنوان العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمية وفعالية فريق العمل لدى الموظفين في الإدارات العمومية والتعرف على أهم الإستراتيجيات المستخدمة في المصالح البلدية ،قام الباحث بتصميم استبيانعلى عينة الدراسة المكونة من 172 موظف تم اختيارها عشوائيا في ست بلديات (وادي الأبطال تغنيف، عين فراح ، الحشم، سيدي الجيلالي بن عمار ،الرحوية)توصل من خلالها إلى أن الموظفون يملون إلى استخدام أسلوب التكامل لحل النزاع ثم أسلوب التجذيب وفي الأخير أسلوب السيطرة أو هنالك علاقة ارتباطية بين أسلوب الآثار وفعالية فريق العمل الدفاعية .

التعقيب على الدراسات السابقة:

¹ مغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية : في المنظمات المعاصرة ،المكتبة لعصرية للنشر القاهرة 208 ص 1.

- أن مفهوم جودة حياة العمل شديد الثراء والتعقيد في آن واحد فضلا عن تعدد جوانب دراسته وقياسه حيث يشمل أكثر قطاع غير قليل من السلوك الإنساني ، ويشمل مجال من أكثر المجالات التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في الفترة الأخيرة .
- أن جل الدراسات التي تناولت هذا المتغير اهتمت بتوظيف أبعاد جودة حياة العمل ، ودراسة علاقة هذه الأبعاد ببعض الخصائص التنظيمية كالالتزام التنظيمي، الابداع الاداري، وغيرها من المتغيرات التي أخذت أكبر اهتمام. ساهمت هذه الدراسة في:
- إلقاء الضوء على مفهوم جودة حياة العمل والوقوف على محدداته.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تدرس متغيرين هما : جودة حياة العمل وفرق العمل ، في حين أن الدراسات الأخرى تدرس العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض المتغيرات كالإبداع الإداري ، الذكاء الاجتماعي.
- وكانت الاستفادة من خلال بناء الإطار النظري ، من خلال جمع المعلومات وأيضاً الاستفادة من إختيار المنهج وأداة جمع بيانات الدراسة.¹

¹ - مغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الرجوع السابق، ص 24.

الجانب النظري

الفصل الثاني: فرق العمل

تمهيد

1- أهمية فرق العمل

2- أهداف بناء فرق العمل

3- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

4- فوائد فرق العمل

5- خصائص فرق العمل وفعاليتها

6- أنواع فرق العمل

7- منهجية بناء فرق العمل

8- معوقات فرق العمل

خلاصة

تمهيد :

يعتبر فريق العمل من أهم وأحدث الموضوعات التي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتساهم في فعالية المجتمعات ونجاحاتها، إذ أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك إلى الأحسن ، وهو أمر غاية في الأهمية ، خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأن سلوك الأفراد يتأثر بسلوك وأفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه أعضاء المجموعة الديناميكية.

1- أهمية فرق العمل:

تكمن أهمية فرق العمل حسب SCHOMERHOM في تجميع للموارد البشرية لاغني عنه في مجالات متعددة كحل المشكلات وتحقيق الإبداع و الابتكار وتحسين عملية صنع القرار وإنجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المنظمة وتحقيق مستويات عالية من رضي العاملين فيما وضح القواعد المتاحة للفرق من خلال الجهود الشخصية والرضا الشخصي والتكفل والتنوع DAFTFNE في الإمكانيات والمهارات وتكاملها وزيادة المرونة للمنظمة إذ يعد التحول إلى أسلوب الفرق عاملا مهما في المنظمة إذ تقوم المنظمات بتحطيم حواجزها وتدعم موظفيها وتشجعهم على استخدام أدمغتهم وطاقتهم الخلاقة وتكمن أيضا أهمية بناء فرق العمل في كونها في تقنية و أسلوب عمل حديث يساعد على تفهم و إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقد رأت للتفكير و الإبداع وهذا التفهم يساعد على تعزيز الدعم والثقة و الاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف¹.

2- أهداف بناء فرق العمل: تتمثل في ما يلي:

✚ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد².

✚ تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم .

¹ لطسية عبد الحليم، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية شيرين بن ناصر (بسكرة 2014/2015 ص 22) مذكرة مقدمة لجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في ع ت.

² أميرة محمد نعمة ، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة زين السودان 2007-2008 ص 106.

➤ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

➤ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.

➤ إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف
➤ زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

➤ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

➤ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الإدارة.

3- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق عمل: هناك عدد من الأغراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل أهمها¹:

- ارتفاع مستوى الهدر من موارد ومخرجات المنظمة.
- زيادة الشكاوى بين أفراد المنظمة مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم مشاركة الآخرين في تبادل المعلومات واعتبار المعلومة قوة.
- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ضعف الولاء والالتزام وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل وإدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة أو المستهلكين للمنتجات.

4- فوائد و إدارة بناء فرق العمل: يؤدي العمل بأسلوب الفرق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه الفائدة الأساسية ،حيث يرغب الأعضاء في العمل معا ،ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية ، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق عمل بفعالية فرص تبادل

¹ أميرة محمود نعمة ، المرجع السابق ، ص 107.

المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة إنسانية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى الأعلى (من الأعضاء إلى الإدارة) ومن أعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية التبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة .

ومن القواعد أيضا أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلا من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة في اتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة¹.

في الإيجاز الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية ويولد اتخاذ القرار بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظرا لمشاركة الأعضاء في اتخاذها كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها :

-خلق بيئة عالية التحفيز، المناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.

-إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.

-الحد من الصراعات.

-الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة إنجازها. مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف .

-تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الفردية لدى الأفراد .

- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

-التفويض الفعال من قبل المدراء.

-توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

¹ نزار أشرفية وعبد الحميد خليل ن إدارة فرق العمل، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية: الجمهورية العربية السورية 2021 ص 36.

- زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدي الأفراد.

- وفي الدراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها :

● 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

● 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.

● 90% ذكروا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة والسلع والخدمات.

● 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز فعال في زيادة الأرباح.

● 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية¹.

5- خصائص فرق العمل الفعالة: تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل غير الفعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة و الاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس حول الموضوعات وليس حول الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مشتدة إلى معلومات ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة.

ويمكن القول بفعالية الفريق إذ تميز بالآتي:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء بتشجيع على المنافسة والتعبير الصريح عن الآراء.
- معرفة جوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

¹ نزار أشرفية و عبد الحميد، المرجع السابق، ص 36 ص 37.

- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي¹.
- خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق فهي كالآتي :
- ❖ **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء فريق العمل الجماعي في الوصول الى النتائج
- ❖ **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- ❖ **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو من الفريق لأراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق
- ❖ **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحديد نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحفيز الأعضاء على مواجهتها.
- ❖ **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد بالإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق .
- ❖ **الانفتاح:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التغيير لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق².
- 6-أنواع فرق العمل:** تعد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع فريق، ويتأثر نوع فرق العمل بعدة عوامل منها³.
- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أم مؤقت
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.
- ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً ولكل منها خصائص نذكر منها:

¹ أميرة محمد نعمة ، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة زين السودان، 2007-2008 ص 107 ص 108 .

³ نزار أشرفية و عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2021، ص 37.

- فرق عمل الإدارة العليا.
- فرق العمل الوظيفية.
- فرق العمل متعددة الوظائف.
- دوائر مراقبة الجودة.
- فرق العمل الموجهة ذاتيا.
- فرق العمل المدارة ذاتيا.
- فرق العمل الافتراضية.

7-منهجية بناء فرق العمل: إسنادا إلى البحوث العلمية التي أجريت في مجال بناء فرق العمل والنظريات التي صيغت في هذا المجال فإن بناء فرق العمل يرتبط ارتباطا وثيقا بالإنتاجية والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق فإن عملية بناء فريق العمل يقصد بها تلك العملية التنظيمية الإدارية لخلق جماعة متجانسة، متماسكة ومتفاعلة لتحقيق مهام وأهداف محددة، كما يمكن تعريفها على أنها طريق أو منهج لربط المهام والمسؤوليات والسلطات في المنظمة بأعضاء الفريق.¹

يوجد خمسة مناهج لبناء فريق عمل لكل منها سماته وخصائصه التي يجعله يتناسب مع ظروف المنظمات في الواقع العملي، وتتمثل هذه المناهج في:

1-منهج ما بين الأشخاص: يركز هذا المنهج على تطوير مستويات التفاعل الشخصي والاجتماعي بين أعضاء الفريق، أي على طبيعة تداخل الأشخاص في العمل، ويأخذ النظرة الضمنية أنه إذا فهم الناس بعضهم بعضا بصورة جيدة فسوف يعاملون بعضهم بكفاءة ويستند في ذلك إلى نظريات علم النفس البشري خاصة القاعدة التي تقول أن المناقشة المفتوحة والصريحة للعلاقات الخلافات و "النوايا الكامنة" في المجموعة ينتج عنها جو من الثقة المتبادلة مما يتسبب في بناء فريق عمل فعال، وتستند هذه القاعدة إلى أن كل شخص في الحياة العملية يسعى إلى تحقيق الاعتبار الإيجابي (الجب، العطف، والاحترام) لنفسه وتحقيق الذات وتطوير القدرات الذاتية في واقعية، فإذا روعي إشباع هاتين الحاجتين في بناء فريق العمل فإنه يصبح فعالا، فلا يمكن أن يعمل فريق العمل إذا كان بعض أعضائه مستعدين لأن يصبحوا مستاءين

¹ نزار شريفة، المرجع السابق، ص 37.

بسبب شعورهم بعد الاهتمام ، كما لا يمكن أن يعمل أيضا إذا كان أعضاؤه ديكتاتوريون ومسيطرون مع بعضهم ، ويتناسب هذا المنهج أكثر في البيئات التنظيمية للقطاع العام والطوعي CAMPION ET LA . 1995 .

2- منهج تعريف الدور: يميل هذا المنهج في بناء فرق عمل إلى التركيز القوي على توضيح الأدوار وتوقعات أدوار أعضاء المجموعة وحسب منهج تفاوض الدور فإنه يجب في الأيام الأولى لعمل الفريق أن يقوم كل عضو من الفريق بإجراء تقويم مباشر لموقف عملهم ويعرف بعد ذلك ما يمكن أن يعمله الناس الآخرون والذي يمكن أن يساعد على زيادة فعاليتهم الشخصية حيث يسرد كل عضو في الفريق ما يشعر أنه في حاجة إليه من أعضاء الفريق الآخرين ، باستخدام ثلاث فئات ، أشياء يجب أن يؤديها الفرد الأخر أكثر وأشياء يؤديها أقل أو يتوقف عن تأديتها ، أشياء يجب تأديتها ، وأشياء يجب تأديتها ، ثم يجتمع أعضاء الفريق لمناقشة هذه للاتفاق على خطة أو برنامج عمل موحد.¹

ويختلف هذا المنهج عن سابقه فإنه يركز على ما يفعله الناس وما يحتاجونه من الآخرين وليس مشاعرهم ومعتقداتهم وخلافاتهم المخبأة، وتكمن القيمة الرئيسية لمنهج تعريف الدور في أنه بالتالي يمثل الطريقة الفعالة التي تسمح لأعضاء الفريق برؤية أنفسهم من الخارج تعطيهم الفرصة في أن يركز على أنماط تداخلهم الخاص بهم ويتعلم وكيف يضبط وأنماطهم الشخصية بطرق تساعد الفريق ككل للعمل بفعالية، ويتناسب هذا النوع من المنهج مع فريق اتخاذ القرار والفرق الاستشارية واللجان.

3- منهج القيم: يركز هذا المنهج على الموقف الشامل الذي يتخذه الفريق تجاه ما يؤديه أعضاؤه من عمل والقيم التي يتبنوها ، بدلا عن التركيز على سمات الأفراد المكون منهم الفريق أو الأدوار التي يؤديها حيث يتم التركيز في بناء الفريق على الاجتماع بين أعضاء الفريق على القيم والمبادئ المشتركة التي يطبقونها في العمل ويبدأ بناء الفريق هنا بمنافسة وجدال وتوضيح لأفكار مع معرفة الأعضاء بما يشعرون أنه مهم بالنسبة للعمل الذي يقومون به حيث أن البدء بهذه الطريقة يقلل المشكلات أو الخلافات اللاحقة التي تنتج من الأهداف غير المتوافقة من جانب أعضاء الفريق .

¹ نزار شريفة، المرجع السابق، ص 38.

وبناء على هذا المنهج يوجد خمسة أبعاد لرؤية الفريق هي : الوضوح - التحفيز - إمكانية التحقيق - المشاركة والإمكانية المستقبلية . وهذا النوع من الفرق يتناسب في الغالب مع الفرق ذات العمل المستمر وليس فرق المهام أو الفرق المؤقتة .

4-منهج الموجه للمهمة: يركز هذا المنهج على المهمة التي على الفريق تأديتها والطريقة الفريدة التي يمكن أن يساهم كل عضو في الفريق في إنجاز هذه المهمة . ففي هذا تلم الفريق في التحديات التي تحتويها المهمة ويتم تشجيع الأعضاء للتعرف على مضامين تلك التحديات بوضوح ولا بد أن يحصلوا مسبقا على خبرات تعلم تسمح لهم بتنقية المهارات التي يتطلبها أداء المهمة ويتم تشجيعهم لتحديد أهداف محددة تسمح لهم بتعريف تقدمهم اتجاه إنجاز مهمة الفريق في هذا الافتراض ولا توجد المشاعر الشخصية والنوايا المبيتة وما شبه ذلك في الإعتبار بأنها جزء من نشاط الفريق ، فيكون تحقيق هدف العمل الشيء الوحيد المهم لذلك تركز أنشطة بناء الفريق على مهام مثل : الجداول الزمنية ، AGENDAZ

المهام الفرعية التدريب على المهارات اتخاذ القرارات وتطوير الإستراتيجيات للتغلب على العقبات، ويناسب هذا المنهج الفرق التنفيذية في الإدارة العليا¹.

5-منهج إعداد الهدف: تتجسد مهام بناء الفريق في مجموعتين هما :

الوضوح فيما يؤديه مع الفريق وما مدى بعدهم عن إنجاز المهمة، حيث يركز هذا المنهج على تجزئة المهمة الشاملة إلى أهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، ثم تطور فريق العمل جدولاً زمنياً واضحاً يحدد فيه متى يجب أن يتحقق كل هدف فرعي مع وضع صيغ للتغذية المرتجعة وتقويم الأداء.

وعلى الرغم من أن كل منهج من المناهج السابقة الذكر في بناء فرق العمل أثبتت مناسبتها مع موقف أو ظرف معين إلا أنه في الواقع العملي يلجأ الاستشاريون في المنظمات إلى استخدام خليط من هذه المناهج لتحقيق أعلى نسبة كفاءة ممكنة في فرق العمل حيث يتم تطوير منهج سادس يجمع بين كل هذه المناهج سمي بمنهج الكينونة الاجتماعية لبناء الفريق وله ثلاث أهداف رئيسية هي:

¹ نزار أشرفية وعبد الحميد خليل، المرجع السابق ص 38 ص 39.

