

تاريخ القبول: 2020/08/26

تاريخ الإرسال: 2020/01/10

تاريخ النشر: 2020/11/03

**جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير التنظيمي****Quality of career as a basis for organizational change**

د. بوزيد سليمة

جامعة محمد خيضر - بسكرة - ؛ bouzid\_mail@yahoo.fr

**الملخص:**

إن المحيط الاجتماعي والاقتصادي يشهد تغييرات عميقة في مختلف المجالات في ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية، والتي تؤثر في مجملها على المورد البشري، ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي كأحد أهم أنواع التغيير في المنظمات الحالية.

فالتغيير التنظيمي هو عملية مدروسة مخطط لها لفترة زمنية طويلة، ويركز على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية أو طرق إجراءات العمل أو على سياسات تنمية الموارد البشرية، بحيث يشمل كافة مكونات المنظمة من أجل تحقيق الاستقرار والتميز وإرساء معالم جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة تتوفر فيها مبادئ المشاركة الجماعية، نظم الحوافز العادلة كل معاني الاستقرار والرضا الوظيفي مما ينعكس ذلك بالإيجاب على مساره الوظيفي والأسري، ولهذا يعد التغيير التنظيمي أحد العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، التغيير التنظيمي، التدريب، الحوافز، المنظمات.

### Abstract:

The social and economic environment is undergoing profound changes in various fields under the technological, marketing, productivity and human pressures, which affect the human resource in general. Hence the importance of organizational change as one of the most important types of change in the current organizations.

Organizational change is a long-term planned process that focuses on plans, policies, organizational structure, organizational culture, business processes or human resources development policies; to encompass all components of the organization to achieve stability, excellence and career quality. By providing a safe and appropriate working environment in which the principles of collective participation are in place, fair incentive systems have all the meanings of job stability and satisfaction. This is reflected positively on the career and family path. Organizational change is therefore one of the essential elements required to achieve quality of life. Functional. This is what the current intervention will attempt to diagnose and research.

**Keywords** Quality of career; Organizational change; Training; Organizations; Incentives.

المؤلف المرسل: بوزيد سليمة ، الإيميل: BOUZID\_MAIL@YAHOO.FR

### مقدمة:

أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية بأن كفاءة ونجاح المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وتوفير جودة حياة وظيفية

تعمل لضمان بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال توفير حياة بيئية آمنة وصحية يسودها الوضوح والشفافية في العمل، وروح الفريق المتكامل بين أفرادها والتشاور في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات من خلال نظام اتصال فعال من أجل تنمية القدرات المعرفية وكسب الثقة المتبادلة بينهم وذلك بقيادة ديمقراطية داعمة لذلك، وإشراف جيد على العاملين مع توفر ظروف نفسية واجتماعية جيدة مشجعة على الالتزام والولاء للمنظمة؛ وذلك بتبني مجالات ومراحل التغيير التنظيمي.

## 2. التغيير:

**1.2. مفهوم التغيير:** التغيير هو أن تأتي بشيء جديد و يختلف عن السابق وقد يكون التغيير ايجابي أو سلبي والتغيير قد يعني التطوير لإحداث شيء مختلف عن ما هو موجود في الحاضر؛<sup>1</sup> والتغيير التنظيمي هو "أي إجراء أو مجموعة من التدخلات تؤدي إلى تغيير في الاتجاه أو تؤثر على طريقة عمل المؤسسة، ويكون Change can متعمداً ومخططاً من طرف القيادة الإدارية"<sup>2</sup>؛ أما إدارة التغيير، فهناك من يعرفها بأنها " عملية تستخدمها المنظمة لتصميم و تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والتقدم، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة"<sup>3</sup>.

## 2.2. أنواع إدارة التغيير: للتغيير أنواع عديدة هي:

**1.2.2. التغيير الاستراتيجي:** التغيير الاستراتيجي يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول الجودة والابتكار؛ والقيم التي تخص العاملين واحتياجات المجتمع والتقنيات المستخدمة، ويحدث التغيير الإستراتيجي في إطار عدة عوامل هي: البيئة الخارجية التنافسية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والثقافة

والهياكل التنظيمية والأنظمة ويستوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التخطيط والتشكيل.

### 2.2.2. التغيير الوظيفي: ويرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجديدة والإجراءات

والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل، وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين؛ فهي أكثر أثرا عليهم من التغييرات الإستراتيجية مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة.

