

## واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت - الجزائر

**The reality of the application of modern human resource management practices and its relation to the quality of working life in algerian institutions**  
study in electricity and renewable energy company - Touggourt- Algeria

أ. عماد لبيسي

أد. خطاش ربيعة

جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02

### ملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ، حيث كانت الدراسة الميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقرت ، ولاية ورقلة الجزائر ، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (81) عاملا اختيروا عشوائيا من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها، وخلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (بنسبة 95%) ، وجود ارتفاع في جودة حياة العمل (بنسبة 81%) من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.318) دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 ، وبمعامل تأثير (بنسبة 59 %) ، كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة في ( الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب ، تقييم الأداء ) وعدم دلالة ارتباط ثلاث أبعاد أخرى (الاختيار والتعيين والترقية ، العوائد والحوافز ، الصحة والسلامة) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

**الكلمات المفتاح :** جودة حياة العمل ؛ ممارسات حديثة.

### Abstract :

The study aimed to know the reality of modern human resource management practices and their relation to the quality of work life from the point of view of the employees of the Algerian institutions, where the field study was in the company of electricity and renewable energies, the regional directorate , where the researcher used the descriptive approach and the sample was 81 workers selected Randomly from among the workers of the regional, The study found a rise in the level of application of modern human resource management practices (95%), an increase in the quality of working life (81%) from the point of view of workers in Algerian institutions, There is also a positive correlation between the application of modern human resources management practices and the quality of work life (R = 0.318) significant at the 0.05 level and the effect coefficient (59%), And the results showed the statistical significance of positive relationship of four dimensions of the practices (communication, job design, training, performance evaluation) There is no significant correlation between three other dimensions (selection, appointment, promotion, returns and incentives, health and safety) with the quality of work life from the point of view of the employees of Algerian institutions

**Keywords :** quality of work life, modern practices.

## I. تمهيد :

إن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعدادا جيدا لن يكون لها قيمة، ومع ذلك فالعنصر البشري في حاجة الى جو وبيئة ملائمين لبيّرز ما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية بهذا فانه بات من الواجب على أرباب العمل وأصحاب المال النظر بجديّة الى جودة الحياة الوظيفية لضمان استقرار المنظمات والحد من مشكلاتها المتعدد و الإحساس بالأمان الوظيفي والانتماء وخلق مناخ مناسب للإبداع والتطوير في نقلة نوعية من الفكر الذي يعتبر المورد البشري وسيلة من وسائل الإنتاج الى التركيز على رأس المال الفكري باعتباره قيمة مضافة تتنافس حولها المؤسسات، ويشير (أبو شيخة، 2000) أن الأجهزة والمعدات والآلات لا تجدي نفعاً، من غير العنصر البشري، فهو الأساس وهو الحاكم والمتحكم في العملية الإنتاجية والإدارية وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن خلاله تتحقق فعاليتها، مما دفع المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يساهم في تحقيق رضا العاملين من خلال تحسين جودة حياة العمل، في ضوء ما تقدم سنعرض في هذه الدراسة الى واقع تطبيق الممارسات الحديثة وتطبيقاته في ظل إدارة الجودة وعلاقته تقدمه المؤسسات الجزائرية من جودة في حياة العمل.

## II. الإشكالية :

سعى الكثير من الباحثين في العقود المتأخرة إلى تسليط الضوء على مفهوم جودة حياة العمل فهذا التوجه جاء كما يرى (عبد الفتاح المغربي، 2004) ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم ضمن سياسات الانكماش التنظيمي التي تعد من الحلول الإستراتيجية للبقاء، والى جانب ذلك تحرص 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. (المغربي، 2004، 3)

لقد ركزت الإدارة الحديثة من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة وحلقاتها الاهتمام على المورد البشري واستثماره بالتركيز على العملاء (داخليا وخارجيا)، وفي هذا المساق جاءت دراستنا هذه لتتعرف على واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و العلاقة بينها وبين جودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها، والإجابة على الإشكالية التالية :

- ما هو واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهل هناك علاقة بينها وبين جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ؟

وتتفرع عنه جملة التساؤلات الآتية :

- ما واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ؟
- ما واقع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية ؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الدرجة الكلية لتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية؟

### III. فروض الدراسة : قصد الإجابة على أسئلة الدراسة نقترح الفروض التالية :

- يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .

- يوجد مستوى مرتفع لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الدرجة الكلية لتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

### IV. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- معرفة واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية،

- التعرف مكونات الممارسات الحديثة وتأثيراتها.

- معرفة طبيعة العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل

- البحث في متعلقات جودة حياة العمل والبحث في متعلقاته .

### V. أهمية الدراسة : تتبلور أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

- الإسهام في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية .

- توجيه عناية المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تحسين جودة حياة عمل لموظفيها .

- الاستفادة من الدراسة في تطوير الآليات الإدارية الحالية للتعامل مع العاملين في المؤسسات الجزائرية والعمل على استقرارهم .

### VI. حدود الدراسة :

1- الحدود البشرية: و تتمثل الحدود البشرية في عينة إطرارات وموظفي وعمال مختلف فروع وأقسام شركة كهرباء والطاقات المتجددة تقرت احدي فروع مجموعة سونلغاز .

2- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال سنة -2018-

3- الحدود المكانية: توزعت الدراسة على مختلف المناطق التي بها عديد المؤسسات والمحطات التابعة لمؤسسة كهرباء والطاقات المتجددة ، حيث تمركزت اغلبها بالجنوب الجزائري بالمديرية الجهوية بتقرت ومراكز الإنتاج التابعة لها، تمنراست ، المنيعه ، جانت ، اليزي .

