

تحسين جودة الحياة الوظيفية لضمان أفضل استثمار في الموارد البشرية

Improving the quality of working life to ensure the best investment in human resources
Améliorer la qualité de vie au travail pour assurer le meilleur investissement dans les
ressources humainesصغيري حسين¹، لوكية لهاشمي²

تاريخ النشر: 2024/06/01

تاريخ القبول: 2023/10/20

تاريخ الإرسال: 2023/06/17

ملخص:

إن الباحث في علم تسيير الموارد البشرية يجد أن البرامج التي كانت معمولة بها في المنظمات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنظمات ذات طابع قديم، حيث كانت تجعل من الكائن البشري يعيش ظروف عمل غير مناسبة وغير محفزة على إنجاز الأعمال، وعلى هذا الأساس قام المختصون في علم الموارد البشرية والأرغنونيا بمحاولة إيجاد حلول لتلك الطرق الإدارية القديمة، بحيث تكون برامج جيدة ومفيدة للعنصر البشري، يكون الغرض منها اشباع حاجات الموارد البشرية وتحسين نوعية وجدة الحياة الوظيفية داخل التنظيم وذلك لمحاولة الوصول إلى تحقيق الرفاهية في العمل، وهو الأمر الذي ينتج عنه ارتفاع في مستوى التحفيز والابداع، مما ينمي فيهم روح الابتكار والابداع، لهذا سنتطرق في بحثنا هذا على أهم البرامج بمختلف أنواعها التي من الممكن أن تؤدي إلى تحسين في جودة العمل وجودة الحياة الخاصة بالعمل داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، تحسين جودة الحياة الوظيفية، البرامج الحديثة، البرامج القديمة، الرفاهية الاجتماعية.

Abstract :

The researcher in G.R.H finds that the programmers used in the organizations for the management of human resources in the organizations are of an old character in which it made the human being live in inappropriate and unstimulating working conditions, It was on this basis that HR and Agnomia specialists tried to find solutions to those old administrative methods programmers that are good and useful to the human component and are intended to satisfy human resources needs and improve the quality and seriousness of careers within the organization in order to try to achieve well-being at work which results in a high level of motivation and creativity, With a spirit of innovation and creativity, we will address in this research the most important programmers of all kinds that can lead to an improvement in the quality of work and the quality of life of work within the organization.

Keywords: quality of working life, improving the quality of working life, modern programs, old programs, social welfare.

*المؤلف المراسل: صغيري حسين

¹ Seghiri Houcine, University of Constantine 2, Psychological and educational applications laboratory : Algeria, houcine.seghiri@univ-constantine2.dz

² Loukia Hachemi, University of Constantine 2, Psychological and educational applications laboratory : Algeria, loukiah2006@yahoo.fr

Résumé :

Les chercheurs en gestion des ressources humaines soulignent que les programmes utilisés par les organisations pour gérer leurs ressources humaines ont le caractère archaïque de faire vivre les gens dans des conditions de travail inappropriées et peu stimulantes, Partant de là, les spécialistes RH et Agnomia ont essayé de trouver des solutions aux programmes de l'ancienne méthode commerciale adaptés à l'élément humain, dans le but de répondre aux besoins des RH et d'améliorer la qualité et le sérieux des carrières au sein de l'entreprise, pour de bons résultats, avec un haut niveau de motivation et de créativité, un esprit d'innovation et de créativité en milieu de travail, cette étude décrit toutes sortes de programmes clés qui peuvent conduire à une amélioration de la qualité de travail et de vie au sein d'une organisation .

Mots clés : qualité de vie au travail, amélioration de la qualité de vie au travail, programmes modernes, programmes anciens, protection sociale.