### 3.2.2 التغيير المادي والتغيير المعنوي: يتمثل التغيير المادي في التغيير

الهيكل والتقني، أما التغيير المعنوي، فيشمل الجانب النفسي والاجتماعي؛ وكلا النوعين يسيران في خط واحد ليصبحا ذا قيمة وفائدة .

### 4.2.2 التغيير السريع والتغيير البطيء: ويكون التغيير التدريجي بطيء عادة

أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ؛ ولكن اختيار السرعة أحيانا لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بموجبها.<sup>4</sup>

### 5.2.2 التغيير غير المخطط له (العشوائي): وهذا النوع من التغيير هو الذي

يحدث طبيعيا في المنظمة وخارجا عن رغبتها مثل: زيادة عدد العملاء؛ ويشمل هذا النوع مكونات المنظمة الرئيسية مثل: العنصر البشري، قوانين العمل، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.

### 6.2.2 التغيير المخطط له: ويحدث هذا التغيير من أجل تطوير المنظمة

ومجابهة التغيرات المتوقعة ويتضمن ثلاث مراحل رئيسية:

- مرحلة التهيؤ للتغيير.
- مرحلة إحداث التغيير.
- مرحلة الاستقرار بعد مرحلة من الاضطراب.

## 7.2.2. التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويتضمن تغييرا في

الأدوار والمراكز والمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الفرد والمؤسسة .<sup>5</sup>

### 3.2. أهمية التغيير التنظيمي: التغيير حتمية ضرورية بالنسبة لكل المنظمات

وذلك من أجل بقائها واستمراريتها ولتحقيق تنافسيتها في الأسواق وللحفاظ على أهميتها في عالم من المنافسة الشديدة، ويسبب أيضا التقدم العلمي المستمر والتواصل السريع؛ وكذا تحقيق فائدة وتطوير المؤسسات إلى مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية، يجب أن يكون هذا التغيير مدفوعا بالمعرفة في الواقع؛ فجميع جهود التغيير محفوفة بالأسئلة: كيف نعرف متى يكون التغيير مطلوبًا؟ وهذا التغيير يجب أن يكون مخططا وهادفا (How do)؛ من خلال معرفة نوع التغيير المطلوب، وكيف يمكننا إدارة التغيير بفعالية؟ كيف نعلم أن جهودنا تنتج التأثيرات المرغوبة وأن التغييرات التي نجلبها في الواقع مرغوبة بالفعل؟<sup>6</sup>

### 4.2. مجالات التغيير: تشمل مجالات التغيير الجوانب التالية:

#### 1.4.2. الأفراد: هم عناصر التغيير والتطوير التنظيمي باعتبارهم جوهر

منظمات العمل وأهم عناصرها، ويمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في فهم أدوارهم وسلوكهم وشخصياتهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم والعمل على توافقها مع متطلبات وأدوار المنظمة .

#### 2.4.2. جماعات العمل: والتغيير هنا يركز على فاعلية الجماعة وتماسكها

مع بعضها بعضا، والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها، واختيار الأساليب المناسبة لحل المشكلات بين أعضائها.<sup>7</sup>

والتنظيم في بعدين رئيسيين هما:

-الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهي الوحدات التي تمثل الأقسام الإدارية والأكاديمية على اختلاف أنواعها، ويكون التغيير فيها في مجال الوظائف وهيكل الاتصالات والمعلومات.

-العمليات التنظيمية المختلفة مثل: عمليات اتخاذ القرارات، الاتصالات، العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات، وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، وكذلك الخدمات والإجراءات وأساليب التجديد والإبداع وعليه نصل إلى أن مجالات التغيير تخص جانبين هما العنصر البشري والعنصر المادي.<sup>8</sup>

3. الجودة :

### 1.3 مفهوم الجودة: Concept of the Quality

ومن أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة الذي أشار إلى أن الجودة هي " الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة )، التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة " **espclicit** " وأخرى، وتعكس حاجات ضمنية **implicit** ".<sup>9</sup>