أولاً: إنتاج إحساس قوي بالوحدة والانتماء لدى أعضاء الفريق والذي يحفزهم للعمل مع بعضهم البعض والتعاون لتحقيق أهداف الفريق.

ثانياً: شد الانتباه إلى كيف يمكن أن يشعر الناس بالفخر من انتمائهم لفريقهم المحدد ولمساهماتهم في عمل الشركة ككل. ولماذا وتعتبر هذه الأهداف الثلاثة على آليات النفسية الواقعة وراء التعرف الاجتماعي. وهي أساسية لبناء فرق عمل قوية ومتماسكة وثابتة، مما يقودها للنجاح، ويلاحظ أن جميع المناهج السابقة في بناء فرق العمل يتم استخدامها مع وضع الاعتبارات التالية:

تنوع أعضاء الفريق حيث أن الفريق ذو الأعضاء مختلفي المهارات والذين يكملون بعضهم البعض يقودون إلى أداء أفضل للمهام من غيرهم، ولكن على الرغم من ذلك فإن الفرق المتنوعة الأعضاء قد تظهر فيها العديد من الصراعات وكذلك سوء التواصل.

1-حجم الفريق: لا بد من بناء الفريق بحجم يتناسب مع حجم العمل، ففرق العمل الكبيرة قد تفقد التنسيق فيما بينها وبالتالي تفشل في أداء المهمة المطلوبة منها.

2-أداء العمل من خلال الفريق: بعض الأعضاء بالفريق يفضلون العمل الجماعي والبعض الآخر قد لا يفضل العمل مع الجماعة ويسعى إلى العمل الفردي، وعليه عند بناء الفريق وضع الاعتبار لهذا الجانب .

3-التدريب: يعتبر التدريب العامل الحاسم في تطوير وتحسين أداء فريق العمل، ويجب أن يغطي برنامج التدريب كافة الجوانب المتعلقة بعمل الفريق مثل: كيفية صناعة القرارات والمهارات الفردية والمهارات الفنية اللازمة لأداء المهام¹.

4-المرونة: ينبغي أن يأخذ أعضاء الفريق تدريب فني فيه نوع من المرونة بحيث يكون بإمكان أي عضو أداء أي مهمة من مهام الفريق، حيث أن ذلك يساعد في سد أي ثغرة في العمل خاصة في حالة الغياب أو دوران العمل.

¹ نزار أشرفية وعبد الحميد خليل، المرجع السابق، ص 39 ص 40.

5- إدارة الأداء: إن استخدام فرق العمل يحتاج إلى الأخذ بالاعتبار العديد من الجوانب كطبيعة العمل، الثقافة التنظيمية..... الخ وعليه فإن العوامل التالية يجب أن تدمج مع بعضها.

أ- الأهداف الداخلية: حيث يجب أن تعرف وتحدد تحديدا دقيقا من أجل أن يسعى أي عضو لتحقيق هذا الهدف .

ب- التغذية العكسية والنتائج: فلا بد ن أن تكون التغذية عن أداء الفريق ونتائج عملية موحدة وشاملة بحيث يشعر كل عضو أنه مسؤول وفي نفس الوقت مساهم في نجاح عمل الفريق.

6- التشاركية والتساوي في عبء العمل: إن مشاركة أعضاء الفريق في عبء العمل بصورة متساوية يساعد في شعور أعضاء الفريق بالعدالة التنظيمية في العمل، وهذا بدوره يؤدي الي الشعور بالمساواة في الحوافز مقابل الأداء.

7- الإدارة الذاتية: لكي يكون الفريق ناجحا في أداء المهام (المهمة) وفعالا في عمله يجب أن تسمح الإدارة للفريق بالإدارة الذاتية، أي أن يقوم فريق العمل بإدارة نفسية بنفسه في إطار السياسات العامة للمنظمة دون قيود مفروضة عليه من قبل الإدارة العليا.

8- المشاركة: لا بد أن يشار ككل عضو في الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لأن ذلك يزيد من إحساس الأعضاء بالمسؤولية والملكية لمنتجات عمل الفريق كما أن المشاركة في القرارات تزيد من جودتها من خلال توفر المعلومات من كل أعضاء الفريق.

9- توزيع المهمة: كل عضو لا بد أن يعطي فرصة للقيام بالعديد من المهام في ظل عمله مع أعضاء الفريق الآخرين حيث أن التوزيع يسمح لأعضاء الفريق باستخدام أنواع مختلفة من مهاراتهم مما يشعروهم بالمتعة في العمل¹ .

¹ نزار أشرفية و عبد الحميد خليل، المرجع السابق ص40.

10- أهمية الوظيفة: لا بد أن يشعر أعضاء الفريق بأنهم يؤدون وظيفة (وظائف) ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، وأهمية الوظيفة (المهمة) يمكن أن تظهر من خلال نتائج أعمال المنظمة لعملائها أو موظفيها الآخرين أو رسالتها.

11- تكامل الوظيفة: إن شعور كل عضو في الفريق بأنه مسؤول عن جزء من المهمة التي يقوم بها الفريق وبالتالي المهمة ككل، ويؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية تجاه العمل نتيجة لزيادة الشعور بالمسؤولية والملكية والرقابة الذاتية .

12- الإعتمادية في المهام: الفرق الفعالة تكون المهام بها معتمدة على بعضها البعض في سبيل تحقيق الواحد . بحيث يكون قيام كل عضو بجزء من المهمة مدخلا للقيام بالمهمة الأخرى للعضو الأخر في الفريق

13-روح الفريق: وهذه تأتي من خلال الثقة بين أعضاء الفريق وكذلك الاتجاه الإيجابي نحو النشاط ويمكن خلق هذا الاتجاه الإيجابي والثقة بين أعضاء الفريق من خلال دور المشرفين والقادة الذين يتولون قيادة الفريق.

14-الدعم الاجتماعي: إن بناء فرق العمل يحتاج إلى مراعاة الجانب الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق أي بناء الفرق يحتاج إلى أن يشعر كل عضو في الفريق بأنه يدعم ويساعد الأخر وهذا الجانب يمكن زيادته في القيادة والتحفيز، وهو جانب مهم خاصة في حالة لمهمة المعقدة والمرهقة.

15-الإتصال والتنسيق بين أعضاء الفريق: الإتصال والتنسيق بين أعضاء الفريق من العوامل المهمة التي يجب مراعاتها عند بناء فريق العمل حيث أن ذلك يسهل القيام بالمهمة (المهام) التي يقوم بها الفريق .

16-الإتصال والتنسيق مع الفرق الأخرى بالمنظمة: لكي يكون الفريق فعالا لا بد أن يكون هناك إتصال وتنسيق مع فرق العمل الأخرى بالمنظمة وهذا يؤدي إلى ربط الأهداف الكلية للمنظمة مع بعضها البعض، ويتطلب ذلك من المديرين الربط بين هذه الفرق¹.

¹ نزار أشرفية و عبد الحميد خليل، المرجع السابق، ص 41 ص 42.

17-الدعم التنظيمي: إن أحد العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها عند بناء فرق العمل تفشل في تحقيق

أهدافها بسبب فقدان الدعم التنظيمي فإن بناء فريق العمل يتطلب الاهتمام بسبعة نواحي

وهي تحديد الرؤية، تحديد الهدف من المهنة التي يراد إنجازها بواسطة أعضاء الفريق، تحديد المهارات المطلوبة من أعضاء الفريق للقيام بالمهمة، تحديد مستوى المعرفة والقدرات المطلوبة، فتح المجال لأعضاء الفريق للتعلم كل من الآخر، التعاون، تحديد الجدول الزمني لإنجاز المهمة، تحديد المسؤولية، وإجراءات المحاسبة إذا فشل الفريق في إنجاز المهمة المطلوبة وحتى لو تم مراعاة هذه الجوانب السبعة فإن هذا لا يعني أن هذا (Campionand higgs 1993)

الفريق سوف يسير وفقا لما هو مطلوب، وذلك لظهور الصراع بين أعضاء الفريق والسبب الأساسي وراء ظهور هذا الصراع هو السلوكيات غير المقبولة بين الأعضاء ومن هذه السلوكيات عدم قبول أفكار الآخر بين الأعضاء عدم التساوي في الجهود، عدم معرفة بعض الأعضاء، عدم بذل نفس الجهود المطلوبة من جميع الأعضاء، عدم التساوي في الجهود، عدم معرفة بعض الأعضاء الهدف الأساسي المنوط بإنجازه من قبل الفريق، سوء الاتجاهات من قبل بعض الأعضاء والذين يتخذون سلطات الأعضاء الآخرين وكذلك الغياب وخروج بعضهم لمشكلات الشخصية EXPMOSA ETLA 2007.

معوقات فرق العمل: من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل تتمثل في الهوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة و الحرص على الكفاءات الوظيفية التي تحقق الأهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دورا مهما في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة أو الاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة و الفرد.¹

أولا: المعوقات التنظيمية:

1) المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمية قد تطغى عليه الثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي مما يعتبر عائقا أمام ثقافة فرق العمل.

¹ نزار أشرفية و عبد الحميد خليل، المرجع السابق، ص 41.

(2) **ضعف التفكير الإستراتيجي**: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التميز بين السبب والنتيجة مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسية لها وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية¹.

التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإداري المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل².

(3) **الهيكل التنظيمي**: عندما يكون هناك هيكلًا تقليديًا ذا تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب (2) مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل ذلك من مكائنها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق يكون عملية صعبة جدا.

ثانيا: **المعوقات الفردية**:

(1) **معتقدات قائد الفريق**: تلعب معتقدات قائد الفريق و اتجاهاته دورا مهما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإدمان بأهمية فرق العمل وحدها في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية.

(2) **المكان**: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد بقدر ما يكون هناك بعد المكاني يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات صعبة ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق.

(3) **المهارات**: هناك نوعان من المهارات هما المهارات الفنية ،ومهارات العمل .ضمن الفريق بالنسبة للمهارات الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كاف لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة لأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم.

(4) **معتقدات قائد الفريق**: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فريق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وأحيانا يصل العدد إلى عشرة، مع ملاحظة أي زيادة في العدد من الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى

¹ نزار أشرفية و عبد الحميد خليل، المرجع السابق ص 42

² أميرة محمد نعمة ، فرق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية على شركة زين السودان 2007 -2008، ص 112.

تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح.

يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال إذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الأعضاء لأن من شأن ذلك انطباق قانون تناقض القلة على مثل هذا النوع من الفرق، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلت الفعالية ولن يتحقق العائد والمهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق¹.

¹ أميرة محمد نعمة، المرجع السابق، ص 113 ص 114.

خلاصة:

فرق العمل أصبحت محل اهتمام المنظمات والشركات والنظر إليها من مختلف الجوانب، من خلال توضيح أساسيات بناء فرق العمل. ومناهج إدارتها بالإضافة إلى فن إدارة الاجتماعات لفرق العمل ويبقى هذا بالحاجة إلى المزيد من الإثراء من خلال الرجوع إلى إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنه بمثابة استراتيجية فاعلية لتوجيه المنظمة وترشيدها وفق معايير موضوعية ومنهجية من شأنها أن تساهم في دعم المنظمة وتوجيهها نحو الإدارة الأكثر فعالية وجودة وفق معايير ومقاييس عالمية ومؤشرات موحدة.

الفصل الثالث: نوعية حياة العمل

تمهيد

- 1- مؤشرات جودة حياة العمل.
- 2- أوجه التشابه بين جودة الحياة وجودة حياة العمل.
- 3- العلاقة بين مجالات الحياة المهنية والحياة خارج نطاق العمل .
- 4- المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل .
- 5- جودة الحياة في العمل من أجل تحقيق الرفاه النفسي .
- 6- أهداف جودة الحياة الوظيفية .
- 7- عوامل جودة الحياة العمل.
- 8- أساليب جودة حياة العمل.
- 8-1- أساليب قياس جودة حياة العمل.
- 8-2- العلاقة بين جودة حياة العمل و أداء الموارد البشرية .
- 9- نظرية جودة حياة العمل.
- 9-1 برنامج تحسين جودة حياة العمل.
- 9-2 أهمية تطبيق جودة حياة العمل.
- 10- عوائق تطبيق جودة حياة العمل.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر جودة حياة العمل من الفلسفات الإدارية المعاصرة التي أخذت مكاناً متميزاً في إدارة الموارد البشرية ، في ظل تطورات للسلوك التنظيمي للمنظمة ، وهي كيفية استثمار جهود أفرادها من خلال تفجير قدراتهم، مهاراتهم، طاقاتهم الفكرية، واستخدامها لبناء قوة عمل منتجة في المنظمة، ولقد تعددت تعريفات جودة حياة العمل حسب وجهة نظر الباحثين والعلماء كل حسب الأبعاد التي يرونها تقيس هذا المتغير في هذا المجال من خلال العديد من الدراسات.

1- مؤشرات جودة حياة العمل: و ان اختلاف هذا المفهوم لدى الأفراد ، حسب مستوياتهم وأعمارهم وأجناسهم ووظائفهم ومن الممكن التعرف على بعض المتغيرات أو المؤشرات الأساسية الظاهرة والواضحة التي تحدد جودة الحياة في العمل حسب الباحثين والتي تتمثل فيما يلي :

- **نوعية العلاقات الاجتماعية:** المتمثلة في الاعتراف بالعمل ، والاحترام ، والإصغاء إلى الانشغالات ، احترام الزملاء أوقات العمل ، الاتصالات ، الحوار الجماعي ، المشاركة في اتخاذ القرار.
- **نوعية منظمة العمل:** وتشمل نوعية تعليمات العمل ، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاركة المتعلقة بالخلل الوظيفي ، مسار التقدم الوظيفي ، العراقيل والصعوبات ، الإرهاق في العمل ، الحماية من الإحباط بالمنظمة (الاضطرابات العضلية ، الأخطار النفس ، اجتماعية) .
- **إمكانية الإنجاز ولتطور المهني:** وتندرج في المكافآت ، التدريب والتكوين ، الحقوق المكتسبة ، تطور القدرات ضمان المسار المهني ¹.
- **التوافق بين حياة العمل والحياة العامة:** وتيرة وساعات العمل ، الحياة الأسرية ، الترفيه (تشان وويات) (CHANFWYH 2007).
- تحليل مقارن برنامج جود الحياة الوظيفية في كل من جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية.
- أوجه التشابه في جودة الحياة الوظيفية بين كل من كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية ².

¹ بن مومن أسماء ، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي ، رسالة دكتوراه ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2019 ، ص 22 ص 23.