### VII. تحديد مصطلحات الدراسة:

1- الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: هي جملة التطبيقات الحديثة القائمة على مبدأ الجودة والتي توّظرها الأبعاد التالية (الاتصالات، الاختيار والتعيين والترقية ، تصميم الوظائف، التدريب ،تقييم الأداء ، العوائد والحوافز ، الصحة والسلامة ) كما صاغها كل من بلاك بيرن و روسن (1993).

2- جودة حياة العمل : وهي مقدار الأريحية التي تمنحها المؤسسات إلى عمالها وقد اعتمد الباحث على مجموعة الأبعاد التي اعتمدت في مقياس ميتشجان والذي صاغه الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وهي (ظروف العمل المعنوية ، خصائص الوظيفة ، الأجور ، جماعات العمل ، أسلوب الإشراف ، المشاركة في اتخاذ القرارات )

## VIII- الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1- الدراسات السابقة :

- دراسة مروى محمد 2013: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة – التميز – فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO). بالرغم من أهمية جميع الموارد لنجاح المنظمات، فإن معظم أدبيات الإدارة المهتمة بالموارد البشرية، تؤكد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، وتكمن الأهمية كذلك فيما يتعلق بطبيعة العلاقة، أي ماذا يوجد في الصندوق الأسود (إدارة الموارد البشرية) من ممارسات لحث العاملين على الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة، وأخيراً ظهر نموذج (AMO) في المملكة المتحدة حيث يشير هذا النموذج إلى: (A) Ability (القدرات)، (M) Motivation (تحفيز)، (O) Opportunity to participate (فرص المشاركة) ولأن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تدعيم المهارات من خلال التدريب المستمر، وتدعيم التحفيز بوضع أنظمة حوافز تلبي احتياجات العاملين الفعلية، وكذلك تمكين العاملين بتفويضهم الصلاحيات المناسبة وحرية اتخاذ القرارات والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فإن ما ينتج عن ذلك رضا وظيفي و التزام تنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها و بالتالي بذل الجهود لأعلى المستويات لتحقيق الأهداف، حيث لا يكفي استقطاب اكفا العناصر العمل في المنظمة، وانما خلق بيئة عمل جيدة و تدعيم قدرات العاملين بمختلف الوسائل و تحفيزهم و تمكينهم.

## - دراسة 2009. Chang Yang &amp; Yeh-Yun Lin:

Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and Organizational performance? Perspective of "a healthcare industry in Taiwan

هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية الصحية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزه: أن هناك أثراً لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

## -دراسة 2010 Kim:

Strategic Human Resource Practices: Introducing "Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector

هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي ، وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 60 فردا وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود NASP-III. عاملا يعملون في مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم.

## -دراسة 2010 Edralin:

Human Resource Management Practices: " (Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة". بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكونت عينة الدراسة من ( 300 ) موظف يعملون في ( 11 ) شركة كبيرة في الفلبين . وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلا من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

- دراسة هاشم ابو حميد 2017: أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة

الأقصى بغزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وصمم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات، مستخدم أسلوب الحصر الشامل من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع القيادات الإدارية في الوظائف الإشرافية بجامعة الأقصى بغزة (الأكاديميين، الإداريين) من نواب رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء الأقسام الأكاديمية والإدارية ورؤسائها ومدرء الدوائر الإدارية، والبالغ عددهم 185 موظفاً، حيث وزع الباحث الاستبانة على مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد (166) استبانة بنسبة 89.7% وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها ما يأتي:

- وجود موافقة إلى حد ما من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجال أبعاد جودة حياة العمل ككل في جامعة الأقصى بغزة، بوزن نسبي % 57.33 أيضاً وجود موافقة إلى حد ما من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجال فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة بوزن نسبي % 58.33 ، وجود علاقة بين أبعاد جودة حياة العمل، وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، وجود تأثير ايجابي لأبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات في جامعة الأقصى بغزة.

- **دراسة السويطي 2016:** أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية. هدفت الدراسة التعرف على تأثير جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الحكومية الفلسطينية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لهذه الدراسة ، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العامين، والمديرين، ورؤساء الأقسام، في 5 خمس ووزارات في الضفة الغربية و عددهم ، 2644 حيث تم اختيار هذه الوزارات كونها المركزية وكانت عينة الدراسة مكونة من 264 تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- أن الوزارات الفلسطينية لا تشعر الموظفين لديها بعدالة واحترام وبشكل إنساني، ويوجد ضعف في التكامل التنظيمي، وعدم كفاية الرواتب والأجور، وعدم حصول الموظفين على حوافز تلائم انجازاتهم، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية بأبعاد جودة حياة العمل، والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الموظفين، وضرورة عقد ورشات عمل للتعاطي مع برامج جودة حياة العمل ووضع سياسات واستراتيجيات تكون جودة حياة العمل هدف رئيساً من ضمن أهدافها.

- **دراسة عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2004:** جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، حيث عمد الباحث لكشف طبيعة وحجم تأثير عوامل جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على الاستغراق الوظيفي في المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة والتي تسعى لتقديم الخدمات الصحية والارتقاء بها مستخدمة أحدث الأجهزة الطبية لخدمة ملايين المواطنين من المرضى بمحافظة الدقهلية ودمياط والشرقية والغربية وبورسعيد بشكل مباشر ، ومن محافظات مصر الأخرى وخارجها بشكل غير مباشر.