### 2.3 الخلفية التاريخية لظهور جودة الحياة الوظيفية: لقد ظهر موضوع جودة

الحياة الوظيفية لأول مرة في سنة 1976 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل؛ وحظي هذا الموضوع بمزيد من الاهتمام بعد أن أقامت مؤسسات " **United auto Workers , and General Motors** " ببرامج لتحسين وإصلاح العمل؛ وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة الحياة الوظيفية؛ ويعود ذلك لعدة عوامل منها: زيادة معدلات التضخم وزيادة أزمة الطاقة هذا بالإضافة إلى حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية؛ وفي منتصف الثمانينات من القرن الماضي إلى غاية اليوم عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية وكثرت دراسات الباحثين حول هذا الموضوع نظرا

لأهميته بالنسبة لتنافسية المؤسسات ؛ وظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم أو تخفيضات لمعدلات أجورهم بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين؛ ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال؛<sup>10</sup> ومع بداية التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة عبر العالم بتطبيق برامج جودة الحياة في مجال الوظيفة؛ ويتم تركيز الاهتمام على العميل الداخلي ألا وهو الموظف ، وكذلك الأمر بالنسبة للعميل الخارجي.<sup>11</sup>

وبعد التطرق للخلفية التاريخية لظهور جودة الحياة الوظيفية سنحاول تحديد المفهوم.

لقد تنوعت وتعددت تعريفات الباحثين والدارسين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life QWL)، وهناك من يرى بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل كلا من بيئة العمل المادية وبيئة العمل المعنوية، وأنظمة المكافآت والأجور وتشكيل فرق العمل وتوفير فرص النمو وتنمية العلاقات بين العاملين والإشراف الوظيفي؛ بالإضافة إلى توفير قدر من الأمان والاستقرار الوظيفي؛ أي ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية على أنها تعبر عن "توفير عوامل البيئة الآمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين"<sup>12</sup>، وعرفت جودة الحياة الوظيفية (QWL) على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها".<sup>13</sup>

كما يعرف جاد الرب جودة الحياة الوظيفية على أنها "فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين وتطور التغيرات في ثقافة المنظمة وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير".

ويعرفها كل من (Lewis Goldman and Fancult)، بأنها "مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بهدف تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما يعكس إيجابيا على إنتاجية وكفاءة عمل المنظمة".<sup>14</sup>

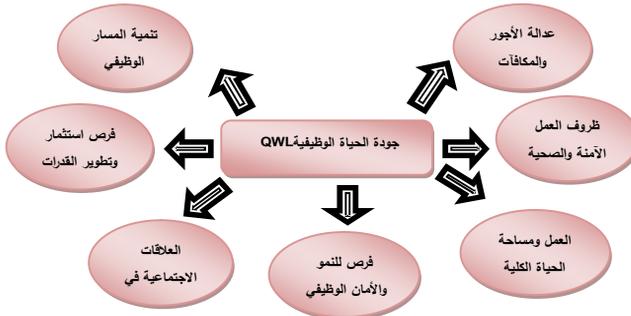
### 3.3 أساليب جودة الحياة الوظيفية: تعتمد جودة الحياة الوظيفية على أسلوبين

أساسيين هما :

#### 1.3.3.1. الأسلوب الأول: ويعتمد هذا الأسلوب على المتغيرات والممارسات

التنظيمية المرتبطة بالأهداف؛ كالترقية ونمط الإشراف والأمان والاستقرار الوظيفي،

وظروف العمل المادية، البيئة الآمنة والشكل رقم(1) يوضح ذلك.<sup>15</sup>



## الشكل 1: مكونات جودة الحياة الوظيفية .

المصدر : Walton R.E, “Criteria for quality of working life, in : davis, l.e, Chems, a.b, and associates (eds.) the quality of working life”, the free press, new York, 1975,p91-104.

## 2.3.3. الأسلوب الثاني: والمعتمد من طرف جودة الحياة الوظيفية يركز على

إدراكات واتجاهات العمال اتجاه وظائفهم؛ بحيث تكون آمنة توفر لهم الاستقرار والنمو، كما يهتمون بطريقة تأدية مهامهم بشكل جيد، كما تركز أيضا على إعطاء المزيد من الفرص للعمال في اتخاذ القرارات وبشكل موسع في مجال الوظائف التي يمارسونها.<sup>16</sup>

## 4.3 أهمية جودة الحياة الوظيفية (QWL): تتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية

فيما يلي:

- تعمل على حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه المنظمة أو العاملين بها بأسلوب المشاركة.

- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة عن طريق الاهتمام بالعاملين في المنظمة.

- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة من خلال البرامج التدريبية .

- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال التقليل من ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.

- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح

التعاون والتفاهم لتحقيق أهداف المنظمة .

- السعي وراء زيادة تحسين بيئة العمل المادية من أجل التقليل من حوادث

العمل؛ والتي تؤثر بدورها على العامل والمنظمة معا.<sup>17</sup>

إن البرنامج الفاعل لجودة الحياة الوظيفية يعتبر استثماراً للمنظمة يتطلب بذل جهودات مباشرة تنعكس نتائجها المستقبلية في النهاية من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين المناخ الاجتماعي، تخفيض التكاليف، زيادة استقرار العاملين، تحسين مرونة العاملين وتهيئة القدرات اللازمة في مختلف الوظائف.<sup>18</sup>

### 5.3. الاستراتيجيات المتبعة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية: والمتمثلة في:

- العمل على بناء فرق العمل المدارة ذاتياً.
- تبني استراتيجية إعادة تصميم الوظائف وإثرائها .
- إستراتيجية الإدارة بالمشاركة وتعديل السلوك.
- تبني إستراتيجية القيادة الفعالة والسلوك الإشرافي.
- تنمية المسار الوظيفي والعدالة التنظيمية .
- إتباع سياسة ربط لتوزيع الأرباح بمعدل الإنتاجية .<sup>19</sup>
- إعادة تصميم بناء المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المستقبلية؛ بحيث يؤخذ بعين الاعتبار توفر درجة عالية من السلامة والصحة المهنية بداخلها .
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية بكامل مراحلها لجعل العمل فيها آمناً والتخفيف من مخاطر المراحل التي لا يمكن القضاء عليها إلى حد ممكن.
- التأكد من توفر درجات الأمان العالية عند شراء التجهيزات والآلات والمواد المختلفة.

- توفير إجراءات الرقابة على السلامة والصحة في أماكن العمل تتناسب مع طبيعة العمل ومخاطره.

- تنمية روح الالتزام لدى الموارد البشرية بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل ومحاسبة الأشخاص الذين لا يتقيدون بتعليمات وإرشادات الحماية .<sup>20</sup>

### 6.3 . عناصر جودة الحياة الوظيفية: و تركز جودة الحياة الوظيفية على الأبعاد

والعناصر التالية :

- إتاحة الظروف البيئية المعنوية والأمنة والملائمة للتحسين والرفع من أداء العاملين.

- المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار .

- توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي .

- تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

- عدالة نظام الأجور والمكافآت والحوافز المادية و المعنوية.

- إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي .

- توفير فرق عمل متكاملة .

- العدالة الاجتماعية.<sup>21</sup>

- أسلوب الإشراف ؛ وذلك من خلال الاهتمام بتنمية المهارات القيادية والإشرافية

لدى القيادات؛ بما يعكس على معاملة مرؤوسيهـم وتحفيزهم ومشاركتهم .

- توفير بيئة عمل آمنة ؛ وذلك من خلال توفير الإدارة مناخا تنظيميا ايجابيا

تحكمه الثقة المتبادلة والاحترام والصدقة .<sup>22</sup>

- العلاقات الاجتماعية: تقوم العلاقات الإنسانية الايجابية في بيئة العمل على

قيم مهنية مثل: الاحترام المتبادل،التعاون والالتناء للجماعة، الإيمان بالهدف العام،

الحرص على المصلحة العامة جميعا؛ حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الايجابية

على الإنتاجية ومستويات الأداء ؛حيث أجريت دراسة بمدينة بون الألمانية عام

(2009) ؛ أجراها معهد المستقبل، وجد بأن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال

يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجا أفضل مقارنة بغيرها من الشركات

الأخرى ؛ كما أجريت دراسة أخرى على عاملين بإحدى الشركات البريطانية ؛

خلصت إلى أن التواصل الاجتماعي والعلاقات الطيبة ؛ بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة وهذا ما يؤدي إلى آثار ايجابية على المؤسسات.