² محمد سعيد عبد المطلب هلال ، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية ، مجلة الإدارة التربوية العدد 10 سبتمبر

تشابه جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية فيما يلي:

أ-تشابه جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في احتلالهما مراكز متقدمة في التطبيق العالمي لأفضل الجامعات العالمية، فتصنف الجامعتان ضمن أفضل 20 جامعة على مستوى العام، وقد تكون السبب الرئيسي في هذا التشابه إلى سعي الجامعتين لتحقيق قدرة تنافسية عالية، ويعرف مفهوم التنافسية على أنه تعتبر العمليات تنافسية إذا كان مستوى أداء تلك العمليات أفضل من أداء تلك التعليمات أفضل من أداء المنافسين لنفس العمليات، يمكن قياس مستوى التنافسية باستخدام عدة معايير منها (التكلفة و الجودة، ومعدل دوران المخزون) والتي يمكن مقارنتها مع مثيلتها داخل أو خارج المنظمة، فمن المعروف أن الجامعة كورنيل (2) تحتل المرتبة الحادي عشر في حين تحتل جامعة تورنتو المرتبة التاسعة عشر وتستهدف كلتا الجامعتين الاحتفاظ بهذا الترتيب المتقدم، واحتلال مراتب أكثر تقدماً في أطار أكثر تنافسية، وذلك من خلال العمل المستمر على اكتساب ميزات تنافسية مستدامة تعينها على الاستمرار في التنافس .

ب - تشابه جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في اهتمامهما بتحقيق معدلات عالية في جودة الحياة الوظيفية من خلال ابتكار وتقديم برامج متنوعة لجودة الحياة الوظيفية ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم استثمار رأس المال الفكري للجامعة، والذي يعرف بأنه "قيمة ما تملك المنظمة من موارد بشرية وما يتوافر لديها من خبرات، ومعارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة، ويتضح الاهتمام الشديد بأعضاء هيئة التدريس سواء داخل العمل الجامعي أو خارجه، من خلال تقديم عدد من البرامج التي من شأنها مساعدتهم في تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، ويزيد من إنتاجهم .

ج -تشابه جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في تبنيها مجموعة من القيم التنظيمية الحاكمة الداعمة للتمييز، والمتمثلة في قيم: العدالة، المساواة، وحرية التعبير، واحترام التنوع، والجماعية، و التعاون والنزاهة..... وغيرها، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "الثقافة التنظيمية" والتي تعرف على أنها "مجموعة الافتراضات الأساسية، والمعتقدات الراسخة" التي تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة، وتؤثر على

سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية، للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة إذ تمثل القيم التنظيمية المكون والدعامة الأساسية للثقافة التنظيمية للجامعة¹.

د- تتشابه جامعة كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية في نجاحهما في تطبيق الأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية والتي حددها، ويمكن تفسير هذا التشابه في ضوء مفهوم "المسؤولية" وتعرف المسؤولية الإدارية بأنها "الواجبات الالتزامات التي تتحملها الإدارة خلال ممارستها أعمال القيادة تجاه المنظمة والعاملين فيها والموارد والوسائل التي تمتلكها و المجتمع المحيط بها، بما يساهم في تحقيق نتائج جيدة، ولذلك نجحت كلتا الجامعتين في الوفاء بالأبعاد الثمانية لجودة الحياة الوظيفية، والتميز في تحقيقها وتطبيقها، في ضوء إحساسها بالمسؤولية تجاه أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

(2) أوجه الاختلاف بين جودة الحياة الوظيفية في كل من جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية: تختلف جامعة كورنيل الأمريكية عن جامعة تورنتو الكندية فيما يلي :

أ- تختلف جامعة كورنيل الأمريكية عن جامعة تورنتو الكندية في طريقة تقديم برامج جودة الحياة الوظيفية فتقدم جامعة كورنيل برامجها من خلال أكثر من جهة ووحدة تنظيمية ، في حين قامت جامعة تورنتو بإنشاء مكتب استشارات جودة الحياة الوظيفية يقوم بدور بوسيط في كل برنامج جودة الحياة الوظيفية التي تقدمها الجامعة لأعضائها (هيئة التدريس) العاملين فيها، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "التميز"، والذي يعرف بأنه إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعليم.....، ويعرف كذلك بأنه: الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة، فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذ رسالة أساسية لها، فكلتا الجامعتين تبحث عن التميز بالشكل الذي يتوافق مع رؤيتها ورسالتها، وترى أنه الأنسب لتحقيق أهدافها .

¹ بن مومن أسماء، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري، تيزي وزو 2019، ص 22 ص 23.

ب-تختلف برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية عن تورنتو الكندية في تركيز الأولي على الجانب النفسي المادي، الذي يؤكد على النظرة النفعية لهذه البرامج، والذي تعود بالنفع على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي الأداء المؤسسي للجامعة، والمجتمع الكندي، كله بعد ذلك، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "البرجماتية" و الذي يسيطر على غالبية المناحي الحياتية، في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعرف البرجماتية بأنها: مذهب يرى أن معيار صدق الآراء و الأفكار، إنما هو قيمة عواقبها عملاً، وأن معرفة أداة لخدمة مطالب الحياة، وأن هدف قضية ما هو كونها مفيدة و البراغماتية بوجه عام: وصف لكل ما يهدف إلى النجاح أو إلى المنفعة خاصة لذا يلاحظ أن هدف برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعة كورنيل تركز على تطور المهارات بشكل مستمر، وتعزيزها بشكل تكاملي ومستمر لإعداد قادة كورنيل في المستقبل .

ج - يختلف برنامج جامعة تورنتو الكندية عن جامعة الأمريكية في تركيزها على الجوانب المعنوية والنفسية من خلال التركيز على برامج التي يتشعب الجوانب النفسية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في ضوء مفهوم "الرفاهية" الذي تتبناه جامعة تورنتو، وتعرف الرفاهية بأنها الاهتمام الموجه إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد من: غذاء، وتعليم، وصحة وتأمين وغيرها، وحل المشكلات الاجتماعية بشكل مناسب، إذ تركز جامعة تورنتو على تحقيق الرفاهية لأعضاء التدريس من خلال تصميم برامج متنوعة للرفاهية¹.

*دروس مستفادة من برامج جودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية : من خلال تحليل ما سبق يمكن التوصل إلى مجموعة من الدروس المستفادة وهي كالتالي :

1) أن الاهتمام بالبرامج التي من شأنها دراسة التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية لعضو هيئة التدريس تساعده على الابتكار والتميز في الأداء والذي سينعكس بالضرورة على التميز الأكاديمي للجامعة والكلية من خلال :

- تحسين جودة العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبيئة العمل الإجمالية
- تحقيق التنمية المستدامة لبيئة العمل الجامعية .
- زيادة الإنتاجية الفردية والتنظيمية لكلية والجامعة .

¹ محمد سعيد عبد الملك، المرجع السابق، ص 319 ص 320.

➤ تحقيق الكلية لأهدافها الإستراتيجية وتوجهها الإستراتيجي.

➤ زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

(2) أن الجامعة التي تهتم بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية هي الأجدر على الحفاظ على أعضاء هيئة تدريسيها المميزين واستقطاب أعضاء مميزين جدد.

(3) أن اهتمام الجامعات بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية يظهر في رؤيتها ورسائلها وقيمتها التنظيمية

(4) أن الجامعات المعاصرة توفر كل ما يساعد أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والإبداع، ويشعر عضو هيئة التدريس بالراحة من خلال تقديم الدعم والتحفيز في كل قضايا التي قد تؤثر على حياته الشخصية، وهو ما ينعكس على الإنتاجية .

(5) أهمية تقديم برامج تعويضات لأعضاء هيئة التدريس تتسم بالعدالة والتنافسية، من خلال أجور تنافسية لسوق العمل ومكافأة وتعزيز الأداء المتميز بما يتيح لأعضاء هيئة التدريس العديد من الفرص لزيادة الأجور اعتمادا على الأداء.

(6) أن الجامعة الراغبة في النجاح في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عليها أن تهتم بمكافأة وتقدير الجدارة، والإبداع، والابتكار والإبداع والتنوع، وأن تكون مؤسسة متاحة ومسيرة للجميع.

(7) أهمية تقديم برامج للصحة البيئية والسلامة بوضع وتنفيذ عمليات مبتكرة ومستدامة لإجارة المخاطر، بما في ذلك التدريب والتوعية، والتعليم، وتوقير مشورة الخبراء، والاستجابة للطوارئ وتأمين الحياة¹.

العلاقة بين مجالات الحياة المهنية والحياة خارج نطاق العمل "نماذج النظرية":

أ- نماذج تحليل التوازن بين العمل والحياة: هناك ثلاث نماذج لتحليل التوازن بين العمل والحياة تتناول بعض القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى إلقاء الضوء عليها وهيا كالتالي:

ب- النموذج التقليدي لتحليل التوازن بين العمل والحياة: يراعي هذا النموذج العوامل الفردية .

1 محمد سعيد عبد المطلب، المرجع السابق، ص 320 و ص 321.

والتنظيمية في تحليل التوازن والضغط التي يتعرض لها العاملون ولكنه لا يتعامل مباشرة مع السياسات التي تساعد في تحقيقه

1) العوامل التنظيمية: وهي متطلبات العمل، ثقافة المنظمة، متطلبات الحياة، فقد تكون متطلبات العمل والحياة منخفضة جدا أو مرتفعة جدا، كما أن ثقافة المنظمة قد تكون داعمة للتوازن وذلك من خلال توفير السياسات التي تهدف إلى تحقيقه أو العكس.¹

1-2) العوامل الفردية: مثل إلى أي مدى يكون العمل له الأولوية، والميل إلى الإنجاز والمشاركة والقدرة على مواجهة ضغوط الطلبات المتنافسة، ولذا تساعد هذه المعلومات في تفسير سبب شعور بعض العاملين بالتوازن، في حين لا يشعر بذلك البعض الآخر.

2) النموذج الديناميكي التوازن بين العمل والحياة: يوضح هذا النموذج أن التوازن ليس ثابتا نظرا للطبيعة والظروف المتغيرة للعاملين، والتي تسبب في خلق مطالب جديدة ومتغيرة في المجتمع، كما

أضاف 2002 CROOKER, K, J, SMITH, F, L, TABAK, F

التأثير المتبادل بين الأدوار، والاختلافات الشخصية للعاملين في تعاملهم مع مطلب الحياة المختلفة ومنها:

- الكفاءة الذاتية: تشير إلى التوقعات الفرد حول قدرته على إنجاز المهام .

- التحكم أو السيطرة: وتشير لدرجة تصور المرء لسيطرته على الأحداث وإدارة المواقف.

- الإيجابية / السلبية: وهي تعني بمدى قدرة الفرد على اتخاذ إجراءات إيجابية في أسوأ الظروف .

- صلابة الشخصية: وتشير لدرجة مقاومة ضغوط الحياة مما يسهم في تحقيق التوازن.

- الاعتماد على الذات: يدير من يعتمدون على أنفسهم التوازن بين ارتباطهم بسهولة أكبر.

1 محمد سعيد عبد المطلب، المرجع السابق، ص 324.

3) نموذج التوازن بين العمل والحياة ذو اتجاهين (العاملين والمنظمات): خلال العقود القليلة الماضية كانت معظم المنظمات تركز على حل مشكلة التوازن كمسكلة فردية، أما الآن فقد أدركت أن القضية تؤثر على المنظمة كما تؤثر على الفرد وفيما يلي عرض جهود¹

.ASTAMVEER .A.2012TARIQ .A.ASLA M. H.D.SIDDIQ

المنظمات في هذين المنهجين:

* **المنهج التنظيمي:** أظهرت الكثير من الدراسات أن أفضل المنظمات هي التي تتبنى سياسات لدعم توازن الحياة للعاملين وها يسمح لهم بالتركيز أثناء العمل والسيطرة على مشكلاتهم مع الوضع في الاعتبار والاختبار تلك البرامج مما يتناسب مع متطلبات الشغل والتكاليف

* **المنهج الفردي:** المنظمة لن تستطيع تحقيق التوازن أفضل للعاملين

4) المقاربات المفسرة لجودة حياة العمل :

أ) التوجهات النظرية لجودة حياة العمل :

أولاً: التطور المعرفي: يرتكز هذا المتطور في تفسيره لجودة حياة على الفكرتين الآتيتين :

الأولى: أن طبيعة إدراك الفرد هي التي تحدد شعوره بجودة الحياة.

الثانية: في إنكار الاختلاف الإدراكي الحاصل بين أفراد، فإن العوامل الذاتية هي الأقوى أثراً من العوامل الموضوعية في درجة شعورهم بجودة الحياة ووفق ذلك وفي هذا المنظور تبرز لدينا نظريتان حديثتان في تفسير جودة الحياة.

نظرية لاوتن (1996) Lawton Lawtontheory

تدور حول الآتي :

– أن إدراك الفرد لنوعية حياته يتأثر بطرفين هما :

¹ محمد أيمن عبد الطيف كشوش، دور ضغوط العمل في استجلاء أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، رسالة دكتوراه، في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد 1، جامعة القاهرة 2021، ص 249 ص 260.

1. **الطرف المكاني:** إذ أن هناك تأثيراً للبيئة المحيطة بالفرد على إدراكه لجودة حياة، و طبيعة البيئة في ظرف المكاني تأثيران أحدهما مباشر على حياة الفرد كتأثير على الصحة مثلاً والأخر تأثير غير مباشر إلا أنه يحتمل مؤشرات إيجابية كرضا الفرد على البيئة التي يعيش فيها .
2. **الطرف الزمني:** إن إدراك الفرد لتأثير طبيعة البيئة على جودة حياته يكون أكثر إيجاباً كلما تقدم في العمر، فكلما تقدم الفرد في عمره، كلما كان أكثر سيطرة على ظروف بيئية، وبالتالي يكون التأثير أكثر إيجابية على شعوره بجودة الحياة¹ .

تحليلاً مفصلاً لمفهوم جودة حياة (Charlok 2002): أعطى شالوك (Charlok theory 2002) نظرية شالوك :

الحياة على أساس أنه مفهوم مكون من ثمانية مجالات، وكل مجال يتكون من ثلاث مؤشرات تؤكد جميعها على أثر الأبعاد الذاتية كونها المحددات الأكثر أهمية من الأبعاد الموضوعية ف تحديد درجة شعور الفرد لجودة الحياة، على أن هناك نسبة في درجة هذا الشعور فالعامل الحاسم في ذلك يكمن في طبيعة إدراك الفرد لجودة الحياة.²

¹ فواطمية محمد، التوجهات النظرية لجودة حياة العمل، رسالة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، ص 27 ص 28.

² بشري عناد مبارك، جودة العمل وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النشاط المتأخرات عن الزواج، مجلة كلية الآداب، جامعة ديالي، العدد 899-2010 ص 723.