مقدمة

تعد قضية جودة الحياة العملية ومحاولات تحسينها من أبرز القضايا التي يبحث عنها الباحثون من خلال دراسات العلاقات الإنسانية وعلم الهندسة البشرية، وتتناول أبحاثهم المتمحورة حول العنصر البشري في المنظمة كونه يعد نواة التنظيم. في هذا المجال على مدار أكثر من نصف عامًا من البحث لأن ما الذي بنى هذا البحث حول تحسين جودة الحياة العملية؟ ما هي إجابة السؤال الذي يدور حول فرضية حاجة الموظفين إلى بيئة عمل مريحة توفر لهم من ناحية بيئة عمل وإنتاجية أفضل ومن ناحية أخرى الاهتمام بتحسين جودة العمل الحياة مخصصة لتشخيص ومعالجة أوجه القصور الناتجة عن برامج الجودة السابقة لحياة العمل التي تطبقها المنظمة في بيئتهم الفعلية، حيث رأى العمال أن بعض برامج الجودة التقليدية القديمة لحياة العمل لم تكن مناسبة لحالة عملهم لأنهم جعلوها تشعر غير مرتاح وغير متحمس للإبداع السلوكي في مجال عملهم في بيئة العمل هذه، من هذه العوامل السلبية ، كان لبرامج الجودة التقليدية لحياة العمل تأثير كبير على الموظفين والخبراء والباحثين في مجال الإدارة وإدارة الموارد البشرية ، الذين يميلون إلى دراسة المشكلة من أجل اقتراح الحلول ، وهو تشكيل وتكوين برامج جديد. تشمل الميزات التي من شأنها أن تعمل على توفير المناخ المناسب للعمل وهو الأمر الذي ينتج عنه تعزيزًا وتحفيزًا لولاء الموظفين الخاصين بالمنظمة، مما يعود بالفائدة على كلا الطرفين يعني ذلك فائدة المنظمة والمتمثلة في تحقيق إنتاجية أفضل واستثمار أكبر في مواردها البشرية وفائدة الموظفين والمتمثلة في تحقيق لهم أفضل بيئة عمل متناسبة مع متطلبات المنصب.

لهذا سنعمل في بحثنا هذا على التعرف على تلك البرامج بمختلف أنواعها، التي من شأنها أن تعمل على تحريك عجلة التحفيز والدعم المعنوي والمالي و شحن الطاقات الخاصة باليد العاملة في المنظمة، وأهم المستلزمات الواجب توافرها في المنظمة التي تسعى إلى تطبيق برامج تحسين في جودة حياتها الوظيفية، لتحقيق أفضل استثمار في الموارد البشرية.

1- مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية

عرفها "Shefali, Kanpur": هو أي نشاط يحدث على جميع مستويات المنظمة التي تسعى إلى تحقيق قدر أكبر من الكفاءة التنظيمية، وتعزيز كرامة الإنسان، و إلى النهوض بالمهن وتطويرها في المنظمة والتي من خلالها يتعلم المديرون والنقابات والموظفون كيفية العمل فيها بطريقة تشاركية، لتحديد أفضل للإجراءات الممكنة، والتغييرات والتحسينات فيما بينها من أجل تحقيق الهدف المشترك المتمثل في تحسين نوعية الحياة العملية لجميع أعضاء المنظمة وزيادة كفاءة كل من الشركات والنقابات العمالية. (Shefali & Rooma, 2014, p. 58)

وعرف الهبتي خالد في كتابه تحسين جودة الحياة الوظيفية كعملية لخلق جو مناسب لأداء وظيفة معينة من خلال استخدام الأنظمة والطقوس التي تجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم في المنظمة بمعنى أن يجب أن تدير المنظمات مجموعات عمل تعمل على تعزيز الكرامة الإنسانية والتقدم والتميز في العمل. (بوجمان، أقطي، و الوائي، 2018، صفحة 126)

وتأسيسا على ما تم التطرق إليه في التعاريف حول تحسين جودة الحياة الوظيفية، نستنتج أنها تعبر عن أي عملية أو وسائل تسعى من ورائها المنظمة إلى الرقي بالقيم المشتركة بينها وبين مواردها البشرية، وذلك من أجل الحصول على يد عاملة ذات مستوى من التحفيز والولاء التنظيمي يمكنهم من تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في الأسواق.

2- أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية

تدفع البرامج التحسينية إلى ما يلي: (بوجمان، أقطي، و الوائي، 2018، صفحة 127)

- أ- ميزة الجودة على المنافسين، من خلال حماس العمال لزيادة الإنتاجية والجودة
 - ب- الاحتفاظ بالموارد البشرية الفعالة التي تساهم في فرص التنمية نتيجة ارتباطها طويل الأمد مع المؤسسة.
 - ت- تتيح للعاملين فرصة القضاء على المشاكل التي قد تعيق عمل الوكالة وتقوض برامجها.
- كما أنها توجد أهمية أخرى من وجهة نظر كل من الباحثين "عمار فتحي، أحمد إبراهيم" حيث أنهم ذكرو الأهمية التالية:

- أ- تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، ضمان شعورهم بالاستقرار.
- ب- تفعيل جداول العمل المرنة، بما يتناسب ومصلحة المنظمة والعاملين.
- ت- تحسين ظروف العمل المادية، وفق معايير أرغونومية صحية. (موسى و موسى، 2015، صفحة 168)

3- مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

أن نجاح تلك النوع من البرامج يعتمد على جهود ثلاثة أطراف رئيسية نذكرها النحو التالي:

3-1: إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية

تعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى تثمين تلك البرامج التي تسعى الإدارة العليا إلى تجسيدها، ومواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، مما ينتج عنه التزام شخصي وولاء للمنظمة، هذه العناصر تخلق وعياً منتجاً. (بوخدوني، 2022، صفحة 75)

فيصبح بذلك الفرد العامل شريكاً وعضو فعال في تطبيق تلك البرامج، ويهتم بمدى نجاحها، لذلك تعد عملية التوعية والتوجيه وفتح المجال للأفراد العاملة للمشاركة في تفعيل البرامج، من بين الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمة في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وترهن مستقبل نجاحها من عدمه

3-2: كفاءة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في متابعة وتوجيه البرامج

يتمثل دور الإدارة في نجاح هذه البرامج في تحقيق التعاون والثقة المتبادلة بينها وبين العاملين، لذلك يجب عليها استخدام مرونة موظفيها لتطوير برامج مفيدة للطرفين بين الإدارة والعاملين وتمكينهم من أخذ الحرية والسلطة. لاتخاذ خطوات جريئة لتنفيذ هذه الخطط. (قريشي، 2018، صفحة 10)

ومن ضمن الخطوات التي ينبغي أن تتخذها الإدارة:

01- وضع قواعد عمل مناسبة ومعقولة وقابلة للتنفيذ

02- المساهم في الحفاظ على جو منظم للعاملين.

03- المساعدة على ضمان تصرف الموظفين بطريقة مهنية وآمنة.

04- وضع وتنفيذ سياسة وإجراءات مرنة للعمل.

05- وتشجيع فرق العمل التشاركية بتعزيز الثقة. (Lokanada & Mohan, 2010, p. 836)

لذا نرى أن للإدارة اليد في تحقيق النجاح لتلك البرامج الخاصة بتحسين جودة الحياة داخل المحيط العمل، من خلال ما تقدمه من دعم واهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، وخلق جو مبني على التعاون والثقة المتبادلة، والسعي لتحسين العلاقة القائمة بين المديرين والعاملين.

3-3: الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا

يعد دعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً لنجاح برنامج تحسين الجودة، حيث يمثل الدعم المالي والإداري الإطار الذي يعتمد عليه نجاح البرنامج. وهذا يساعد على زيادة المستفيدين من هذه البرامج من خلال تمكين الإدارة المالية من الإنفاق بشكل رشيد. (بوخدوني، 2022، صفحة 76)

ونظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توجيه جهود جودة الحياة الوظيفية، يتطلب الأمر من الإدارة منح الحرية والصلاحيات لاتخاذ الإجراءات التالية:

1- إشراك العمال في صنع القرار وأنشطة جودة الحياة الوظيفية.

2- بناء أشكال مناسبة لتصميم العمل، مع توفير المرافق المادية في بيئة العمل.

3- إضفاء الطابع الرسمي على تجربة جودة الحياة الوظيفية، وتحديد مجالات التعاون والتكامل مع الإدارات الأخرى. (Avjeet, 2016, p. 8307)

لهذا فإن الدعم الذي تعمل عليه المؤسسة بصفة عامة والإدارة العليا بصفة خاصة سواء الدعم المعنوي من تحفيز للموظفين وتوفير لهم الأمن المهني اللازم لحياتهم داخل المنظمة أو الدعم المالي من خلال توفير منح وعلاوات، كل هذا يصب في وعاء التحسين المستمر الذي يمس بدوره جودة الحياة الوظيفية في الوسط التنظيمي.

4- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية

استنتجنا من دراستنا لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وحول البرامج التي قاموا بدراساتها، نجد أن المنظمة وضعت أمام تقسيمين من حيث نوع البرامج: البرامج التقليدية، البرامج الحديثة، وسنقوم فيما يلي باستعراض برامج كل من تلك التقسيمين:

1-4 البرامج التقليدية

ويقصد بها تلك البرامج التي اعتادت المنظمة على استعمالها في بيئة العمل، وهي نتاج لمختلف النظريات والمقاربات الإدارية التي كانت في الخمسينيات القرن الماضي، ونذكر هذه البرامج على النحو التالي:

1-1-4 تحسين بيئة وظروف العمل

تهدف مثل هذه البرامج إلى تركيز أهداف واهتمامات المنظمة على ظروف العمل في بيئة العمل حيث أن ظروف بيئة العمل هذه تؤثر على سلوك ونفسية العمال، وبالتالي زيادة رضا العمال وزيادة مستويات التحفيز لديهم في العمل، والتي يبدو أنها تؤثر على إنتاجيتهم، غالبًا ما تتضمن برامج تحسين جودة الحياة العملية ما يلي:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومجهز بعناية من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة.

- معالجة حالات التعب والإرهاق التي تظهرها مراجعة منحنيات الإنتاج للعاملين. (العيسوي، 1997، صفحة 45)

يمكن حل هذه الحالات من خلال إعادة النظر في التخصيص اليومي والأسبوعي لساعات العمل، وتوفير فترات راحة، والبحث عن الحركات والوقت لكسر العادات السيئة، والتركيز على المعاملة الإنسانية للعمال.

- معالجة مصادر الضوضاء، خاصة عندما تكون الآلات والمعدات صاخبة.

- يأتي دور الإثراء والتناوب وتمديد العمل من تقليل رتابة العمل من خلال إعادة تصميمه بحيث يمنع تكرار حالات تمثيله. (عمرو محمد، 2017، صفحة 69)

حيث إن تحسين ظروف العمل وترقية بيئة العمل للمستوى الذي يرقى به تنظيم المؤسسة في تحسين جميع نواحي الحياة داخل المنظمة يعمل ذلك على تحسين نوعية الحياة التي تكون في محيط العمل التي بدورها تؤثر على نفسية وشخصية العامل داخل التنظيم.

2-1-4 برامج الصيانة البشرية

نظرًا لأن العنصر البشري في مؤسسة ما هو في قلب المنظمة ومسرّع للتقدم الذي تسعى جميع المؤسسات إلى تطويره والنهوض به، تتكون هذه البرامج من برامج تركز على المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون في مجال عملهم حتى يتمكنوا من ذلك. لا تحتفي، ولن تضيع منهم لخلق جو إيجابي من حيث الإبداع والابتكار في مجال العمل، فإن أساليب وإجراءات التدريب التي تعتمد عليها المعاهد هي كالتالي:

• أسلوب المحاضرات: إنها من أكثر الأساليب انتشارًا وشعبية في هذا المجال لأنها تدعم الأفكار النظرية للعاملين المدربين حول قواعد العمل وفرص استغلال قدراتهم العقلية.

● أسلوب دراسة الحالات: تأثير هذه الطريقة هو وضع المتدربين في مواقف ومواقف واقعية من أجل تحفيزهم على الحصول على تحليل منطقي واتخاذ القرار المناسب بشأن الوسائل أو الأساليب التي يجب الاعتماد عليها لحل المشكلة التي يتم تحليلها.

● أسلوب تقمص الأدوار: بناءً على هذا النهج وكما هو موضح في هذا البرنامج -برنامج الصيانة اليدوية- تقوم المنظمة مؤقتاً بنقل أو تغيير مواقف المتدربين المشاركين في هذا البرنامج، وهذا إما نقل رأسي بين وظائف مختلفة أو نقل أفقي بسبب هذه الطريقة تمكن العمال من الحصول على خبرات ومهارات متعددة في مجموعة متنوعة من المواقف بحيث يمكن للعمال الناجحين والمبدعين أن يظهروا. (قريشي، 2018، صفحة 26)

● أسلوب تكليف أحد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره: تلجأ المنظمة إلى اختيار شخص لديه القدرات اللازمة والمحددة سلفاً وإخضاعه للتدريب والتوجيه من قبل الضباط لإعداده والاستفادة منه في المواقف المعقدة للغاية التي تتطلب عددًا لا حصر له من المهارات.