إن جوهر العلاقات الإنسانية داخل الوظيفة العامة أمر مهم لا بد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع المراجعين؛ ولابد من توفير الركائز المهمة لنجاح العمل؛ وذلك بتوفير بيئة عمل ناجحة يتم فيها احترام الموظف، ويعطي قدره من الرعاية ويتعهد به بالتطوير حتى يصبح مكان العمل أمرا مرغوبا؛ كما إن أثر العلاقات الإنسانية على جو العمل سلاح ذو حدين؛ فإذا كانت ايجابية فإن روح العائلة والمحبة تسود مكان العمل ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة واستمتاع بالعمل؛ وانجازه بالشكل المطلوب؛ أما إذا سادت العلاقات السلبية في محيط العمل فإنها تولد المشاكل والنزاعات وتعرق لسير العمل، وتسبب كثرة الغياب أو التأخر على العمل وغالبا ما تؤدي إلى ترك العمل في هذه المنظمة .

وبالتالي فإن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملا مهما في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وإن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز العلاقات بين الأفراد ببذل المزيد من الجهود، ورفع مستويات الأداء.<sup>23</sup>

والهيكل التنظيمي وسيلة إدارية تستخدم لانجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها؛ ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة في انجاز المهام ولأفراد بيئة عمل مناسبة تتميز بخصائص جودة الحياة الوظيفية يجب أن يتسم بالخصائص التالية :

- التوازن: وهذا يعني التوازن أو العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد ، كذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطط الاتصالات الوظيفية، واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

- المرونة: بحيث تكون قابلة لاستيعاب التعديلات التنظيمية المختلفة والمستمرة.

- الاستمرارية: يؤكد على ضرورة اعتماد القواعد العلمية المناسبة في بناء الهياكل التنظيمية مع إجراء التغييرات المستقبلية اللازمة.<sup>24</sup>

- الخدمات الاجتماعية: تعد الخدمات الاجتماعية من العوامل التي ترفع معنويات العمال؛ ومن هذه الخدمات نذكر: الإطعام وما يوفره من مزايا منه: زيادة حيوية العامل، نقص الحوادث والأمراض المهنية التي يسببها الإجهاد الناتج عن نقص التغذية ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعامل ،وكذلك الرعاية الصحية والمتمثلة في الخدمات العلاجية للعمال؛ والسكن يعتبر من أهم الخدمات الاجتماعية لما يوفره من صحة نفسية وجسدية للعامل .

- وسائل المواصلات: إن توفير النقل لعمالها هو ضمان لرفاهيتهم والاحتفاظ بقدرتهم على العمل ؛ بالإضافة إلى التقليل من التأخر والغيابات إلى تسببها سوء المواصلات .

- الاهتمام بالرفاهية والمشكلات الأسرية: منها توفير نوادي للنشاطات الترفيهية، توفير الحضانه بالنسبة لأطفال العاملات، توفير طبيب نفسي يقوم بمتابعة مشاكل العامل النفسية والاجتماعية.<sup>25</sup>

### 7.3. العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية QWL:

- العمل هو جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية؛ ففي المتوسط ننفق حوالي اثنتي عشرة ساعة يوميا في مكان العمل هو واحد تقريبا؛ ثلث حياتنا بالكامل مما يؤثر على نوعية حياتنا بشكل عام لذلك فمن المتوقع أن تسفر عن الرضا الوظيفي،

وإعطاء راحة البال ووفاء لإنجاز المهمة، دون أي عائق وبنفق الوقت بشكل مثمر وبناء ومقصود؛ وعلى الرغم من أنها خطوة صغيرة نحو هدفنا مدى الحياة، وفي نهاية اليوم فإننا نشعر بالرضا من عمل اليوم والحرص على التطلع إلى اليوم التالي.

- الموقف: يحتاج الشخص الذي يقوم بعمل معين إلى المعرفة الكافية، والمهارات والخبرات المطلوبة، والخبرة الكافية، الحماس، ومستوى الطاقة، والرغبة في تعلم أشياء جديدة، والدينامية، والشعور بالانتماء في المنظمة، والمشاركة في العمل، والتكيف مع التغيرات في الوضع، والانفتاح على الأفكار المبتكرة، والقدرة التنافسية، والقدرة على العمل تحت الضغط، والصفات القيادية وروح الفريق، هذه هي عوامل المواقف الإيجابية التي تقرر القبول من العمل والاستمرار في ذلك مع أداء أفضل.

- البيئة: قد تشمل مهمة التعامل مع العملاء الذين يختلفون في النمط السلوكي ومستوى الفهم المختلف. وما ينطوي على العمل مع آلات خطرة مثل أنابيب الحفر، والرافعات، آلات المخرطة، واللحام وآلات لحام، أو حتى مع الحيوانات فيها يجب مراعاة احتياطات السلامة القصوى؛ حقيقة أن العمل يحتاج إلى الكثير من التركيز واليقظة، ووجود العقل، تزامن العيون، مع اليد والجسد، في بعض الأحيان مستوى عال من الصبر واللباقة و التعاطف، والرحمة والسيطرة على العواطف .