ويوضح الجدول رقم 01 تفصيلات نظرية (شالوك) لهذه المجالات الثمانية ومؤشرات كل مجال من هذه الحالات.

المجالات							
الحقوق البشرية والقانونية	الاندماج الاجتماعي	تقرير المصير	السعادة البدنية	النمو الشخصي	السعادة المادية	العلاقات بين الشخصية	السعادة الفردية
الحقوق الفردية	التكامل	الاستقلالية	الصحة	التعليم	الحالة المادية	التفاعلات	الرضا
حقوق الجماعة	الترابط الاجتماعي	الأهداف	الأنشطة اليومية	الكفاءة الشخصية	العمل	العلاقات	مفهوم الذات
قانون وعمليات الواجبية	الأدوار المجتمعية	الاختبارات	الأداء	المسكن	الإسناد	إنخفاض الضغوط	إنخفاض الضغوط

جدول رقم (01) مجالات جودة الحياة ومؤشراتها بحسب نظرية شال

وعلى وفق ما ذكر في جدول رقم (01) يمكن تصور المؤشرات جودة الحياة في الآتي:¹

- الناحية الذاتية: التقييم الوظيفي كمقياس المدى مستوى الوظيفة وملاحظة المشاركة و استبيانات الظروف والأحداث البيئية والتفاعل في الأنشطة اليومية وتقرير المصير، و أوضاع الدور (التعليم.. المهنة .المسكن)

- الظروف الخارجية: والمنبهات الاجتماعية، مستوى المعيشة، ومستوى العمل

ثانيا: المنظور الإنساني: يشير المنظور الإنساني أن فكرة جودة الحياة تلتزم دائما الارتباط الضروري بين عنصرين لا غنى عنهما.

¹ بشري عناد مبارك، المرجع السابق، ص 723.

1- وجودة كائن حي ملائم.

2- وجود بيئة جيدة يعيش فيها هذا الكائن لأن ظاهرة الحياة تبرز إلى الوجود من خلال التأثير المتبادل بين هاذين العنصرين ،هناك البيئة الطبيعية والتي تتمثل بالموارد الطبيعية التي تشكل مقومات حياة الفرد ،وهناك البيئة الاجتماعية وهي التي تضبط سلوك الأفراد والجماعات طبقا للمعايير السائدة في المجتمع فجودة البيئة الاجتماعية تحقق بمقدار امثال الأفراد لهذه المعايير وعدم خروجهم منها كما أن هناك البيئة الثقافية التي تعيش جودتها لقدرة الفرد على صنع بيئة حضارية ماديًا ومعنويًا تدور نظرية "رايف" حول مفهوم السعادة النفسية إذ أن شعور

نظرية رايف :

1RYFFTHEORY 1999

الفرد بجودة الحياة ينعكس في درجة إحساسه بالسعادة التي حددها بستة أبعاد يضم كل بعد بستة صفات تمثل هذه الصفات نقاط التقاء لتحديد معنى السعادة النفسية الذي يتمثل في وظيفة الفرد الإيجابية في تحسين مراحل حياته وهذه الأبعاد هي¹:

وصفاته تتمثل بقدرة الشخص على أن: AUTONOMY البعد الأول: الاستقلالية:

1- يقرر المصير بنفسه.

2- يكون مستقلا بذاته.

3- قادرا على مقاومة الضغوط الاجتماعية.

4- يتصرف بطرائق مناسبة.

5- منظم في سلوكه.

6- يقيم ذاته بما يتناسب وقدرته الشخصية.

¹فواظمية محمد، المرجع السابق، ص 29.

ومن صفاته : ENVIRONNEMENT MASTERY البعد الثاني :التمكن البيئي :

- 1-الكفاية الذاتية للفرد.
- 2-قدرة الفرد على التحكم وإدارة نشاطه وبيئته.
- 3-قدرته على الاستفادة من الفرص المتاحة لديه
- 4- قدرته على اتخاذ الخيارات الملائمة لحاجات النفسية والاجتماعية
- 5- قدرته على اختيار قيمة الشخصية
- 6-قدرته على التعرف بما يتناسب ومعايير مجتمعة .

ومن صفاته : PERSONAL GROWTH البعد الثالث :النمو الشخصي :

- 1-شعور الفرد بالنمو الارتقاء المستمر.
- 2-إدراكه لتطور وتوسيع.
- 3-انفتاحه للتجارب الجديدة.
- 4-إحساس الواقعي بالحياة .
- 5-شعور بالتحسين ذاته وتطور سلوكه يوما بعد الأخر.
- 6-سلوكه يتغير بطرائق تزيد من معرفته وفاعليته الذاتية.

ومن صفاته : RELATION WITHERS البعد الرابع :العلاقات إيجابية مع الآخرين:

- 1- رضا الفرد عن علاقته.

2- ثقته بالآخرين من حوله¹.

3-قناعته برفاهية الآخرين

4-قدرته على التعاطف والتودد الآخرين

5-اهتمامه بالتبادل الاجتماعي

6-إظهاره للسلوك الاجتماعي مع الآخرين.

ومن صفاته: SELFACCEPTANCE البعد الخامس: تقبل الذات :

1-إظهار الفرد توجهها إيجابيا نحو ذاته.

2-قبوله بالسلمات أو الخصائص المكون لذاته (السلبية و الإيجابية).

3-الشعور الإيجابي لحياته الماضية.

4-تفكيره الإيجابي لذاته المستقبلية.

5-يشعر بخصائص ذاته المميزة.

6-يظهر النقد الإيجابي لذاته.

ومن صفاته: PURPOSEIN LIFE البعد السادس: الهدف من الحياة :

1-أن يمتلك المعتقدات التي تعطي معنى للحياة الماضية والحاضرة.

2-أن يضع أهدافا تجعل حياته ذات معنى في تحقيقها.²

¹الكرخي حسناء نوري، جودة الحياة لدى المرشدين التربويين وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي،رسالة ماجستير ،كلية التربية الأساسية ،جامعة ديالى 2011، ص 57

²الكرخي حسناء نوري، جودة الحياة لدى المرشدين التربويين وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي،رسالة ماجستير ،كلية التربية الأساسية ،جامعة ديالى 2011، ص

3- أن يسعى لتحقيق غاياته في الحياة.

4- أن يكون له القدرة على توجيه أهداف حياته .

5- أن يكون قادرا على الإدراك الواضح لأهداف حياته.

6- أن يدرك أن صحته النفسية تكمن في إحساسه بمعنى الحياة لقد بين "رايف" أن جودة حياة الفرد تكمن في قدرته على مواجهة الأزمات التي تظهر في مراحل حياته المختلفة، وأن تطور مراحل الحياة هو الذي يحقق سعادته النفسية التي تعكس شعوره بجودة الحياة¹.

ثالثا المنظور التكاملي: Junegrativeperspective:

طرح أندرسون (2003) شرحا تكامليا لمفهوم (ANDERSON THEORY) نظرية أندرسون 2003 :

ونظام المعلومات البيولوجي MEANINNGOF ومعنى الحياة HAPPINNESS جودة الحياة والحياة الواقعية LIFETHE BIOLOGICALINFORMATION SYSTEM

عن العوامل فضلا FULFIL MENT OF NEEDS وتحقيق الحاجات REALIWING LIFE الموضوعية الأخرى إطارا نظريا تكامليا لتفسير جودة الحياة لقد أشار أندرسون إلى أن إدراك الفرد لحياته، يجعله يقيم شخصا ما يدور حوله، كما يمكنه من أن يكون أفكار كي يصل إلى الرضا عن الحياة

فإن النظرية التكاملية تضع مؤشرات LIFE SATISFA CTION

- أن شعور الفرد بالرضا هو الذي يشعره بجودة الحياة
- أن تضع أهدافا واقعية يكون قادرين على تحقيقها
- أن تسعى إلى تغيير ما حولها لكي يتلاءم مع أهدافها
- أن إشباع الحاجات ليؤدي بالضرورة إلى رضا الفرد إلى شعوره بجودة الحياة²

¹ رضوان حامد عبد السلام، عدم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط 5 1984، ص 96 ص 99.

² شبيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقتها بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان الجزائر 2013، ص 86 ص

رابعا النموذج النظري العربي لجودة العمل: أعطى أبو سريع وآخرون (2006) نموذج لتقدير وتفسير جودة الحياة يعتمد على تضيق المتغيرات المؤثرة في جودة الحياة وهي موزعة على بعدين متعامدين ، كما هو موضح

في الجدول رقم 02: تطور أبو سريع و آخرون لمحددات جودة الحياة

التوافق الأسري	الذاتية	تقديرات الذات
الرضا عن الصداقة		الفاعلية الذاتية
العلاقة مع الزملاء		التدين
الرضا عن المصروف		الهويات الشخصية
المحددات الخارجية		المحددات الداخلية
الدخل الشهري للأسرة		الصحة العامة
المصروف الشخصي		القوام البدني
نوعية السكن		القدرات والمهارات الشخصية
نوعية مكان العمل		التفوق الدراسي
	الموضوعية	

يمكن تفسير المخطط (2) بالاتي:

-أن البعد الأفقي يشمل قطبي توزيع محددات جودة الحياة كونها من داخل الشخص أو خارجه، ويسمى "بعد المحددات الشخصية الداخلية في مقابل بعد المحددات الخارجية "

2- أن البعد الرأسي يمثل توزيع تلك المحددات على وفق قياسها وتحقيقها وهي تتوزع بين الأسس الذاتية (المنظور الشخصي للفرد) والأسس الموضوعية التي تشمل الاختبارات والمقاييس التي تتيح للفرد موازنة نفسه بغيره أو بمتوسط جماعته المعيارية وعلى وفق هذا التصور فإن مصطلح جودة الحياة يمثل ظاهرة متعددة الجوانب (صحية، واجتماعية، واقتصادية، ونفسية) تتأثر بنظام السائد في المجتمع (فمثلا عن النظام السياسي، والتقاليد الاجتماعية ومفهوم الرفاهية ومعتقدات الأفراد المختلفة) كما تتمثل جودة الحياة تعتمد على بعض المؤشرات غير المادية مثل.

1-الرضا والقناعة.

2-التوافق النفسي، والاجتماعي، والصحي و الأسري .

3-درجة الولاء والانتماء للأسرة والوطن.

4-مفهوم الذات والوعي بها.

5-درجة المرونة الفكرية وتقبل الآخر.

5) جودة الحياة في العمل من أجل تحقيق الرفاه النفسي:

أظهرت الأبحاث التجريبية التي أجريت في مجال علم النفس الصناعي /التنظيمي أنه لجودة الحياة في العمل القدرة على التأثير على الحياة العامة للفرد، وذلك من خلال تحديد العلاقة بين الحياة المهنية خارج نطاق العمل، وكيف تؤثر تجارب الحياة في المجال المهني على الجوانب الأخرى من حياة الفرد، ذلك يمكن شرحه أفضل بمساعدة نموذج التأثير غير ويؤكد هذا النموذج المسمى أيضا بالأثر الممتد أن الرضا في THES Pillover Theory المباشر جانب واحد من حياة الشخص يمتد إلى الجوانب الأخرى من الحياة، ويقترح أيضا نموج التأثير غير المباشر أن تجارب العامل في عمله تؤثر على الجوانب الأخرى وتؤثر على حياته

الشخصية (شميشويديان 1982) STAINES ستنيه 1980 و SH MITT.MELLION شميت ومولان 1980
¹SH MITT.BEDIAN.

العقدين 1950 و 1960 عندما أدرك علماء النفس أنه لا يمكن قياس السعادة فقط من خلال النظر الى المعايير المادية في حياة الناس، كما كان مفترضا في السابق واقترحت فكرة الرفاهية النفسية في البداية من طرف برادبون 1960 ، ولقد طرحوا وجهة النظر القائلة بأن الرفاه النفسي يمثل سعادة الإنسان ويعني نموذج التأثير غير المباشر، أيضا أن العمال المستائين هم الأكثر احتمالا للتعرض للتعاسة في الحياة غير المهنية بينما يكون العمال الراضين بعملهم سعداء خارج النطاق المهني لوسكووروشال 1991 ، زيادة على ذلك ، فقد برهن الباحثون بوجود علاقة ايجابية ما بين العمل والجوانب الأخرى خارج نطاق العمل ،وتوسيعا لهذه الفكرة برهن كذلك جورج وبريف 1990 ، أن الرضا عن العمل ينعكس على الجوانب الأخرى من الحياة والعكس صحيح ،وأثبتت العديد من الدراسات العلاقة بين رضا الموظفين بالاحتياجات الأساسية ،من أماكن عملهم ورفاههم النفسي ، فعلى سبيل المثال، لاحظ تشان و ويات 2007 ، في دراسة أجريت على عمال صينيين ، الرضا بالصحة والسلامة، للاحتياجات الاقتصادية، العائلية، الاجتماعية، الاعتبارية، الإنجليزية والمعرفية تؤثر على الرضا بالحياة والرفاه النفسي العام للعمال وفي دراسة أجراها دونالد وآخرون 1999 ، وكانت تتمثل أبعاد جودة الحياة المدروسة في العمل : المحيط المهني ،الرضا بالعمل ،الرضا بزملاء العمل ،نوعية الإشراف والأمن الوظيفي ،بالإضافة إلى ذلك لاحظوا أيضا أن متغيرات جودة الحياة في العمل تمثل مؤشرات هامة للفعالية التنظيمية الكاملة ،أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها ستافا 2007 أن العمال الذين يعتبرون محيط عملهم أكثر أمنا يتعرضون لمستوى منخفض من الاضطرابات النفسية ويظهرون أعراض أقل من الأعراض النفس ،الجسدية مقارنة بالذين لديهم نظرة سلبية لبيئة ومحيط عملهم ².

باختصار يبين البحث الذي أجراه سيرجي وآخرون 2001 ، أن وجود نظرة ايجابية لبيئة العمل تحسین الصحة الجسدية والنفسية للعمال ،بحيث أنهم توصلوا في دراستهم أن لجودة الحياة في العمل علاقة ايجابية برضا

¹ الشنفرى أمل، دورة وزارة التنمية الإجتماعية في تحسین جودة الحياة الأسرية العمانية ،وقائع دورة علم النفس وجودة الحياة ،جامعة السلطان قابوس 2006 ص 3.

² بن موسى أسماء ،جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي ،رسالة دكتوراه ،جامعة مولود معمري تيزي وزو 2019 ص12.