- دراسة حسن بوكلي حسن 2010: جودة حياة العمل ، هذا البحث يناقش موضوع جودة حياة العمل في منظمات الأعمال. هذا الموضوع الذي لم يتمّ البحث فيه إلا نادراً في الأدبيات العربية على حدّ علم الطالب، بل حتى الدراسات الأجنبية كما يشير **Rose et.al (2006: ص61)** لم تتناول جودة حياة العمل بالشكل الموسّع، وغالباً ما يتم ربط الموضوع فيما يتعلّق بالرضا الوظيفي، كما ويناقش هذا البحث المفاهيم المختلفة لجودة حياة العمل وبرامجه المختلفة التي تسعى إلى تطوير البيئة الوظيفية في المنظمات.

- **دراسة جلال شبوات 2011:** البرامج المعاصرة لجودة حياة العمل في المؤسسات ، يذهب الباحث إلى أن الاتجاه بالاهتمام في هذا السياق أصبح يأخذ البعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي للعاملين في المنظمات حيث انتقل التركيز ليس فقط بالاهتمام بالموارد البشري وخلق التوازن بينه وبين الاهتمام بالعملية الإنتاجية، بل تعدى ذلك الى الوصول للمشاعر

والعواطف الإنسانية الخاصة لهؤلاء، لتشكل مدخلاً مهماً في ربط أهداف هؤلاء العاملين بأهداف منظماتهم.  
(<https://revues.univ-ouargla.dz>)

- دراسة أسامة زياد يوسف البليسي 2012: جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها و التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمالي المنظمات غير الحكومية، ومدى تأثيرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، بالإضافة إلى الخروج بتوصيات من شأنها أن ترتقي بجودة الحياة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية وبأدائها و أداء عاملها. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية و عددها (887) منظمة غير حكومية حسب آخر إحصائية لوزارة الداخلية الفلسطينية، حيث طبقت هذه الدراسة على (53) منظمة غير حكومية أي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظف، وقد استخدم الباحث أداة لجمع البيانات وهي الاستبانة والتي تكونت من جزئين، حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف، بينما تناول الجزء الثاني جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في القطاع غزة حيث قسم الجزء الثاني إلى محورين، خصص المحور الأول لجودة الحياة الوظيفية و المحور الثاني للأداء الوظيفي و قد تم توزيع (5) استبانات على كل منظمة ليتم تعيبتها من قبل عاملها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن منظمات غير حكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة، كما أن أداء العاملين في المنظمات الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقي و كذلك وجود علاقة ايجابية بين جودة حياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في القطاع غزة و الأداء الوظيفي لعاملها، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.

-دراسة 1977 Hackman & Suttle: درست إدارة المنظمات الرائدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقاتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

## 2- الاطار النظري :

- ممارسات إدارة الموارد البشرية: اتخذت ممارسات إدارة الموارد البشرية تسميات عدة فالبعض يسميها تطبيقات والبعض الآخر وظائف وهناك من سماها أنشطة أو سياسات والبعض الآخر ممارسات ولقد انحزنا إلى هذه التسمية الأخيرة انحيازاً شكلياً لا غير حيث أن المسمى واحد بالرغم من وجود اختلافات من حيث المعنى لم نغص فيها ، وعليه فإن لإدارة الموارد البشرية ممارسات ووظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وقد اختلف الباحثين في طرق عرضها من حيث الشكل لكن هناك اتفاق من حيث المضمون وفيما يلي عرض لأهمها :

أ\_ تكوين الموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.

ب\_ تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

- تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.

- تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.

- إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية.

جـ **وظيفة تحفيز الموارد البشرية:** يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.

دـ **الرواتب والأجور والمكافأة:** وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودفاعته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته

هـ **السلامة والصحة المهنية:** وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية

وـ **تنظيم علاقات العمل:** تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثلهم وإشباع رغباتهم ( مؤيد سعيد سالم، 31، 2009).

و يرى سحر محمد فوطة ومحي الدين محمد قطب أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يطلق عليها العديد من المفكرين الإداريين وظائف إدارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ففي الوقت الذي حدد فيه (Bernardin) ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء. أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن: استراتيجيات تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، ويرى البعض أن نشاطات إدارة الموارد البشرية تنحصر بالتخطيط والتحليل الوظيفي والتوظيف، والتدريب وإدارة الأداء والتعويضات. (فوطة والقطب، 165، 2013).

ومن جهة أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تغطي المجالات الأساسية التالية: تصميم الوظائف وتحليلها، تخطيط القوى العاملة، التعيين والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويض والمكافأة، والمسائل القانونية، ويشمل المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية المهام التالية:

**1- الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement):** وهي العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، متمثلة بالشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة، مستخدمة مصادرها الداخلية والخارجية (درة وآخرون، 2008).

**2- التدريب والتطوير:** هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، لبناء المهارات الأساسية لأفراد المنظمة، التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم عبر القيام بنشاطاتهم على أتم وجه وتطوير معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم وأفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم لأجل رفع مستوى فعالية الفرد في المجموعة أو المؤسسة، بهدف إعدادهم إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراتهم الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية (CPSC، 2005)، وتعتبر عملية تحديد



الاحتياجات التدريبية لمؤسسة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، وهو النوع الذي يهتما في بحثنا هذا ( أبو شيخه ، نادر أحمد، 2000) .