- الفرص: بعض فرص العمل المتاحة للتعلم، البحث، الاكتشاف، تطوير الذات، وتعزيز المهارات، والابتكار والإبداع والاعتراف والاستكشاف مع منح مكافآت لذلك، خلق الفائدة لأداء أفضل في حين تتمتع به حيث أن الحركات التي تقوم بها في وقت لاحق تساهم في ضعف QWL .

- طبيعة العمل .

- الأفراد: وهم الرئيس والمرؤوسين وطبيعة العلاقة بينهم .

- مستوى الإجهاد ومن أنواعه: الإجهاد الذهني، النفسي، البدني .
- آفاق المهنة: يجب أن توفر كل وظيفة آفاق التطوير الوظيفي؛ وتعتبر عاملا مؤثرا على جودة الحياة الوظيفية.
- التحديات: يجب أن تقدم الوظيفة بعض التحديات التي تجعلها مثيرة للاهتمام يحاول الموظف تحديث وظيفته؛ بحيث تتناسب مع المهارات والقدرات التي يمتلكها فرتابة الوظيفة تجعل منه شخصا ممتلا، غير متحمس، مستاء، محبطا ومتهاونا.
- النمو والتنمية: إذا لم تُعطي المنظمة أي فرصة لذلك نمو وتطور الفرد، يصبح من الصعب الاحتفاظ به.
- تتناسب المكافآت طرديا مع كمية العمل.<sup>26</sup>

### 8.3. عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية: هناك من يحدد ثلاث عوائق

تقف أمام تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

- موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.
- موقف الاتحادات والنقابات العمالية من أن تراجع وتطوير جودة الحياة في مجال العمل هدفها فقط الربحية دون دفع ربحية للعمال.
- خشية الإدارة العليا من التكلفة المالية العالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة العمل دون وجود أي ضمان لنجاح هذه البرامج؛ ومن هنا يأتي دور التغيير التنظيمي في توفير بيئة تتسم بالجودة والأداء العالي وذلك من خلال التركيز على جملة من الأبعاد أهمها:<sup>27</sup>

لقد أشار أحد الباحثين إلى أهم معوقات تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل في نقص الموارد سواء على مستوى البيئة المحيطة أو على مستوى المؤسسة؛ فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون البطالة مرتفعة في المجتمع مع سوء حالة

الاقتصاد يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من جهة الجهات الحكومية المراقبة أو من جهة الاتحادات العمالية؛ كذلك عندما تفتقد المؤسسات للموارد المالية أو التنظيمية يقل اهتمامها بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.<sup>28</sup>

### 9.3. خطوات ومراحل التغيير لنجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية: على

المنظمات منذ البداية أن تفكر في التخطيط وتنفيذ برنامج يضمن نجاح جودة الحياة الوظيفية ؛ ويضم هذا البرنامج الخطوات التالية :

**الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر القائد لماذا يريد أن يتبنى برنامج جودة الحياة الوظيفية كأساس للتغيير وهناك العديد من الأسباب سبق ذكرها ؛ تتعلق بالمرؤوسين - بيئة العمل - الجوانب التنظيمية - تتعلق بأهداف المنظمة....

**الخطوة الثانية:** هي مرحلة الاستعداد للتغيير وذلك من خلال تهيئة المرؤوسين أو الأفراد من خلال شرح وتوضيح أسبابه لضمان تعاونهم وتحقيقاً لأهدافه المتمثلة في إنجاح برامج جودة الحياة الوظيفية ؛ وذلك من خلال التركيز على جملة من الأبعاد تحدها المنظمة أهمها :

- المشاركة في تصميم الوظيفة من خلال فرص العمل ؛ حتى يكون للموظفين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ، وأفضل الطرق لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين؛ فالموظفين الذين يعملون ضمن فرق عمل تكون قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا ، وهي نوع أو وجه آخر من المشاركة في مختلف القرارات المتعلقة بالمنظمة، ونمط ايجابي من العلاقات الإنسانية بين العاملين تزرع الثقة المتبادلة

- نظام الاتصالات المفتوحة.