● أسلوب المشاركة في الندوات والمؤتمرات: تقوم المنظمة الراغبة في تحسين مواردها البشرية بتوجيه عدد من الموظفين الأكفاء ذوي الصلة بالتنمية إلى الندوات والدورات التدريبية، كل حسب مجال وظيفته، من أجل تطوير وتطوير فلسفتهم التشغيلية وتحسين قدراتهم التحليلية.

● أسلوب التسجيل في دراسات أكاديمية: في حين أن المنظمات تحفز الإبداع والابتكار في عملها من خلال تشجيعها على إكمال البحث الأكاديمي من أجل تطوير المعرفة العلمية ذات الصلة بالعمل أو طرق العمل في المنظمة، أي مفيد لكلا الطرفين. (بوخدوني، 2022، صفحة 69)

نلاحظ من خلال هذه الأساليب والإجراءات التدريبية التي تعمل من خلالها المؤسسة والإدارة العليا، أنها تعمل على توفير جو من التحفيز الإيجابي على روح الإبداع والابتكار في مجال العمل، التي بدورها تكون ركيزة لتحسين نوعية العمل ونوعية الحياة الخاصة بالعمل داخل التنظيم

4-1-3 إعادة النظر في الحجم الساعي

تم التخطيط لساعات العمل لتشمل أنماط الاستخدام غير التقليدية من خلال تبني مبدأ أن العمال بحاجة إلى الراحة وتحديد شباهم. لذلك لجأت المنظمة إلى استخدام أوقات العمل المرنة، أو استخدام أسبوع عمل مضغوط، والذي يتضمن عمل العمال لساعاتهم المحددة على مدى خمسة إلى أربعة أيام بدلاً من ستة. (عمرو محمد، 2017، صفحة 69)

إن الحجم الساعي الذي تعمل به أغلب الشركات يمكن أن يكون نقطة ضعف بالنسبة للإدارة والنقطة التي تمنعها من التقدم، لهذا نستنتج أن تعديل في الحجم الساعي المعمول به في المؤسسات من شأنه أن ينتج عنه تطوير وتحسين في البيئة العمل داخل التنظيم.

4-1-4 توفير برامج الرفاهية الاجتماعية

إن اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية لا يجعل الموظفين يحققون النتائج المتوقعة، ولا يدفعهم إلى التحسين المستمر للأداء الوظيفي في عملهم، لذلك من الضروري الانتباه إلى الحوافز المعنوية، خاصة تلك المستمرة. وقد ثبت أن هذا له تأثير نفسي كبير على العاملين، وخاصة أولئك ذوي الطبيعة الاجتماعية (مثل الإجازات والإجازات والتعويضات...)، مما سيحفز الموظفين على أداء أفضل ويزيد من قدراتهم الرضا والولاء المؤسسي. (منصور م.، 2016، صفحة 28).

4-1-5 برامج الأمن والسلامة المهنية

ويمكن تعريفها بأنها (إجراءات تهدف إلى حماية العنصر البشري أولاً، النظر في الأسباب الحقيقية وأعراض حوادث العمل والأمراض المهنية، والعمل على علاجها، ومنع تكرارها). (عقيلي ع.، 2005، صفحة 570).

نظرًا لأن المنظمات الحديثة حولت انتباهها إلى تلك الجوانب التي لها علاقة وتأثير على صحة العاملين، سواء كانت نفسية أو جسدية أو عضوية، فقد أصبحت مهتمة بمثل هذه المخططات حيث يتم استخدامها للتذكير والتحذير من الأخطار الكامنة في الخطأ. استخدام الآلات من قبل العمال الفرديين ووظيفتها من أجل خلق جو ملائم للسلامة المهنية للعمال في وظائفهم، يتطلب تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية وسائل، أهمها: (حرايرية، 2017، صفحة 4)

- التوعية والتثقيف

- التفتيش والمراقبة والتحقيق والتقييم

- التشريعات الوطنية للسلامة والصحة المهنية

- التدريب (حرايرية، 2017، صفحة 139)

4-1-6 برامج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تنعكس أهمية برنامج العلاقة في تحسين جودة الحياة العملية في حقيقة أنه يهدف إلى إرساء أسس تكوين العلاقات الصحيحة اللازمة في بيئة العمل من خلال نشر روح الفريق بين أعضاء الفريق نفسه. الاهتمامات، ومن خلال تطوير الميل

لتبادل الأفكار في مجموعات العمل، بهدف تطوير وتطوير وتحسين جودة بيئة العمل، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمات والمنظمات. (موسى و موسى، 2015، صفحة 131).