3- **الاهتمام ببيئة العمل:** (Improving Work Environment) هو تأمين بيئة عمل جيدة توفر للعاملين شعور الانتماء لهذه المؤسسة، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من طاقات وقدرات، فالبيئة المثالية للعمل تساهم في رفع أداء وكفاءة الموظف ورفع إنتاجيته بفعالية، مما يعكس على تطور المؤسسة وتميزها، ويعرف Robert Levering، المؤسس المشارك لمؤسسة « Great Place to Work Institute »، ومؤلف 7 كتب عن قضايا بيئة العمل وعالم الشركات، أفضل بيئة عمل من خلال خلاصة مقابلات مع مئات الموظفين من 12 أفضل أماكن للعمل حول العالم بالقول إنها حيث نتق في الأفراد الذين تعمل لهم، وأن تفخر وتعتر بما تعمل، وأن تستمتع مع الأفراد الذين تعمل معهم. (www.greatplacetowork.com)

4- **تقييم الأداء:** وهو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعية سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع ( Reddy, N, & .Manasa, K2009 )، حيث أن تقييم الأداء هو الذي يزود المؤسسة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، كما يزودها بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد ( Robbins, Stephen P Decenzo David, 1999 )، ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً ( السالم وحرشوش ، 2002 ) .

- **الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية :** لقد قدم ( Black kurn & B.Rosen، 1993) مقارنة لممارسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية في المفهوم التقليدي ومدخل إدارة الجودة الشاملة التي تعتمد وتركز على العملاء الداخليين والخارجيين وبالرغم أن أبجديات الإدارة في المفهومين تبقى واحدة إلا أن مدخل إدارة الجودة الشاملة، جعل النظرة الى الخصائص البشرية التي تقوم عليها الإدارة أكثر سعة حيث تهدف إلى التحسين المستمر والاعتماد على فرق العمل واعتمد مجموعة من الأبعاد لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة وهي : (نظم الاتصالات ، الاختيار و التعيين والترقية (المسار الوظيفي)، تصميم الوظائف ، التدريب ، تقييم الأداء ، العوائد، الصحة والسلامة).

- **جودة حياة العمل:** تعددت وتتنوع مفاهيم و تعاريف جودة حياة العمل حسب وجهه نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، على النحو الآتي:

- يرى (Havlovic, 1991) في زاهر (2013) على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يشتمل على الأمن والسلامة في العمل، وأنظمة مكافأة أفضل، وأجر عادل ومنصف، ومجموعات عمل مشاركة ومتعاونة وفرص أفضل للنمو ( زاهر، وآخرون، 2013)

وقد عرفها (راضي، 2008) جودة حياة العمل بأنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي ، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي و الاستقلالية ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء ( راضي، 2008 ،64).

ويرى البربري بأنها : بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف ابعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة. ( البربري،



2016 ، 19)، أما هاشم فيرى أن جودة حياة العمل تتمثل بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، والذي بدوره ينعكس إيجابيا على فاعليته اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (هاشم، 2017، 12).

ونرى أن جودة حياة العمل هي مقدار الأريحية التي تمنحها المؤسسة لعمالها وموظفيها وإشباع حاجاتهم مما يجعلهم يشعرون بالسعادة والانسراح جراء انتمائهم لها ويقدمون أفضل ما لديهم من أجل تطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفعالية التنظيمية .

**-أهداف جودة حياة العمل:** إن من الأهمية بمكان القول بأن لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف الرئيسية للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق مستويات أفضل للأداء، فقد أورد هاشم (2017) بعض من هذه الأهداف حسب وجهه نظر الباحثين في هذا المجال، فقد بين (السالم 2009 ، ص35) أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يأتي:

- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.

- زيادة انتماء العاملين، وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم، وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن. - المساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع. ويضيف (المغربي، 2004، 6) ما يأتي:

-زيادة ثقة العاملين. - المشاركة في حل المشكلات - زيادة الرضا الوظيفي - زيادة الفاعلية التنظيمية - الإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية ولقد حدد عارف، (2011) في جاد الرب (2008) أهداف الموظفين من تطبيق جودة حياة العمل في ما يلي:

1- تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين

2- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

3- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

4- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات التقدير وتحقيق الذات

و إجمالاً يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح. (جاد الرب، 2008، 13)

**- أبعاد جودة حياة العمل:** تعددت آراء الباحثين والعلماء ووجهات نظرهم حول أبعاد جودة حياة العمل وعناصرها، حيث أن هناك تنوعاً ملحوظاً في تحديدها جاء على النحو الآتي:- يرى (جاد الرب، 2009، 313) بأن أبعاد جودة حياة العمل تتمثل في :

- إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة التنظيمية. - مشاركة النقابات العمالية لإدارة المنظمة في تحسين ظروف العاملين.

-إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتتماشى مع طموحات العاملين -المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع لاتخاذ القرارات، الإدارة الذاتية، العوائد، الملكية - . إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي من خلال عمليات التعليم والتدريب -العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

أما (العنزي وآخرون، 2007، 69) فقد بينوا أن أبعاد نوعية حياة العمل وخدمتها تتمثل في الأبعاد الآتية : ديمقراطية الإدارة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل إنسانية، وتعزيز التعاون وتشجيع التألف والمودة، وتحقيق العدالة في الأجور والمكافآت، وتوفير السلامة والأمان للعاملين. ، وقد حدد (المغربي، 2011، 201) (أبعاد جودة حياة العمل بأنها كما يلي:

خصائص العمل المعنوية ، وخصائص الوظيفة ، وعدالة نظم الأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والقيادة الإدارية والإشراف الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد بين (2007, Brooks) ، أبعاد جودة الحياة الوظيفية المشار إليه في (ماضي، 2014) بأنها تتكون من: توازن الحياة الوظيفية والشخصية، نمط الإشراف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الخصائص الوظيفية والاستقلالية في أداء العمل، علاقات العمل والأمن الوظيفي والسلامة والصحة المهنية.