- توفير بيئة عمل آمنة وصحيحة.
- نظام أجور ومكافآت عادلة.
- الترقية والتقدم الوظيفي لهاته البرامج.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال احترام أفكار العاملين.
- تأتي خطوة أخرى : وهي تثبيت التغيير الداعم لجودة الحياة الوظيفية؛ من خلال التعزيز الايجابي وكذا استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير.<sup>29</sup>

### خاتمة:

يبقى النجاح الحقيقي في تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات يتوقف على إدراك القيادات العليا لأهمية وأهداف برامج جودة الحياة الوظيفية في تنمية وتطوير المورد البشري والرفع من كفاءة وفعالية منظماته، وكذا الدعم المادي والمعنوي والاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الموارد البشرية، والذي يعد عاملا مهما في توفير المناخ الايجابي الداعم لعملية التغيير التنظيمي في مختلف المنظمات والمتعلقة بزيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين ودعم العلاقات الإنسانية فيها؛ ودور المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار وإتاحة فرص والتطوير ودوره في إضفاء الطابع الإنساني على العمل، الذي يؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء، والالتزام بالعمل والتنظيم وروح الفريق المتكامل بين أفرادهم يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها.

### المراجع:

(1) العتوم عدنان، كوفحي قاسم، " القيادة و التغيير - الطريق نحو النجاح " إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص81.

(2) William, A ,pasmore crating strategic change what is the humain side of change and why is it important? Organizational Change, Research Center, Washington ,2000,p2.

- (3) الطيبي خضر مصباح، "إدارة التغيير التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 21.
- (4) رافدة عمر الحريري، "إدارة التغيير في المؤسسات التربوية"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 71-72.
- (5) العتوم عدنان، كوفجي قاسم، مرجع سابق، ص 82.
- (6) Martin P. Charns, management decision and research center organizational change DBA, research center, Washington, 2000, pvii.
- (7) Armstrong, Michael, "how to be an even better manager", London, 1997, p175.
- (8) صلاح محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 81-82.
- (9) سلمان زيدان، "إدارة الجودة الشاملة- الفلسفة ومداخل العمل"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 92.
- (10) محمد سيد جاد الرب، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص 35.
- (11) عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 5.
- (12) محمد عبد الرحمان عادل محمد، "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي- دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2013، ص 6.
- (13) عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 66.
- (14) Igbaria Magid, Parasurman Saroj, "work job experiences involovement and quality of work life among information system personnel". mis quality, p175.
- (15) Walton R.E, "Criteria for quality of working life in Davis, L.E. chems, a.b and associates (eds.) the quality of working life", New York, 1975, p91-104.
- (16) رعد حسن الصرن، "كيف تخلق بيئة ابتكارية في المؤسسات -إدارة الابداع والابتكار-، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 67.
- (17) محمد سيد جاد الرب، مرجع سابق، ص 110.

(18) Martory, Bernard, Crozet ,Daniel, Gestion ressources humaines,6eme Edi ,p35.

(19) زاهر تيسير، " أثر جودة الحياة العمل في الالتزام التنظيمي " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2016، ص110.

(20) محمد ابراهيم محمد وآخرون، "جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية "، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، مصر، 2016، ص27.

(21) زاهر تيسير، " نفس المرجع السابق، ص110.

(22) محمد عبد الرحمان عادل محمد، "أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي - دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، 2013، ص13.

(23) البربري مروان حسن، "دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، 2016، ص22.

(24) ساخي بويكر، "تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي"، جامعة محمد بن أحمد، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعاليات الأداءات، جامعة وهران، الجزائر، 2016، ص110-111.

(25) ساخي بويكر، مرجع سابق، ص107.

(26) Warr, P. B, Job Characteristics and mental health psychology at work, penguin books , London ,1987,p36.

(27) Swamy Devappa, Nanjundes Waraswamy, and rashem Sirinivas,quality of work life – scale development and validation, international of caring sciences , vol 8162,2015,p283.

(28) المصري نضال حمدان ، آغا محمد أحمد ،"إطار مقترح لتطبيق منهجية sisc

sigma كمدخل جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية " ، الدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية،الإمارات العربية المتحدة ، 2014 ، ص120.

(29) الفضل خيرالله، العنزي سعد ، " فلسفة نوعية حياة العمل منظمات الألفية الثالثة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج 13، عدد 45، بغداد، 2007، ص77.