العمال بجياتهم .زيادة الى ذلك ،أكدوا بأن رضا العمال باحتياجاتهم بما فيها حاجيات الصحة والأمن ، الاقتصادية ،العائلية ،الاجتماعية الاعتبارية ، الانجازية المعرفية ، والحاجيات الجمالية ، التي أطلقوا عليها اسم جودة الحياة في العمل ،والتي تنجم من تجارب العامل في مكان عمله تساهم في الرضا بالعمل والرضا بالجوانب الأخرى من الحياة ،وأكد كذلك سيرجي وآخرون 2001 أن الرضا بمعظم الجوانب الرئيسية من الحياة ، الحياة المهنية ،الحياة الأسرية ، الحياة المنزلية ،والحياة الترفيهية ، تساهم مباشرة في الرضا بالحياة بأكملها ولاحظ قراويتش وآخرون 2006 ،في دراستهم أن الرضا بالممارسات في مكان العمل ، خاصة اشتراك العمال ،نمو العمال وتطورهم ،الاعتراف ، التوازن بين الحياة المهنية والحياة العامة والصحة والسلامة تؤثر بشكل معتبر على الصحة النفسية للعمال ، وبالإضافة إلى ذلك فان الرضا بالعمل والدعم الاجتماعي في مكان العمل يعززان الراحة النفسية للعمال وقام لوي 2003 ،بدراسة لاستكشاف العلاقة ما بين تجارب الحياة المهنية والحياة العامة للعمال ولاحظوا في دراستهم أن العمال غالبا ما تكون لديهم نظرة ايجابية لمكان عملهم عند توافر ظروف معينة في مكان العمل وتشمل الشروط التي حددها بوجود متطلبات كافية ، ومكافآت أساسية وخارجية عالية ، ودعم اجتماعي جيد ،فكلها من شأنها أن تساهم في تعزيز صحة وراحة العمال ، وتوصل البحث الذي أجراه قروبل وكوهل 2009 ، أن تلبية احتياجات الفرد في العمل والجوانب الاجتماعية تتوسط العلاقة بين التوازن في الحياة المهنية والسلامة النفسية الذاتية ، علاوة على ذلك لاحظوا أن حاجة الانجاز من خلال

الحياة المهنية ساهم في زيادة الراحة النفسية للفرد وفي دراسة أخرى ،أجريت على معلمين المدارس الابتدائية والثانوية ، لاحظ هو واو 2006 أن المعلمين ذوي مستوى رضا بالعمل منخفض قد تعرضوا لاضطرابات نفسية مقارنة بالمعلمين ذات مستوى رضا عالي ، وكشفت كذلك نتائج دراستهم أن العمال ذوي مستويات الرضا بالعمل منخفضة يعانون من اعتلال الصحة واجهوا ضيق نفسي عالي وأعراض الانهيار العصبي إضافة إلى ذلك ، أظهرت الأبحاث السابقة أن الوظائف المتعددة والخصائص التنظيمية مثل :فرص للتحكم الشخصي ،فرصة لاستعمال المهارات، تنوع في العمل، السلامة الجسدية، توافر الأموال، الأشراف الداعم ،والعلاقات مع زملاء العمل،تؤثر على الصحة العقلية والراحة النفسية للعمال فتصميم العمل والبيئة المهنية بحيث يشمل أبعاد جودة الحياة في العمل ، يساهم في إحساس العمال بالراحة النفسية في التحليل الدقيق للمؤلفات ذات الصلة

بالعلاقة ما بين جودة الحياة في العمل وشعور العمال بالراحة النفسية بين ارتباط ايجابي بين جودة الحياة في العمل والراحة النفسية للعمال، وبالتالي فهذا يسمح لنا أن نفترض بان تلبية الاحتياجات الأساسية للعمال من خلال عملهم في مؤسسة، أو جودة حياتهم في العمل، تمتد إلى جوانب الحياة الأخرى وتؤثر على راحتهم النفسية¹

6-أهداف جودة الحياة الوظيفية: تهدف جودة الحياة الوظيفية إلى ما يلي:

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة فيحل المشاكل .
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفعالية التنظيمية.
- تقليل معدل دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية والأداء.
- إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية².

7- عوامل جودة حياة العمل :

تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على العناصر التالية :

- توفير بيئة عمل صحية وآمنة .
- إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة للعاملين .
- المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.
- إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات الموظفين.

¹ بن موسى أسماء، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري تيزي وزو 2019 ص12.

² بن مومن أسماء، المرجع السابق، ص 131.

أساليب قياس جودة حياة العمل:

اهتمت مجموعة من الدراسات والبحوث في قياس جودة حياة العمل، وان كانت اختلفت كل دراسة عن الأخرى في معايير قياس جودة حياة العمل في منظمات الأعمال، حيث اعتبرت إحدى الدراسات أنه يمكن قياس جودة حياة العمل في المنظمة من خلال عوامل هيرسيبرج الصحية والمتمثلة بالمقاييس التالية:

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.¹

بينما ترى دراسة أخرى أنه يمكن قياس جودة حياة العمل من خلال مقاييس كمية من جانب ومقاييس وصفية من جانب آخر وكانت المقاييس على النحو التالي:

- ✚ معدل دوران العمل.
- ✚ معدل الغياب الطويل.
- ✚ إنتاجية العاملين.
- ✚ درجة الرضا الوظيفي.

بينما توصل جاد الرب إلى وجود مستويات عالية لجودة حياة العمل سوف يقلل من المعايير غير مرغوب فيها ويعظم من المعايير المرغوب ضيفها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة حياة العمل على ما يلي:

- ❖ معدلات الغياب والتغيب.
- ❖ معدلات الشكاوى.
- ❖ معدلات الإضراب وامتناع عن العمل.

¹ بن مومن أسماء، المرجع السابق، ص31.

- ❖ معدلات حوادث العمل.
- ❖ معدلات الجزاءات.
- ❖ معدلات دوران العمل.
- ❖ معدلات نمو الاقتصادي والمالي

نلاحظ أن معايير قياس جودة للوصول إليه والنتائج المراد الحصول عليها، ولطبيعة عمل كل منظمة تجري بها الدراسة حياة العمل من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث.

العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء الموارد البشرية:

أظهر عديد من الدراسات التي أجريت على جودة حياة العمل، إن تحسين جودة حياة العمل والاهتمام بأبعادها وبرامجها المختلفة سيؤدي حتماً إلى الزيادة الإنتاجية، والارتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي في منظمات الأعمال، إضافة إلى ذلك إشباع حاجات العاملين بكافة أشكالها المادية والاجتماعية والمعنوية وحاجات الأمن والاستقرار الوظيفي، وفيما يلي سنتطرق إلى أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالموارد البشرية.

أ/ الأسلوب التشاركي وعلاقته بأداء المورد البشري: إن سلوك القيادي والإشرافي الفعال في العمل هو الذي يتمتع بمواهب ومهارات وقدرات وراثية ومكتسبة، وتكون لديه القدرة على تمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية، وتعزيز مبدأ المشاركة وتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن تحقيق أداء وإنجاز وإنتاجية عالية في المنظمة يتطلب سلوكاً قيادياً ونمطاً إشرافياً فعالاً متميزاً يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين في المنظمة بمختلف المستويات والإدارات والأقسام العاملة في المنظمة.

ب/ الأمان والاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء المورد البشري: إحساس العامل بالأمان والاستقرار الوظيفي وعدم شعوره بالتهديد من خلال إمكانية التخلي عنه في أي لحظة من طرف المنظمة من شأنه الرفع من معنوياته يساعد على التركيز أكثر في تحقيق أهداف المنظمة عوضاً عن التفكير في البحث عن وظيفة أخرى، حيث أن الاستقرار والأمان الوظيفي تعود فوائده على العاملين وعلى المؤسسة فهو عنصر وعامل نجاح

جوهرى في أية مؤسسة لأنه يخلق جو الولاء والانتماء لدى الموظف تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في عملهم وبذل قصار جهدهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها وتطورها واستمرارها¹.

ت/التحسين المستمر وعلاقته بالأداء المورد البشري: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفاعليات من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة لتطوير الإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير مستهدف².

9- نظريات جودة حياة العمل :

أولاً: نظرية التحليل النفسي: صاحب مدرسة التحليل النفسي هو فرويد : يرى فرويد أن جودة الحياة هي الشعور بالسرور والسعادة وتحقيق الآلام وهو أساسي لسلوك البشري داخل بيئة العمل وأيضاً تعني إشباع الغرائز إذ أن مبدأ اللذة هو المبدأ المسيطر على عملية الجهاز النفسي ، كما يعتقد أن الحياة الوظيفية المليئة بالضغوطات والتوترات النفسية نتيجة عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته مما يتولد عنها الصراعات والتوترات النفسية المتعددة.

ثانياً: المدرسة الإنسانية: "نظرية الحاجات" صاحب هذه النظرية هو: ابراهام ماسلو 1970/1908، يعد ماسلو زعيم المدرسة الإنسانية والمنظر الرئيسي فيها، إذ تزعم هذا الاتجاه الجديد في علم النفس أطلق ماسلو "القوة الثالثة" بين التحليل النفسي والسلوكي وهو يؤكد على القيمة الذاتية لحياة العامل الوظيفية وإن جودة

¹ بوركيبة ثورية، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2007، ص، ص، 37-38

² هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة -ولاية ادرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 ، ص، ص، 33، 32.

حياة العمل تتوقف على مستوى إشباع حاجات العليا للفرد كتحقيق الأمن والثقة بالذات فيؤدي ذلك به إلى الشعور بالسعادة الوظيفية العميقة وسمو في العقل وإثراء حياة الفرد الداخلية.

-إريك فروم 1980-1900 يعتقد فروم أن الأمراض النفسية تنتج عن الصراع القائم بين سعي العمال لتحقيق أهدافهم الوظيفية داخل بيئة العمل وبين النظم والقوانين القائمة والمنظمة في المؤسسة التي تعارض هذا السعي.

وأشار أن جودة حياة العمل للموظف تنشأ من إنتاجه وإحساس الفرد بالواقع الملموس أن جودة حياة العمل للموظف تنشأ من إنتاجه وإحساس الفرد العامل بالطاقة الحيوية الفياضة التي تنجم عن ارتباطه بالعالم الخارجي "المؤسسة أو المصنع" ارتباطاً منتجاً.

وأكد فروم على الجانب الاجتماعي للعامل إذ أنه أساس جودة حياة العمل وسعادتها إذ يرى أن الإنسان اجتماعي بطبعه أن غالبية مشكلاته ناتجة عن انفصاله وتفردته في مجتمعه. والشخصية السوية هي التي تكون اجتماعية ومنتجة وكذلك توفر المتعة النفسية.¹

وأشار أن جودة حياة العمل للفرد العامل تنشأ من إنتاجه وإحساس ذلك الفرد بالواقع الملموس داخل بيئة العمل واتحاده مع غيره من زملاء العمل، مع احتفاظه بخصائص شخصيته في آن واحد. وجودة حياة العمل هي إحساس العامل بالطاقة الحيوية الفياضة التي تنجم عن ارتباطه بالعالم الخارجي ارتباطاً وثيقاً.

أدler 1973/1870: يقول " أن الهدف النهائي لنشاط الإنسان وكفاحه هو أن يحقق التفوق " والتفوق يتخذ نوعين:

- 1- أن يتخذ الفرد شكل الرغبة في القوة والسيطرة على الآخرين وهو هدف خاطئ يمارسه الفرد العصبي.
- 2- يتخذ شكل الكفاح من أجل التفوق نحو الكمال بطريقة تحقيق جودة حياة العمل والسعادة فيها وهو هدف صحيح يمارسه الأفراد الأصحاء.

¹ هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، المرجع السابق، ص، 35.

ونستنتج من خلال النظريات أن جودة حياة العمل تعكس صورة الفرد لذاته من خلال إخلاصه في عمله ما ينعكس على نفسيته في تحقيق الرفاهية والسيطرة على الحواجز والمعوقات الناتجة عن ضغوط العمل، والتأكد أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه ، من خلال العلاقات التي بينها مع الأفراد باعتبارهم السند الاجتماعي في بيئة العمل لمواجهة المشكلات التي تواجهه لتحقيق جودة عالية في تكاليف الجهود بين الأفراد.

9-:برامج تحسين جودة حياة العمل الوظيفية:

تتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل هما:

9-1 البرامج التقليدية ويقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن والتي تأثرت في بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية الممثلة بمبادئها المعروف المنظمات بهذه البرامج وتشمل هذ البرامج على الآتي:

1-تحسين بيئة وظروف العمل.

2-برامجالصيانة البشرية.

3-إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة.

4-توفير برامج الرفاهية الاجتماعية.

5-توفير برامج الرعاية الصحية.

6-التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية.

7-الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.

تستهدف هذه البرامج إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

يتضمن برنامج تحسين بيئة العمل اهتمام بالظروف الطبيعية لمكان العمل وذلك لتأثير تلك الظروف على نفسه العاملين واتجاهاتهم ومواقفهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية وتشمل برامج التحسين عادة على :

- 1- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.
 - 2- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تعكسها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين وتتم عن طريق إعادة النظر بساعات العمل وتطبيق نظام فترات الراحة، التركيز على المعاملات الإنسانية للعاملين.
 - 3- تقليل مصادر الضوضاء وخاصة في الأعمال التي تستخدم فيها المكائن والمعدات ذات الأصوات العالية .
- التقليل من رتابة الأعمال وذلك عن طريق إعادة تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور حاله التكرار في أدائها وهنا يأتي دور الاغناء والتناوب والتوسيع الوظيفي كأدوات للقضاء على الرقابة.
- يتضمن برنامج الصيانة مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين، إضافة إلى تطوير قابليتهم ومعارفهم لأغراض الإبداع والابتكار فتبرز في مقدمة هذه الإجراءات الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، إضافة إلى إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز.
- يشتمل برنامج ساعات العمل على أنماط الاستخدام غير التقليدية عن طريق الاعتماد مبدأ الحاجة للعاملين إلى الراحة وتجديد النشاط لذا تلجأ المنظمة إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو استخدام أسبوع العمل المضغوط الذي يتضمن أشغال العاملين لساعات العمل المطلوبة بخمسه أو أربعة أيام بدلا من ستة أيام عمل أسبوعية¹.

وتشكل الحوافز المعنوية الأساس التي تستند إليه برامج الرفاهية الاجتماعية إذ أن الاعتماد نظام الحوافز المالية فقط لا يدفع العاملين إلى تحسين رضاهم أدائهم في العمل لذا فإن نظام الحوادث المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة..... الخ، يمكن أن تحسن من نوعية حياة العمل وتدفع

¹ عبد الفتاح محمد مغربي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي ، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية الرقائيق، كلية التجارة، العدد2، جامعة المنصور، بغداد، 2004، ص26

العاملين نحو أداء أفضل ولكون الإدارة مسؤولة عن صحة العاملين في المنظمة الصناعية فقد تلعب الرعاية الصحية دورا مهما في تحسين نوعية حياة العاملين . لا بل إن التشريعات القانونية في كثير من الدول تفرض الالتزام الصحي على المنظمة أن تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين .

برامج الأمن والسلام المهني :

يمكن أن تستخدم لتحضير الفرد العامل من خطر الاستخدام الخاطئ للمعدات الإنتاجية كما تستخدم لأغراض النوعية وضرورة الحفاظ على مستوى معين من كفاءة استخدام معدات الإنتاج.

وتظهر أهمية برامج العلاقات الإنسانية تحسين نوعية حياة العمل في كون تلك البرامج تستهدف إرساء أسس علاقات صحيحة ما بين الإدارة والعاملين فيما بين مجموعات العمل و العاملين أنفسهم، فبرنامج العلاقات الإنسانية تضمن إشاعة حاله التعاون وروح الفريق بين أعضاء المنظمة وبما يخلق شعور الانتماء لديهم ويجفزههم باتجاه اعتبار أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة واحده.

ب/ البرامج العصرية:

يقصد بها برامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلاءم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها فقد شهدت مرحله السبعينات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن الكثير من التغيرات على الأصعدة الآتية:¹

1- تنوع أعمال المنظمات فبدلا من ممارستها لعمل واحد أضحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج الإنتاجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات.

2- تتعدد حاجات ورغبات وتطلعات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم.

3- شيوع حالة عدم التأكد البيئي وزيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات في الصناعة الواحدة ، أو فيما بين الصناعات .

¹ عبد الفتاح محمد مغربي، نفس المرجع، 2004، ص26

ألزمت هذه التغييرات المنظمات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية حياة العمل التقليدية وأصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل توظف بهدف إستراتيجي يوجه لإنماء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء،

لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية:

1-الإثراء الوظيفي.

2-الإدارة بالمشاركة.

3-فرق العمل المدارة ذاتيا.

4-جداول العمل البديلة.

5-إدارة النوعية الشاملة.

1-الإثراء الوظيفي:

يستند الأفراد حاليا الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي أي بالإشباع الرأسي الذي يتيح لهم مقدار كبير من حرية والاستقلال عند أداء العمل وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية وعندما يخططون للمسار الوظيفي عليهم اقتناص هذه الوظائف¹.

ويستهدف الإثراء الوظيفي الإحساس بمتعة إنجاز العمل عن طريق تنويع المهام وإضفاء صفة الإبداع فيه.

2- الإدارة بالمشاركة :

مفهوم المشاركة: هي تفاعل الفرد عقليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي.

¹ عبد الفتاح محمد مغربي، المرجع السابق، ص 277.

المشاركة: هي ذلك الترتيب التنظيمي الذي يسمح لجميع العاملين في المنظمة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يكون ذلك عن رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة وفي نفس الوقت على استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

المشاركة: هي إشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات الإدارية.

المفاهيم السابقة الذكر يمكن القول أن مفهوم المشاركة يستدعي وضع بعض النقاط الأساسية وهي: من

أ- إن مشاركة العاملين في الإدارة هي حق طبيعي للقوة العاملة التي تتحكم في العملية الإنتاجية.

ب- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن يحقق النجاح أن لم يكن هناك تعاون وتفاعل متبادل بين العمال والإدارة بمختلف المستويات الإدارية.¹

ج- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن ينجح بدون الرغبة لدى العاملين في الاشتراك إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

د- إن نجاح هذا الأسلوب يحتاج إلى الوعي الذاتي والقناعة الشخصية بضرورة تحمل المسؤولية من قبل الطرفين.

3- فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون ، وتتمتع بالحرية في إتخاذ القرارات في المجالات التالية:

✚ تحديد مستوى الأداء.

✚ وضع جداول العمل

✚ . تحديد الموازنات المطلوبة.

✚ حل المشاكل التي تواجهها أثناء التنفيذ.

¹ عبد الفتاح محمد مغربي، المرجع السابق، ص 277.

✚ تدريب العاملين على المهارات.

✚ اختيار الأعضاء الجدد.

✚ الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والسرعة والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تحقيق الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين ، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثير من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو) فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتيا ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية أو خدماتية¹.

4- جداول العمل البديلة :

بالرغم من أسلوب جداول البديلة ورد ذكره ضمن البرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل إلا أنه استهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل ،زيادة رضا العاملين وزيادة كفاءتهم وتقليل تأخيراتهم ورغبتهم فقد شاع استخدامه في سويسرا وألمانيا الغربية وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وفي المنظمات الصناعية التي يتميز عملها بطابع المرونة، تضمن الأسلوب إضافة إلى ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف واجبات العمل والذي يستهدف تقليل وقت الاستبدال للعاملين ومنح العاملين استقلالية أفضل في تحديد واجبات عملهم .

5- حلقات الجودة: يعود الفضل في تطوير هذه الطريقة إلى اليابان اشيكافاوقد ظهرت أول حلقة جودة في اليابان في 1962 ومع بداية 1990 وصل عدد حلقات الجودة في اليابان إلى مليون حلقة تضم حوالي 10 ملايين عامل.

ومن التعارف المقدمة لحلقات الجودة مايلي :

¹ عبد الفتاح محمد مغربي، المرجع السابق، ص278.

(أسلوب لعقد الاجتماعات بين الموظفين بشكل تطوعي لمناقشة أحد مشاكل المنظمة التي تعيق التطور أو تحتاج إلى تصحيح والتوصية في الحلول المناسبة . ويشير عدد حلقات الجودة المنعقدة في زمن معين إلى مدى ولاء الموظفين اتجاه منظمتهم ومدى التزام المنظمة في تطبيق مفهوم الجودة).

(مجموعات صغيره من العاملين يتراوح عدد أعضائها ما بين 3 إلى 12 فرد يعملون عملا واحدا متشابهاً أو يشتركون في عمل واحد ويتطوعون للإجماع معا وفقا لجدول منتظم أسبوعيا ومن خلال أوقات العمل الرسمية لتحديد ومناقشه المشكلات المرتبطة بالعمل).

ويلاحظوا من هذا التعريف أن دائرة الجودة تتمثل فيما يلي:

مجموعات محدودة من العاملين في مكان عمل واحد ترغب في التطوع للقيام بها.

يتقابلون في شكل اجتماع منظم أسبوعي وفيأوقات العمل الرسمية.

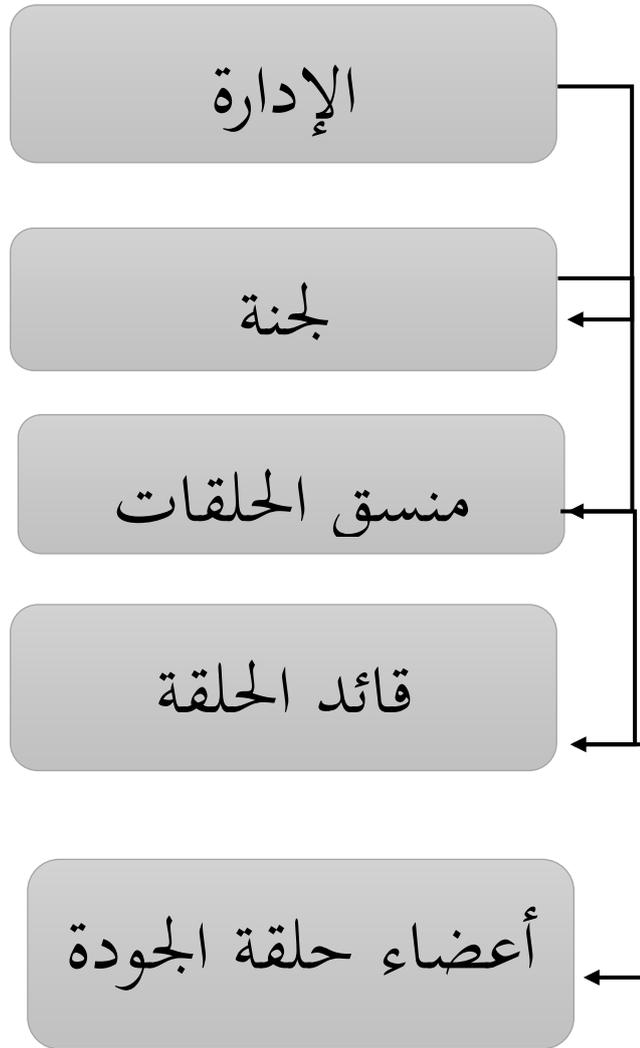
بهدف تحديد ومناقشه مشاكل العمل ومحاولات التوصل إلى حلول مناسبة لها.

. إدارة وتنظيم العمل بحلقات الجودة:

يتكون الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة في منظمات العمل المعاصرة من عدة مستويات إدارية تبدأ من الإدارة

العليا وتنتهي بالقاعدة العريضة لتنظيم كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي حلقات الجودة في المنظمات المعاصرة¹



الإدارة العليا : يتوقف نجاح نظام حلقات الجودة على مدى التأييد والدعم الذي توليه الإدارة العليا لهذا النظام ولا شك أن هذا التأييد سوف ينعكس على تشجيعها للعاملين على الانضمام لحلقات الجودة والمشاركة فيها.

لجنة التوجيه: تتكون من مجموعة من الأعضاء المتطوعين والراغبين في الخدمة يتراوح عددها بين 3 و 11 عضو يمثلون الوظائف التنظيمية المختلفة وذلك برئاسة أحد أعضاء الإدارة العليا ولا يشترط أن يكون أعضاء اللجنة من المديرين وتنحصر وظائفهم في:

- وضع الأهداف وتحديد الأولويات لنظام حلقات الجودة.

¹ نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص46

- تحديد أدوار كل من المنسق وقائد الحلقات.
- مراجعته تقارير المنسق والإشراف على الأنشطة التي يقوم بها .
- وضع تصور مستقبلي بما يمكن أن تقوم به حلقات الجودة في سبيل تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها.
- المنسق: وهو المسؤول عن إدارة حلقات الجودة طبقاً للدور الذي تحدده له لجنة التوجيه وهذا يتطلب من المنسق في غالبية الأحوال أن يقوم ب:
- مساعدة لجنة التوجيه في التخطيط ووضع أهداف وسياسات وموازنات حلقات الجودة.
- توفير المعلومات وإعداد التقارير التي تطلبها منه لجنة التوجيه.
- التنسيق بين أعمال حلقات الجودة المختلفة.
- العمل على توفير كل متطلبات حلقات الجودة من داخل تنظيم أو خارجه.
- العمل على إمداد الحلقات بالمعلومات التي تحتاج إليها كما وكيفا وفي الوقت المناسب.
- قائد حلقة الجودة: يقوم بإدارة عمليات حلقة أو أكثر من حلقة الجودة ويجب أن تتوفر له بعض الصفات القيادية الفعالة للدائرة وتلخص المهام الأساسية لقائد الحلقة فيما يلي:
- تحفيز وتشجيع الأعضاء على المشاركة الفعالة والإيجابية في اجتماعات حلقات الجودة.
- المساعدة في تحليل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- القيام بالتوجيه المناسب لأعضاء الحلقة لضمان فعالية العمل داخل الحلقة.
- إدارة جلسات حلقات الجودة بأسلوب العصر الذهبي.
- تنفيذ القواعد والأنظمة الخاصة بحلقات الجودة.
- كتابة التقارير الخاصة بالنشاط والتي توضح مدى التطور وتقديمها إلى المستويات الإدارية الأعلى لحلقات الجودة¹.

عضو حلقة الجودة: يشمل هذا الأخير المستوى التنظيمي الأول لدائرة الجودة ويشترط في عضويته التطوعية والرغبة في المشاركة ونجد أن عضوية حلقات الجودة تفرض على الأعضاء الالتزام ب:

¹ نظمال دين حمدي سعيدمادوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص46.

- المشاركة الحقيقية في تحديد ودراسة وحل المشكلات التي تواجهها الحلقة المعنية.
- الالتزام بحضور جلسات الدائرة بصفة منتظمة.
- تشجيع الآخرين على الانضمام لحلقات الجودة.
- تطبيق المقترحات التي تم الموافقة عليها¹.

الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة:

1- مخطط باريتو: مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي بدء من أكبر فئة نزولاً حتى أصغرها وتقوم فكره هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير وقد أطلقت تسميه مخطط باريتو من قبل عالم الجودة جون نسبة إلى عالم الاقتصاد والإحصاء الايطالي باريتو ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول توضح أي الأخطاء لها تكرار عال فيقرر بناء على ذلك مخطط السبب التأثير: أطلق على هذا المخطط اسم مخطط اشيكاو نسبة للعالم الياباني كاورد شيكاو أو مخطط عظام السمكة والغرض الأساسي من هذا المخطط هو التعرف على الأسباب المحتملة للمشكلة ومن ثم الكشف عن جميع الأسباب بالتفصيل عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالآتي: ماذا متى كيف ولماذا، و لبناء مخطط السبب التأثير تتبع الخطوات التالية:

- ✓ وضع المشكلة في إطار (التأثير) إلى اليمين مع وضع السهم عريض يتجه من اليسار إلى اليمين باتجاه المشكلة.
- ✓ كتابه العوامل الرئيسية التي يمكن أن تتسبب في الأثر مباشرة على شكل سهم فرعي يوجه إلى السهم.
- ✓ استخدام أسلوب التحقيق المنظم مع المناقشة الجماعية لتوليد أسباب ممكنة تحت هذه العوامل ويفترض أن يؤخذ بعين أي عامل يتسبب في الأثر ويوضح كسبب محتمل².
- ✓ تسجيل كل الأسباب المحتملة على المخطط تحت كل عامل ومناقشة كل فقرة لغرض ربط وتفسير الأسباب.

¹ نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، المرجع السابق، ص47.

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص174

مقومات نجاح برامج حلقات الجودة: توجد مجموعة من توصيات لمواجهة أسباب حلقات الجودة أهمها:

- توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوسطى للنقابة.
- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة حلقات الجودة.
- تعليم العاملين فلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله.
- لاختيار الناجح لأعضاء الجماعات ومنسقي المجموعات .
- إجراء التدريب بشكل دائم لأعضاء الجماعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول المناسبة.
- إتباع والتزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة حلقات الجودة إذ يستلزم نجاح برنامج حلقات الجودة دعماً مستمراً من المستويات الإدارية وقد أثبتت التجارب أن فشل أسلوب حلقات الجودة في العديد من المؤسسات كان يقابله فشل الإدارة العليا في تقديم الدعم اللازم لنجاح الحلقة وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم قناعتها بجدوى تلك الحلقات في إحداث تغييرات هامة في فعالية الإنتاج ونتائجه.

5- إدارة الجودة الشاملة:

ظهر هذا المفهوم بعد عام 1980 وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات والأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتوسيع إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً وبالتالي يلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لإدارة الجودة الاستراتيجية حتى أنه يمكن استخدامها بشكل مرادف ويميز بينهما فقط لغايات الدقة ذلك أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الجودة الاستراتيجية إحدى التطورات الهائلة في الإدارة خصوصاً في الجزء الأخير من القرن 20 وذلك باعتبارها فلسفة إدارية تقوم على إشباع حاجات وتوقعات الزبائن كما تعرف إدارة الجودة على أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال والتي تسعى إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات البيئية فيها .

ويركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج وبشكل مستمر ودؤوب دون توقف كما أن إحدى متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هي المشاركة الفعالة والحقيقة من جميع العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية¹.

9-2- أهمية تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل:

أظهرت بعض الدراسات العلمية في برامج جودة الحياة الوظيفية فان هناك تأثيرات ايجابية بناء لتوفير وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يلي:

- تخفيض صراعات بين العاملين وإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية عديد من مظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل مشاكل .
- مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الأبعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
- المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
- زيادة درجة الرضا الوظيفي .
- تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المنظمة.
- انخفاض معدل الغياب في المنظمة .
- تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
- زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة .
- استثمار أفضل وأشمل للموارد البشرية في المنظمة.

¹ مأمون سليمان الدراكعة، المرجع السابق، ص175.

10- عوائق تطبيق جودة حياة العمل:

أولاً: موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية جو من الديمقراطية من مكان العمل ، لذا يوجب على المدراء أن تكون لهم الرغبة القوية في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع رؤوسهم، ومنهم فرصة إبداء عن آرائهم ، والمشاركة بقوة في جميع أشغال المنظمة ، إلا أن ذلك صعب التحقق، لأن الكثير من المدراء يعتبرون التخلي عن بعض صلاحياتهم بمثابة تهديد لوجودهم ، لذلك تكون هناك معارضة قوة ضمن مثل هذا البرامج.¹

ثانياً: موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

قد يتولد عن الاتحادات ، والنقابات العمالية شعور بأن برامج جودة الحياة الريفية تسعى إلى تسريع

من وتيرة أداء العمل وتحسين الإنتاجية ، دون دفع أي عوائد كافية للعاملين ، أي إنها مجرد وسيلة

لزيادة الأداء ، ولإزالة هذه المخاوف يجب على الإدارة ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية لتفسير أهدافها

وفوائد التي تعود على العاملين من جراء تطبيقها .

ثالثاً: التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لجودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المؤسسة، علاوة على انه يوجد ما يضمن فاعلية ، ونجاعة تطبيق هذه البرامج ، مما يدعو من سماع القرار والتفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة ، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، وتبديد المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقة وصول النتائج المرجوة

وأشار كل من كارداو ، وحسين إلى أهم معوقات تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد ، على مستوى البيئة المحيطة ، أو على مستوى المنظمة ، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء الاقتصاد ، وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع ، يقلل الاهتمام

¹ مأمون سليمان الدرادكة ، المرجع السابق، ص174

بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ، سواء من جهة الجهات الحكومية المراقبة ،أو المراقبة، أو من جهة الاتحادات العمالية كذلك عندما تفقد المنظمات للموارد المالية ،أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية.

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية ظاهر ليوأكب سياسات التطورات والتحويلات التي تعرفها المنظمات، وليقلل من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين ومن ثم تعظيم أهمية الاستخدام ،وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها إحدى الاستراتيجيات الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين¹.

¹ ساحي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط،رسالة ماجستير،2016، ص114.

خلاصة:

فرق العمل أصبحت محل اهتمام المنظمات والشركات والنظر إليها من مختلف الجوانب، من خلال توضيح أساسيات بناء فرق العمل. ومناهج إدارتها بالإضافة إلى فن إدارة الاجتماعات لفرق العمل ويبقى هذا بالحاجة إلى المزيد من الإثراء من خلال الرجوع إلى إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنه بمثابة استراتيجية فاعلية لتوجيه المنظمة وترشيدها وفق معايير موضوعية ومنهجية من شأنها أن تساهم في دعم المنظمة وتوجيهها نحو الإدارة الأكثر فعالية وجودة وفق معايير ومقاييس عالمية ومؤشرات موحدة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسات الميدانية

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم خطوات البحث العلمي ، حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، كما يوسع مجال دراسته ، وذلك بإثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها ، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية. وعليه ففصل الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تشمل كل من المنهج المعتمد في الدراسة وحدود الدراسة ومواصفات عينة الدراسة، مع توضيح أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية التي ساعدت في معالجة بيانات هذه الدراسة والوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

-مجالات الدراسة:

من الضروري تحديد مجالات الدراسة في البحوث العلمية لأنها تتميز بالطابع الميداني وخاصة البحوث الاجتماعية لأن الظواهر الاجتماعية المدروسة قابلة للتغيير في إطار تغير المجالات المكانية والبشرية والزمنية، فتتغير النتائج حسب هذه المجالات الثلاثة أو حتى يتغير مجال واحد منهم، وهذه المجالات تتحدد انطلاقاً من عنوان الدراسة أو البحث المطروح :

تتمثل مجالات الدراسة في المجالات الثلاث هي:¹

أ. المجال المكاني:

وهو النطاق الجغرافي الذي يتم فيه إجراءات البحث الميداني ، وتخص الذكر في هاته الدراسة ثانوية المقاومة حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ولاية تيارت.

ب . المجال الزمني :

يتمثل في الجانب الميداني للدراسة والذي بدأ بعد الانتهاء من إعداد وصيانة الجانب النظري ، وهذا لا يلغي أنني تمكنت من دراسة المؤسسة المرغوب في إجراء الدراسة الميدانية فيها ، وذلك ملائمة لموضوع الدراسة، مع طبيعة نشاط المؤسسة التي سوف يتم الدراسة فيها ، ويمكننا تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

مرحلة الأولى :

تحضير العناصر الأساسية للنزول إلى الميدان، وذلك من خلال تمكننا من التعرف على الأقسام المؤسسة والمصالح التي تتكون منها لتحديد الخطة المبدئية الخاصة بالموضوع .

معرفة مدى ملائمة موضوع المؤسسة لأداء جمع البيانات، حيث تمكننا من معرفة الأداة الأساسية المختارة التي نستطيع من خلالها تطبيق دراستنا بدقة دون وجود أي عراقيل .

¹ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، إشكاليات، مقاربات، التقنيات، دار الطليعة، بيروت، 2007، ص، ص، 52-53.

تحديد مجتمع الدراسة حيث كان وضوح تام ذلك من تحديدها الدقيق للعينة التي تتناسب مع موضوعنا

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تم:

النزول للميدان وتطبيق استمارة، وفي بعض الأحيان هناك شرح لبعض الأسئلة المطروحة في الاستمارة، لذلك
توجب علينا التواجد الشخصي داخل المؤسسة

المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة تم:

وهي المرحلة الأخيرة والتي تم فيها تفرغ البيانات في جداول تكرارية، تحليل وتفسير النتائج مع استخلاص
النتائج النهائية.

المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون في نشأة وتطور المؤسسة ورفع مستوى
خدماتها واستمرارها¹.

تعتبر العينة عن جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ عينة من أفراد المجتمع، على أن تكون ممثلة له لتجري عليها
الدراسة، فالعينة إذن تمثل نسبة من أفراد المجتمع، يتم من خلالها تعميم نتائج الدراسة على كل المجتمع
الإحصائي.

ويستخدم أسلوب العينة عند استحالة دراسة جميع الأفراد، وتعتبر العينة الطريقة الشائعة في معظم البحوث
العلمية، نظرا لكونها أيسر في التطبيق، والأقل في التكاليف من دراسة المجمع الأصلي، وهي عدد من الحالات
التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه
يمكن دراسة الكل عن طريق الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه.

¹ كمال دشلي، مناهج البحث العلمي، مطبوعة الجامعة، 2016، ص 130.

. كما تعرف العينة العشوائية، ويتم تشكيل هذه العينة على أساس أن يكون هناك احتمال متساوي أمام جميع العناصر في مجتمع البحث اختبارها، بمعنى أن فرص الاختيار أي عنصر من مجتمع الدراسة متساوية لجميع أفراد العينة .

2- منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط أساسا على طبيعة الموضوع أو طبيعة مشكلة الدراسة وبما أننا ندرك أدراك جودة حياة العمل وفرق العمل في مؤسسة الجزائرية فإن المنهج المعتمد والأنسب هو المنهج الوصفي التحليلي والأسباب التي أدت لاختياري لهذا المنهج تتضح من خلال هذا التعريف.

هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ويهدف إلى تحديد سمات وصفات وخصائص ومقومات ظاهرة معينة تحديدا كميًا وكيفيًا¹.

أيضا يتسم بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة ، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها².

3- أدوات جمع البيانات:

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، ومن هذا المنطلق فإن الأداة التي اعتمدت عليها

¹ حيران عفاف، جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال GPL بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، 2014، ص74.

² كمال دشلي، المرجع السابق، ص133.

لجمع البيانات في هذا البحث هي الاستمارة، وهذا الأخير هو مجموعة من العبارات المكتوبة تشمل موضوعا معيناً ويعبر المجيب عنها كتابيا وقد تم معالجة البيانات بالاستعانة ببرنامج الحزم للعلوم الاجتماعية والإنسانية spss وهو أكثر البرامج الإحصائية استخداما لإجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية المختلفة في شتى أنواع البحوث¹.

عينة الدراسة وكيفية إختيارها:

تم سحب أفراد العينة من مجتمع الدراسة بطريقة مقصودة وهذا يندرج ضمن المعاينة المقصودة ، بحيث تم توزيع الاستمارة على جميع عمال المؤسسة من المدير والطاقم الإداري والطاقم التربوي والعمال ، على ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب - ولاية تيارت ، وتم استرجاع (22) استمارة من أصل (30) استمارة، أما باقي الاستمارات غير مسترجعة (08) فقد كان أصحابها في عطلة ، حيث تشير استجابة المستقضي منه كما يلي (نعم ، لا).

¹ غالبية أبو الشامات، ب،س، أنواع مناهج البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة،ب،ب،ص21.

الفصل الخامس:

عرض و مناقشة النتائج الفرضيات

1- خصائص عينة البحث

2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

3- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

4- استنتاج

5- الخاتمة

6- المراجع

تحليل وتبويب بيانات الدراسة:

المبحث الأول: معلومات خاصة بالمبحوثين.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم: 01 يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%81.83	18	ذكر
%18.18	04	أنثى
%100	22	المجموع

جدول رقم (02) يمثل توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
4,55%	01	30-25
31,82%	07	35-30
45,45%	10	40-35
9,09%	02	45-40
9,09%	02	أكثر من 45
100,00%	22	المجموع

جدول رقم: (03) جدول يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
36,36%	08	أعزب
4,55%	01	مطلق
59,09%	13	متزوج
100,00%	22	المجموع

جدول رقم: (04) جدول يمثل توزيع العينة حسب الوضعية التعليمية

النسبة	التكرار	الوضعية التعليمية
0,00%	00	ابتدائي
%4,55	01	متوسط
22,73%	05	ثانوي
%72,73	16	جامعي
%100,00	22	المجموع

جدول رقم: (05) جدول يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
40,91%	09	10-5
%36,36	08	16-11
9,09%	02	21-17
%9,09	02	26-22
%4,55	01	أكثر من 26
%100,00	22	المجموع

جدول رقم: (06) جدول يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
50,00%	11	أستاذ (ة)
4,55%	01	مستشار توجيه (ة)
13,64%	03	مشرف (ة)
4,55%	01	مقتصد (ة)
4,55%	01	رئيس عون إدارة (ة)
4,55%	01	مدير (ة)
22,73%	05	مستشار تربية
100,00%	22	لمجموع

جدول رقم: (07) يوضح إجابة العينة حول أعضاء الفريق قرارات تؤدي إلى عدم احترام القوانين

النسبة	التكرار	
90.90	20	نعم
09.10	02	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن أعضاء الفريق يتفادوا القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين بفتة نعم بنسبة تقدر 90% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فتة لا بنسبة 09%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن أعضاء الفريق يتفادوا القرارات التي تؤدي إلى عدم احترام القوانين، وهذا يشير إلأن فريق العمل يسعى لخدمة مؤسسته من جهة ومن جهة أخرى يتجنب كل ما يمس قوانين المؤسسة التي تؤثر بالسلب على مسار العمل.

جدول رقم: (08) يوضح إجابة العينة حول أفراد الفريق للقوانين التي تسيير العمل

النسبة	التكرار		النسبة	التكرار	
63.63	14	ثقافة الاحترام	95.45	21	نعم
13.63	03	تجنب المشاكل			
18.19	04	تجنب العقوبة			
			04.55	01	لا
			%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن أفراد الفريق يحققون القوانين التي

تسيير العمل بفرقة نعم بنسبة تقدر 95% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فرقة

لا بنسبة 04%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن أفراد الفريق يحققون القوانين التي تسيير

العمل ، وهذا يشير إلى أن أفراد فريق العمل يسعون لتسيير العمل وهذا يشير إلى أن العمال يسعون لخدمة

المؤسسة على أكمل وجه عن طريق احترام قوانين العمل.

جدول رقم: (09) يوضح إجابة العينة الفريق العمل أن له دور فعال في تحمل المسؤولية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
81.81	18	نعم
18.19	04	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ان فريق العمل له دور فعال في تحمل

المسؤولية داخل المؤسسة بفئة نعم بنسبة تقدر 81% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما

سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 18%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن فريق العمل له دور فعال في تحمل

المسؤولية داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى أن طاقم العمل يتمتع بنوع من المسؤولية اتجاه مؤسسته وهو ما يؤكد

على درجة عالية من الولاء...

جدول رقم: (10) يوضح إجابة العينة كيف تفضل إدارة الفريق حل المشاكل

النسبة	التكرار	
54.54	12	أساليب التفاوض
31.82	07	تطبيق القوانين
13.64	03	تعالجها قبل ظهورها
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل كيف تفضل إدارة الفريق حل

المشاكل بفتة أساليب التفاوض بنسبة تقدر 54% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني

أعلى فتة تطبيق القوانين بنسبة 31% ، كما سجلت أدنى فتة أنها تعالجها قبل ظهورها 13.64%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن إدارة الفريق تسعملحل المشاكل عن طريق أساليب التفاوض،

وهذا يدل على الإدارة تساير المشاكل والأزمات في حلها..

جدول رقم: (11) يوضح إجابة العينة أن الالتزام داخل العمل يؤدي الى حل مشاكل فريق العمل

النسبة	التكرار	
72.72	16	نعم
27.28	06	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن الالتزام داخل العمل يؤدي إلى حل

المشاكل داخل فريق العمل سجلت فئة نعم بنسبة تقدر 72% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى،

كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 27%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن الالتزام داخل العمل يؤدي إلى حل

المشاكل داخل فريق العمل، وهذا يشير إلى أن الالتزام يلعب دور جوهري في حل المشاكل داخل المؤسسة

وهذا مؤشر على درجة عالية من الرضا الوظيفي نحو العمل.