### IX. - إجراءات الدراسة الميدانية

**1- منهج الدراسة:** وفقا لطبيعة الدراسة الحالية، وإشكالية الدراسة وفرضياتها، استخدمنا المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة (عباس محمد خليل، 2007، 74). وقد تضمنت الدراسة على عدة أنواع من الدراسة الوصفية: الدراسة المسحية و الارتباطية

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** إن عينة الدراسة الكلية هي عبارة عن عينة عشوائية من موظفي وعمال مؤسسة كهرباء والطاقات المتجددة المديرية الجهوية تقرت ومختلف محطاتها وفروعها عبر الجنوب الجزائري حيث بلغت العينة النهائية 81 مفردة موزعة على عديد الفروع والمحطات والمراكز .

### 3- أدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية:

**-أداة الدراسة :** استخدمنا في بحثنا هذا الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة من خلال ما تقدم من دراسات سابقة حول المتغيرات وبالنظر إلى التعاريف الإجرائية لعدد مفاهيم الدراسة قمنا بإعداد أدوات لجمع المعلومات وقياس كل من جودة حياة العمل و الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية حيث اعتمدنا في قياسها على مجموعة الأبعاد الواردة في التعاريف الإجرائية وقد اعتمدت الدراسات السابقة المحلية العربية وقد تكونت الأداة المستخدمة في القياس في بحثنا هذا إجمالا من :

- الجزء الأول : المتغيرات الشخصية والتمثلة في السن ،الجنس ، الخبرة المهنية ،المستوى الدراسي .  
- الجزء الثاني : المتعلق باستمارة الأسئلة والذي تم تقسيمه بحسب متغيرات الدراسة إلى جزئين القسم الأول خاص بمتغير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وضم 42 بندا ومتغير جودة حياة العمل من 36 بندا باستعمال مقياس عبد الحميد المغربي (2004).

و قد صيغت أسئلة الاستمارات الثلاث بخمس بدائل بحسب مقياس ليكرت الخماسي قام الباحث باعتمادها و هي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)

**4- الدراسة الاستطلاعية :** لقد قمنا بتوزيع الاستبيان في صورته الأولية - بعد عملية التحكيم -على عينة الدراسة الاستطلاعية والمقدرة بـ (44) استبيان، و قد استرجع منها 36 استبيان، واستبعد (04) نظرا لعدم استيفائها الشروط كالإجابة على نفس الفقرة بأكثر من بديل أو ترك الفقرات بدون إجابات ...الخ، حيث أصبحت العينة النهائية للدراسة الاستطلاعية 31 فردا .

5- الخصائص السيكومترية: مما لا شك فيه أن كل باحث يسعى جاهدا للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدواته البحثية و هذا بغية التأصيل العلمي لبحثه و التأكيد على نتائجه المتوصل إليها

- الصدق : يشير الصدق إلى قدرته على قياس ما يدعي قياسه من جوانب سلوك الأفراد، ويعرف إحصائيا بأنه نسبة التباين الحقيقي المرتبط أو المنسوب للسمة المقاسة إلى التباين الكلي أي أن يقيس ما وضع لقياسه. (الجلبي سوسن شاكر، 2005، 84)

توجد في الحقيقة أنواع عديدة من الصدق إلا أن الجمعية الأمريكية لعلم النفس صنفته عام 1954 الصدق إلى ثلاثة أنواع رئيسية صدق المحتوى ،صدق المحك ،صدق التكوين بالإضافة إلى ذلك يوجد صدق المظهر والصدق المستخرج من معامل الثبات (معمرية بشير، 2007، 181)

وقد اخترنا الأساليب التالية للتحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة .

- صدق المحكمين: يعتبر صدق المحكمين واستشارة الخبراء من بين الطرق التي يقدر بها صدق المحتوى ، حيث عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين من جامعات ، الوادي، الشلف الجزائر 02 أساتذة في علم النفس على اختلاف تخصصاتهم ، كما قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على ذوي الكفاءة والخبرة من مجتمع البحث و قد استجبنا لآراء المحكمين و في ضوء مقترحاتهم قمنا بحذف و تعديل ما يلزم.

-الصدق البنائي : ويقصد بصدق البناء Construct Validty او صدق المفهوم Concept Validty مدى صدق الاختبار او الاستبيان في قياس الخاصية التي يفترض وجودها ( معمرية بشير، 2012، 217) ، حيث يعبر الصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لها وقد قمنا من خلال عينتنا الاستطلاعية المكونة من 31 فردا التعرف على معاملات الارتباط لكل استبانة على حدة .

-الصدق البنائي لاستبيان الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية : حيث كانت النتائج كما في الجدول رقم (01) : يوضح الجدول رقم (05) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبانة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للاستبيان حيث نلاحظ ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فنه يمكننا القول ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه .

-الصدق البنائي لاستبيان جودة حياة العمل : حيث كانت النتائج كما في الجدول رقم (02) : يوضح الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد استبانة جودة حياة العمل والدرجة الكلية له حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فانه يمكننا القول أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه

-الثبات: يعني مدى الدقة و الاستقرار و الاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة(معمرية بشير، 2007، 167)

#### - الثبات الداخلي بالتجزئة النصفية: انظر الجدول رقم (03)

من خلال الجدول رقم (04) نجد أن معاملات الارتباط بين نصفي الأداة وبعد تصحيح الطول بمعادلة سبيرمان براون موجبة ودالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه يمكن القول أن الأدوات ثابتتين .

#### -الثبات الداخلي بطريقة ألفا لكرونباخ:

يعتبر معامل ألفا لكرونباخ الذي يرمز له عادة بالحروف اللاتيني ( $\alpha$ ) وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة . ومعامل ألف يربط ثبات البنود ، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (معمرية بشير، 2007، 184-185) ، عند تطبيق معامل ألفا لكرونباخ على المقياس المعد لقياس الممارسات الحديثة بلغ معامل الثبات (0.896) و هو معامل موجب ودال و مقبول يؤكد ثبات

المقياس ويعبر عن اتساقه الداخلي، عند تطبيق معامل ألفا لكرونباخ على المقياس المعد لقياس جودة الحياة الوظيفية بلغ معامل الثبات (0.925) و هو ايضا معامل موجب ودال و مقبول يؤكد ثبات المقياس ويعبر عن اتساقه الداخلي.

#### - الأساليب الإحصائية:

- لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة، و ذلك لتعدد الفرضيات و تنوعها، و تمّ الاعتماد في ذلك على برنامج الاكسل 2007 وبرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS 20 و اشتملت الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة الأساسية على مايلي:

- لتحديد المستوى (مرتفع / منخفض) اعتمدنا المتوسط الحسابي لاستجابة كل فرد \* الارتباط بيرسون \* النسب المئوية معامل التأثير ايتا تربيع.

#### X. - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-1- عروض مناقشة نتائج الفرضية الأولى : والتي تنص على : يوجد مستوى مرتفع في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .

انطلاقا من متوسط الاستجابات على المقياس فقد تم تحديد المستوى مرتفع اكبر من او يساوي متوسط الاستجابات و المستوى منخفض اقل تماما من متوسط الاستجابات وقد بلغ متوسط الاستجابات على مقياس الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (126) أي اكبر من او يساوي (126) مستوى مرتفع و اقل تماما من (126) منخفض ، حيث قدر عدد العمال الذين يرون أن مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية منخفض بـ (04) اي مايقدر بنسبة مئوية تصل إلى 5% ، العمال الذين يرون أن مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مرتفع بـ (81) ، اي بنسبة 95% مما يعني أن هناك ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين المؤسسات الجزائرية وبالتالي عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة،الواقع إن مثل هذه النتيجة التي خلص إليها التحليل الإحصائي كانت وفق توقعات الباحث الذي اطلع عن كثب ولاحظ مدى جودة ادراة مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة وهي إحدى فروع مجمع سونلغاز حائزة على شهادة الايزو مما يدل على جودة إدارتها وقد جاءت الدراسة متفقة مع : دراسة عبد الرسول و كاظم (2009): تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية ، حيث هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية ،من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيفية يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع ( 90 ) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية ، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة للعاملين، فضلا عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم

أن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي له . أي أنها تهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي له ، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا ب أن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير

الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعية لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عاليًا وإيجابيًا.

تختلف النتيجة مع : دراسة راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف (2006): تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة) هدفت الدراسة إلى توصيف الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية للتعرف على طبيعة الممارسة اليومية من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات من وجهة نظر مدراء إدارات الموارد البشرية، ودراسة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية والوظيفية على تطبيق الممارسات الحديثة، حيث أجريت الدراسة على عينة من مدراء إدارات الموارد البشرية في 107 منظمة أعمال تجارية سعودية بجودة. الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ANOVA. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية تميل إلى تطبيق الأسلوب التقليدي في الوظائف (إدارة الموارد أو إدارة شؤون الموظفين) وأن الممارسات الحديثة المطبقة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية مطبقة بشكل ضعيف. وكشفت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية. وطرحت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المنظمات وإدارات الموارد البشرية في تطبيق الأدوار الحديثة.

**2- عرض نتيجة الفرضية الثانية : والتي تنص على ما يلي** يوجد مستوى مرتفع لجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية من وجهة نظر العاملين بها .

انطلاقاً من متوسط الاستجابات على المقياس فقد تم تحديد المستوى مرتفع أكبر من أو يساوي متوسط الاستجابات و المستوى منخفض أقل تماماً من متوسط الاستجابات وقد بلغ متوسط الاستجابات على مقياس جودة حياة العمل (108) أي أكبر من أو يساوي (108) مستوى مرتفع وأقل تماماً من (108) منخفض، حيث قدر عدد العمال الذين يرون أن مستوى جودة حياة العمل منخفض بـ (15) أي ما يقدر بنسبة مئوية تصل إلى 19%، العمال الذين يرون أن مستوى جودة حياة العمل مرتفع بـ (66)، أي بنسبة 81% مما يعني أن هناك ارتفاع في مستوى تطبيق جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية .

من خلال التحليل الإحصائي تبين تحقق الفرض الذي افترضه الباحث أي يوجد ارتفاع في مستوى جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نهاد عبد الرحمان الشنطي 2016: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان) هدفت الدراسة التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفين وزارة الأشغال العامة والإسكان، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان والبالغ عددهم (162) وقد تم استرداد (139) استبانة بنسبة استرداد (85,8%)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وخلصت النتائج :

1- تتوافر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان بدرجة متوسطة.

2- توجد علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان.