جدول رقم: (12) يوضح إجابة العينة حول أهداف فريق العمل في المؤسسة في تحقيق مهامها

النسبة	التكرار	
68.18	15	نعم
31.82	07	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ارتباط أهداف الفريق في المؤسسة في

تحقيق مهامها فئة نعم بنسبة تقدر 68% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى

فئة لا بنسبة 31%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أهداف الفريق ترتبط في المؤسسة في

تحقيق مهامها، وهذا يشير إلى توافق أهداف الفريق مع أهداف المؤسسة وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية

للعامل من جهة ومن جهة أخرى المؤسسة تصب في قالب فكري تنظيمي واحد.

المحور الثالث: يؤدي فريق العمل دور هام في تحقيق نوعية حياة العمل

جدول رقم: (13) يوضح إجابة العينة تواجد قاعات مشتركة لأعضاء فريق بضرورة التعاون لتحقيق أهداف

الفريق

النسبة	التكرار	
90.90	20	نعم
09.10	02	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أنه توجد قاعات مشتركة لأعضاء فريق بضرورة

التعاون لتحقيق أهداف الفريق بفترة نعم بنسبة تقدر 90% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما

سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 09%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على انه توجد قاعات مشتركة لأعضاء فريق بضرورة

التعاون لتحقيق أهداف الفريق، وهذا يشير إلى أن التعاون لتحقيق أهداف الفريق.

جدول رقم: (14) يوضح إجابة العينة حول هل علاقة بين المدير وأعضاء الفريق

النسبة	التكرار	
77.27	17	الشعور بالانتماء إلى الفريق
22.72	05	الحفاظ على التماسك
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن علاقة بين المدير وأعضاء الفريق بفئة الشعور بالانتماء إلى الفريق بنسبة تقدر 77% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة الحفاظ على التماسك إلى الفريق بنسبة 22%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن علاقة بين المدير وأعضاء الفريق ، وهذا يشير إلى أنها الانتماء إلى الفريق.

جدول رقم: (15) يوضح إجابة العينة علاقة بين تفضيل العمل ضمن الفريق

النسبة	التكرار		النسبة	التكرار	
27.27%	06	التقليل من الجهد	86.36	19	نعم
13.63%	03	تعاون			
45.45%	10	عدم تحمل المسؤولية لوحدهك			
			13.64	03	لا
			100%	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل مدى تفضيل العمل ضمن الفريق بفئة الحفاظ على التماسك بنسبة تقدر 86% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة الشعور بالانتماء إلى الفريق بنسبة 13%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن تفضيل العمل ضمن الفريق، وهذا من أجل تقليل الجهد أي القيام بعدة مهام بأقل جهد.

جدول رقم: (16) يوضح إجابة العينة تلعب مهارات الفريق دورا هاما في تحقيق مناخ عمل محفز ومشجع

داخل الفريق

النسبة	التكرار	
59.09	13	نعم
40.91	09	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن مهارات الفريق تلعب دورا هاما في تحقيق

مناخ عمل محفز ومشجع داخل الفريق بفرقة نعم بنسبة تقدر 59% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة

الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا إلى الفريق بنسبة 40%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن مهارات الفريق تلعب دورا هاما في تحقيق

مناخ عمل محفز ومشجع داخل الفريق، وهذا يشير إلى أنها الانتماء إلى الفريق.

جدول رقم: (17) يوضح إجابة العينة حول هل تتوافق قيمك مع قيم الفريق

النسبة	التكرار	
68.18%	15	نعم
31.82%	07	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل توافق القيم مع قيم الفريق بفئة الشعور بالانتماء إلى الفريق بنسبة تقدر 68% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة الحفاظ على التماسك إلى الفريق بنسبة 31%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على توافق القيم مع قيم الفريق، وهذا يشير إلى أنها درجة الانتماء إلى الفريق عالية.

جدول رقم: (18) يوضح إجابة العينة أن للفريق دور هام في اكتساب العاملين قيم جديدة

النسبة	التكرار	
90.91%	20	نعم
09.09%	02	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ان لفريق دور هام في اكتساب العاملين قيم جديدة بفئة نعم بنسبة تقدر 90% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا الى الفريق بنسبة 09%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على ان لفريق دور هام في اكتساب العاملين قيم جديدة ، وهذا يشير الى فرق العمل تكسب العاملين.

جدول رقم: (19) يوضح إجابة العينة أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق العمل كوسيلة لتسهيل المهام

النسبة	التكرار	
72.73%	16	نعم
27.27%	06	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق العمل كوسيلة لتسهيل المهام بفئة نعم بنسبة تقدر 72% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا إلى الفريق بنسبة 27%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن المؤسسة تشجع العمل ضمن فريق العمل كوسيلة لتسهيل المهام، وهذا يدل على أن العمل ضمن فريق العمل يسهل العمل ويجعل من العمال يقومون بعدة مهام بأقل وقت وجهد.

جدول رقم: (20) يوضح إجابة العينة أنك تشعر بأنك جزء من جماعة العمل

النسبة	التكرار	
77.27%	17	نعم
22.73%	05	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ان تشعر بأنك جزء من جماعة العمل بفئة

نعم بنسبة تقدر 77% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا الى الفريق

بنسبة 22%

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن تشعر بأنك جزء من جماعة العمل ، وهذا

يدل على أن روح الانتماء عالية للمؤسسة.

جدول رقم: (21) يوضح إجابة العينة على أي أساس يتم تحديد الفريق

النسبة	التكرار	
22.72%	05	حجم العمل
27.28%	06	نوعية العمل
50%	11	الخبرة المهنية
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ان على أي أساس يتم تحديد الفريق بفئة الخبرة

المهنية بنسبة تقدر 50% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة نوعية العمل

بنسبة 27.28%، وادنى فئة حجم العمل 22.72%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على ان أساس الذي يتم تحديد الفريق ، على أساس

الخبرة المهنية وهذا هو أساس قانون العمل الجزائري.

جدول رقم: (22) يوضح إجابة العينة أن لأهداف الفريق دور هام في انجاز العمل بجهد أكبر

النسبة	التكرار	
86.37%	19	نعم
13.63%	03	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية الميينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن لأهداف الفريق دور هام في انجاز العمل بجهد

أكبر بفترة الشعور بالانتماء إلى الفريق بنسبة تقدر 77% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما

سجلنا ثاني أعلى فئة الحفاظ على التماسك إلى الفريق بنسبة 22%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن على لأهداف الفريق دور هام في انجاز

العمل بجهد أكبر ، وهذا يشير إلى انه كلما اتضحت الأهداف كلما اهتم بإنجاز العمل.

جدول رقم 23: يوضح إجابة العينة حول أن أهداف الفريق تجعلك تقضي وقتا إضافيا لإنجاز العمل دون

مقابل

النسبة	التكرار	
81.82%	18	نعم
18.18%	04	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية الميينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أهداف الفريق تجعلك تقضي وقتا إضافيا لإنجاز

العمل دون مقابل بفترة نعم بنسبة تقدر 81% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني

أعلى فئة لا بنسبة 18%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن على أهداف الفريق تجعلك تقضي وقتا إضافيا

لإنجاز العمل دون مقابل، وهذا يشير إلى انه كلما توافقت أهداف الفريق تم إنجاز العمل.

جدول رقم (24) يوضح إجابة العينة أن تحقيق الأهداف مؤسسة من تحقيق أهداف الشخصية

النسبة	التكرار	
68.19%	15	نعم
31.81%	07	لا
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل أن تحقيق الأهداف مؤسسة من تحقيق أهداف الشخصية بفئة نعم بنسبة تقدر 68% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة لا بنسبة 31%

من خلال إجابات المبحوثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن على أن تحقيق الأهداف مؤسسة من تحقيق أهداف الشخصية، وهذا يشير إلى أن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهداف العمال وهذا ما بخدم المؤسسة على المستوى القريب والبعيد.

جدول رقم: (25) يوضح إجابة العينة حول ماهية الطريقة المتبعة لتقييم الفريق

النسبة	التكرار	
13.63%	03	تقييم زملاء العمل
31.82%	07	تقييم العملاء
54.55%	12	تقييم المرؤوسين
%100	22	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل ماهية الطريقة المتبعة لتقييم الفريق بفئة تقييم

المرؤوسين بنسبة تقدر 54% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسبة الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة تقييم

العملاء بنسبة 31%، و أدنى نسبة لفئة تقدر بتقييم زملاء العمل 13%.

من خلال إجابات الباحثين نرى أن أغلبهم يؤكدون على أن على ماهية الطريقة المتبعة لتقييم الفريق، وهذا

يشير إلى أن الطريقة المتبعة هي من طريقة المرؤوسين أي أن القائد هو من يقيم المرؤوسين وهذا يشير إلى النمط

القيادة الديمقراطي كنمط لتقييم العاملين.

استنتاج:

سعت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن طبيعة إدراك فرق العمل لجودة حياة العمل في ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب لولاية تيارت من خلال الاعتماد الإطار النظري وأدبيات الموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وإعتمادا على تقنيات تطبيقية والأساليب الإحصائية للمعالجة والتحليل أظهرت النتائج التالية:

- إدراك فرق العمل لجودة حياة العمل من خلال ظروف العمل المعنوية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ،ولاية تيارت.
- يدرك فريق العمل لجودة حياة العمل من خلال بعد الخصائص الوظيفية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ، ولاية تيارت.
- يدرك فريق العمل لجودة حياة العمل من خلال بعد الأجور والمكافآت بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ،ولاية تيارت.
- يدرك فريق العمل لجودة حياة العمل من خلال بعد أسلوب الرئيس في الإشراف بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ،ولاية تيارت.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول أن لجودة حياة العمل دور كبير ومهم في على فرق العمل حيث أن لها سلوكيات أعضاء الفريق داخل المنظمات، وهي تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في حياة الأفراد، حيث أن التركيز عليها والاهتمام بها يقود إلى طرق من شأنها أن تعمل على إحداث تحولات جوهرية في المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق أفضل للنتائج وزيادة فعالية في أداء فرق العمل داخل المؤسسة، (ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ولاية تيارت).

كما توصلت أن إدراك فريق العمل بجودة حياة العمل بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان بدائرة عين الذهب ولاية تيارت، يتمحور حول أبعاد جودة حياة العمل و فرق العمل وهو بعد ظروف العمل المعنوية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- 1- نزار أشرفية، عبد الحميد خليل، إدارة فرق العمل ، الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021.
- 2- رضوان حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط1984، 5.
- 3- الشنفيري أمل، دورة وزارة التنمية الاجتماعية في تحسين جودة الحياة الأسرية العمالية، وقائع ندوة علم النفس وجودة حياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربية للنشر، مصر، 2008.
- 4- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 5- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية: في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2008.
- 6- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع ، إشكاليات، مقاربات، التقنيات، دار الطليعة، بيروت، 2007.
- 7- غالية أبو الشامات، ب، س، أنواع مناهج البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، ب، ب،
- 8- كمال دشلي، مناهج البحث العلمي، مطبوعة الجامعة، حمادة، 2016.
- 9- هوارى العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية،
- 10- جاد الرب، سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربية للنشر، مصر، 2008.

الرسائل الجامعية:

- 1- لطيسة عبد الحليم، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة، 2014-2015.
- 2- أميرة محمد نعمة، فريق العمل وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على شركة زين، السودان، 2007-2008.
- 3- بن مومن أسماء، جودة الحياة في العمل كمدخل لتحقيق الرفاه النفسي، رسالة دكتوراه، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2019.
- 4- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، دور ضغوط العمل في استجلاء أثر اختلاف أجيال العاملين على التوازن بين العمل والحياة، رسالة دكتوراه: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارة، عدد1، جامعة القاهرة، 2021.
- 5- فواظمية محمد، التوجهات النظرية لجودة حياة العمل، رسالة الدكتوراه : علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم.
- 6- الكرخي الخنساء نوري، جودة الحياة لدى المرشدين التربويين وعلاقتها بالذكاء الانفعالي، رسالة ماجستير، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالي، 2011
- 7- شيخي مريم، طبيعة العمل وعلاقته بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.
- 8- بوركيبية ثورية، إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 9- ساخي بوباكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية لمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2016.

10- أحمد بوجمعة، أثر حياة العمل في التقليل من حوادث العمل، دراسة حالة مؤسسة مطاحنسوفيا الوادي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

11- حيران عفاف، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال، بسكرة، مذكرة لنيل ماستر، جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2014.

12- إسماعيل إبراهيم، ماضي خليل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى أداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، شهادة لنيل درجة الدكتوراه، 2014.

13- بن سبع صليحة، محاضرات إدارة فريق العمل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تسيير و تنمية موارد البشرية، 2016-2017.

المجلات العلمية:

1- محمد سعيد عبد المطلب هلال، دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية و تورنتو الكندية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 10، سبتمبر 2016.

2- بشرى عناد مبارك، جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات عن الزواج، مجلة كلية الآداب، جامعة ديالي، العدد 2010، 899.

3- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد 26، العدد 2004، 02.

4- عبد الفتاح محمد مغربي، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الزقازيق كلية التجارة، العدد 02، جامعة المنصور، بغداد، 2004.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى إدراك فرق العمل لجودة حياة العمل في ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان دائرة عين الذهب لولاية تيارت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من 30 مفردة وقد تم اختيارها عشوائيا، كما استخدمت الاستمارة كأداة لدراسة جمع البيانات حول هذا المدروس .

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

أن لجودة حياة العمل دور كبير على فرق العمل حيث أن لها سلوكيات أعضاء فريق العمل داخل ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان عين الذهب .

أن جودة حياة العمل تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في حياة الأفراد بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان عين الذهب.

أن فرق العمل من شأنها أن تحدث تحولات جوهرية في ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان عين الذهب.

زيادة فعالية أداء فرق العمل داخل ثانوية المقاوم حمزة بن سليمان عين الذهب.

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل، فرق العمل.

ABSTRACT :

The study aims to determine the extent to which the teams understand the quality of work life at Al-Muqawam Hamza Bin Suleiman Secondary School in Ain Al-Dahab in the province of Tiaret. To achieve the study's goals, the analytical descriptive method was used. The study sample consisted of 30 items and was randomly selected. The form was also used as a tool to study the collection of data on this subject.

The main results were:

The quality of the work life plays a big role in the teams as it has the behavior of the members of the working group inside the secondary school of the resistance, Hamza Bin Sulaiman Ein El-Dahab .

that the quality of work life is one of the main factors affecting the lives of individuals at the secondary level of the resistant Hamza Bin Sulaiman Al-Dahab.

that the task forces would bring about fundamental changes in the high school of the resistance.

Increase the effectiveness of the performance of the work teams inside the secondary school of the resistant Hamza Bin Sulayman, the eye of gold.

keywords: work life quality, teams.