- 3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).
- 4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى العمر ما عدا بعد (علاقات العمل) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذين أعمارهم أقل من 41 سنة.
- 5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تُعزى إلى سنوات الخدمة في الوزارة ما عدا بعد (الالتزام التنظيمي) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات خدمة في الوزارة أقل من 2 سنوات.
- 6-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أخلاقيات العمل لدى العاملين في وزارة الأشغال العامة تُعزى إلى الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الوزارة.
- 7- يوجد التزام بأخلاقيات العمل من قبل العاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان بنسبة 63.5 % (نهاده الشنطي، 2016)

وتختلف الدراسة مع : دراسة جاد الرب (1999) : جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر، التي اهتمت بدراسة وتحليل جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال في مصر من خلال عدة معايير تمثلت في : عمليات المشاركة ، والالتزامات الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين ، والأمن والصحة المهنية في بيئة العمل ، والاستقرار والأمان الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والأداء المالي لقطاع الأعمال ، ودعم القيادات الإدارية لجودة الحياة الوظيفية ، ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة انخفاض فاعلية وجودة الحياة الوظيفية في الشركات محل التطبيق، ومن ثم توجد حاجة ملحة لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة المدعمة لتطبيق عوامل جودة الحياة الوظيفية ، مع ضرورة المتابعة الدورية لهذه القطاعات من قبل الدولة.

وعموما يمكن تفسير النتيجة التي توصلنا إليها ارتفاع بنسبة 81 % في ضوء الدراسات السابقة وتناسقا مع نتيجة الفرض الأول فان المؤسسة الجزائرية محل الدراسة تولي الأهمية لراحة العامل بوصفه عميلا داخليا ربما تماشيا مع متطلبات الجودة العالمية والواقع إنما تصلح لأن تكون أنموذجا للمؤسسات الجزائرية الناجحة والرائدة على مدار أكثر من عقد من الزمن ولم نفترض هذا الفرض في هذا الاتجاه إلا لما رأيناه من جودة فعلية في حياة العمل وما توفره من راحة للعامل ، لكن نعتقد أنها في حاجة إلى تعزيز كون العينة نسبيا من الإطارات الوسطى والإطارات وهي فئة تهتم بها المؤسسة أكثر من اهتمامها بالعامل البسيط.

### - 3- عروض مناقشة نتائج الفرضية الثالثة : والتي تنص على :

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الدرجة الكلية لتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية. تبياناً للعلاقة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بإبعادها و متغير جودة حياة العمل حيث أظهر التحليل الإحصائي في الجدول رقم (04) كما قمنا بحساب معامل التأثير لايتا مربع بواسطة برنامج spss20 ، حيث بلغ (0,592) ، أي يؤثر متغير الممارسات بنسبة 59% على متغير جودة حياة العمل. وعليه فان هذه النتائج جاءت كما توقع الباحث حيث اثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة عند مستوى الدلالة 0.05 ووافقت النتيجة دراسة رياض بن حسين الهاشمي\* وعلي بن محمد العضايلة (2017) أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها



، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، وهي ( برنامج مستشفى قوى الأمن ومدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية ومدينة الملك عبد العزيز الطبية )، واعتمدت الدراسة النهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينه عشوائية طبقه من العاملين في هذه المستشفيات، وتم توزيع (450) استبانته وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (403) استبانته بنسبة (5.89 % ) صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأهمها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات العسكرية كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجودة الحياة الوظيفية (18.3) كما وجد أن مستوى الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي (26.3)، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى لمتغير (الجنسية والخبرة) حيث كانت النتائج لصالح غير السعوديين و ذوي الخبرة أقل من 6 سنوات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الحياة الوظيفية والتي تعزى للمتغيرات (جهة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والتصنيف الوظيفي، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي). وأوصت الدراسة بالحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات بما يضمن تحقيق أهداف المستشفيات وطموحات عاملها و الاهتمام بتحسين بيئة وظروف العمل في المستشفيات العسكرية وتفعيل جداول العمل المرنة بما يتناسب ومصالح المستشفيات العسكرية وعاملها.

إن النتيجة التي آلت إليها عملية اختبار الفرض المتعلق بالعلقة بين متغيري الدراسة والتي تشير إلى علاقة ارتباطيه موجبة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل كما بينت النتائج العلاقة الموجبة لكل من أبعاد الممارسات المتمثلة في ( الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب ، تقييم الأداء ) في حين لم تكن أبعاد (الاختيار والتعيين والترقية ، العوائد والحوافز ، الصحة والسلامة) ذات علاقة دالة حيث يرى عمال المؤسسة محل الدراسة ان هناك اثر لمتغيرات الأربع السالفة الذكر على جودة الحياة والواقع أن المتغيرات التي افرزها التحليل الإحصائي من حيث الواقع تسهم إسهاما كبيرا في المناخ التنظيمي غير انه عموما فان حجم التأثير لتطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كان قويا حيث بلغ (0,592) وهو كما يرى الدردير (2006) حجم تأثير قوي، ان إحساس العامل بالعدالة وتساوي الفرص و سهولة الاتصال والتدريب والاهتمام بمتطلبات المنصب كلها ترفع من شعوره بالانتماء والرضا عن الوظيفة ومتعلقاتها مما ينمي الاهتمام بجودة حياة العمل والظروف المعنوية للعامل وفرق العمل و ديناميكيتها والعدالة في الأجر والمشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي الرفع من مستوى جودة حياة العمل .

## XI. - خلاصة :

لقد هدفنا في هذه الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة في ادارة الموارد البشرية على جودة حياة العمل وعلاقتها بجودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- يوجد ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 95% من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .
- يوجد ارتفاع في جودة حياة العمل بنسبة 81% من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية
- توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.318$ ) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 ، وبمعامل تأثير بنسبة 59 % ، كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لكل من أبعاد الممارسات المتمثلة في ( الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب

، تقييم الأداء ) وعدم دلالة ارتباط أبعاد(الاختيار والتعيين والترقية ، العوائد والحوافز ، الصحة والسلامة) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .

## XII. مقترحات الدراسة: بعد مناقشة النتائج التي خلصت إليها الدراسة نقترح الآتي :

- تعزيز و دعم علاقات العمل الايجابية بين جميع العمال ( الرسمية وغير الرسمية ) وتوجيهها بالشكل الذي ينسجم وأهداف المنظمة.
- تفعيل قنوات الحوار والاتصال بين العمال فيما بينهم ومع رؤسائهم .
- تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات المهنة ومواصفات الجودة و بالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي و تطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية .
- إعادة تصميم الوظائف و مراكز العمل تبعاً للتطورات الفنية والتكنولوجية .
- الاهتمام أكثر ببرامج تحسين جودة حياة العمل ، واعتماد جداول العمل المرنة و الاهتمام أكثر ببيئة العمل المادية وظروف العمل المعنوية
- تشجيع العمل بفرق ودوائر الجودة واستثمار مخرجاتها
- إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز والمكافآت المادية
- دعم برامج السلامة المهنية والعمل جدياً على خفض معدلات الحوادث والرفع من عوامل الأمان بالاعتماد على ثقافة تنظيمية متفردة
- دعم المرافقة الاجتماعية للعامل لتنمية الإحساس بالأمن الوظيفي والطمأنينة

## XIII. الملاحق :

الجدول رقم(01) يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد استبيان الممارسات الحديثة والدرجة الكلية له

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
الاتصالات	0.702	0.000
المسار الوظيفي	0.856	0.000
تصميم الوظائف	0.713	0.000
التدريب	0.726	0.000
تقييم الأداء	0.862	0.000
العوائد والحوافز	0.477	0.007
الصحة والسلامة	0.559	0.001

## XIV. المراجع :

### أولا - المراجع العربية:

- أبو شيخة ، نادر أحمد، 2000، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، عمان.
- البلبيسي أسامة زياد يوسف 2012، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- البربري مروان حسن 2016. دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق ، كاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا غزة .

- بن مسلط، راشد، وبن عبد الله، الشريف. (بدون سنة). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة). من: <https://www.ut.edu.sa/documents>
- جاد الرب سيد محمد 1999، جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الأعمال ، بحث مقدم للجنة العلمية .
- جاد الرب ، سيد محمد 2008، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية ، دط ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع الاسماعيلية مصر .
- جاد الرب سيد محمد 2009، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، ط1 ، دار الكتب المصرية الإسماعيلية ، مصر .
- الدردير عبد المنعم احمد 2006، الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ط1 ، عالم الكتاب، القاهرة.
- درة عبد البارى و الصباغ زهير 2008 ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر عمان .
- راضي بهجت (2008) العدالة التنظيمي وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة مجلة البحوث العدد (1) المجلد (1) : 55-88
- زاهر بسام ، ابو دولة جمال ، زين العابدين دانيا ، 2013 تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ( دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية ) مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية العدد (35) المجلد (3) 67-86
- عباس محمد خليل و آخرون 2007، مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- ماضي خليل 2014، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية ( أطروحة دكتوراه غير منشورة ) جامعة قناة السويس مصر .
- مباركي بوحفص وعبد الكريم خالد 2015 مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 20 سبتمبر 2015 ، فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني
- مروى محمد 2013 ، الاتجاهات الحديثة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين في المنظمة (القدرة – التميز – فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO)
- معمريه بشير 2007 ، القياس النفسي و تصميم أدواته ط2 منشورات الجبير، الجزائر.
- معمريه بشير 2012، أساسيات القياس النفسي وتصميم ادواته ، دار الخلدونية الجزائر .
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح 2004، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد 21 جامعة الزقازيق .
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة 2007
- المغربي عبد الحميد 2002 ، نظم المعلومات الادارية الاسس والمبادئ ، ط1، المكتبة العصرية المنصورة مصر .
- فوطه سحر محمد و محي الدين القطب 2013 المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد الخامس العدد الأول ، أثر الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ،
- العنزي سعد والفضل سما سعد 2007 ، فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الالفية الثالثة مجلة العلوم الاقتصادية الاردنية العدد 13 المجلد 45 : 68-85
- العنزي سعد علي ، وصالح احمد علي 2007، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن .
- السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.

- السالم مؤيد وحرشوش عادل 2002، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- الشنطي نهاد عبد الرحمان 2016 ، واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل (دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان)
- عبد الرسول م م حسين علي و كاظم م عبد الله 2009، تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 11 العدد 2 ، 66-52
- عباس محمد خليل و آخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان 2007.
- الهاشمي رياض بن حسين \* وعلي بن محمد العضاليلة 2017المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 13 العدد 1 ، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها
- هاشم عيسى عبد الرحمن ابو حميد 2017، أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة .
- ثانيا - المراجع الاجنبية :

- R. Black kurn & B.Rosen "Total Quality and Human Resources Management lessons learned from Baldrige Award – winning companies" Academy of management Executive 1993 – 49 – 65.
- Havlovic, S. J. (1991). Quality of work life and Human Resource Outcome. Journal of Industrial Relations, 30 (3), 469-479.
- Bernardin, H. John (2007). Human Resource Management: An Experiential Approach. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, p7
- <https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-20-ssh/2564-2015-11-08-09-27-38>
- [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com).