نلاحظ أن العلاقات الإنسانية هي المحرك للمشاعر للعنصر البشري، وهو الذي يؤثر في حياة الانسان إذا ما تم الاهتمام بها، لهذا فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى العمال من شأنها أن تعمل على تحسين جودة ونوعية الحياة المتعلقة بالعمل داخل المنظمة.

4-1-7 برامج الرعاية الصحية

إن الباحث في مجال الصحة المهنية، يرى أن في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، الصحة المهنية للفرد العامل والاهتمام بها من قبل المؤسسة، تلعب دورا كبيرا في عملية التأثير على نفسية العامل، إذ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة أن تلتزم من خلاله بتقديم الخدمات الطبية التي تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين. (عمرو محمد، 2017، صفحة 70).

لذا فإن الاهتمام بالجانب النفسي والصحي للعامل داخل المنظمة، كون الإدارة هي المسؤولة عن صحة العاملين لديها، لهذا فذلك الاهتمام وتحسين الرعاية بالجانب الصحي للعامل يلعب دورا مهما في تحسين جودة الحياة الوظيفية في محيط التنظيم.

4-2: البرامج العصرية الحديثة

جاءت هذه البرامج الحديثة نتيجة للتطورات الحاصلة بيئة الأعمال والبيئة المحيطة بالمنظمة، وتصحيحا للبرامج التقليدية التي كانت تعند عليها، تلك البرامج العصرية الخاصة بتحسين جودة الحياة الوظيفية نوجزها فيما يلي:

4-2-1: برامج إعادة التصميم الوظيفي

أصبحت المنظمات الحديثة على دراية بأن تنفيذ العمال للمهام بطريقة النطاق الضيق للغاية (تنفيذ المهمة المنوطة بهم بشكل يومي)، قد ينتج عنه إحباط للمهارات الابتكارية والقدرات العقلية لدى العمال وتثبيطا لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، لذا أصبحت تتجه إلى توسيع ذلك النطاق الضيق (Jyoti & Verma, 2016, p. 294)، ويمكن ذلك من خلال إعادة التصميم الوظيفي لخصائص البيئة الوظيفية بما يتوافق مع كل من متطلبات وأساسيات أداء العمل والقدرات الوظيفية لدى العمال، كإعطاء العمال ذوي المهام والوظائف الضيقة مجموعة متنوعة من الواجبات، إذ أن أدائهم لتلك

الواجبات يكون بمعدل زمني أقل، وهذا يكون من أجل تغيير نطاق الوظائف لدى العمال في محالة منهم لتحفيزهم على إنتاج جودة عالية من المنتج (Shefali & Rooma, 2014, p. 55).

وهناك منهجا آخر يتمثل في التناوب في الوظائف، حيث تقوم المنظمة بوضع مخطط عمل، مبني على أساس تناوب العمال في مختلف الوظائف داخل منظمة، وذلك حسب المستوى الوظيفي، إذ أن هذه الطريقة تؤدي إلى تقليل نسبة الملل للعمال، وزيادة نسبة الحصول على أفكار جديدة مبتكرة تساعد في تحسين الوضع الحالي في المنظمة. (قريشي، 2018، صفحة 31)

ومما سبق نستنتج أن إعادة تصميم الوظيفي يؤدي إلى تحسين نوعية العمل في بيئة العمل، وذلك ما ينتج عنه تأثيرا عميقا في نفسية العمال.

4-2-2 الإدارة بالمشاركة:

يمكن النظر إلى هذا البرنامج على أنه أسلوب استحدثته الإدارة في عملية صنع القرار، حيث أنها اتجهت للاهتمام بالعنصر البشري للمنظمة كونه عنصر فعال في تغيير مسار المنظمة إلى الأفضل، إذ أنها أصبحت تأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الأمور التي تخص وظائفهم، في عين الاعتبار.

حيث نرى أن قد عرفنا هذا النمط على أنه: "هي اشراك أفراد المجموعة في نشاطات نفسية واجتماعية، كما يمكن أن تعرف على أنها اشراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافزا وتشجيعا على انجازهم للعمل وزيادة نسبة الإنتاج مما يؤدي بهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة. (محمد، 2009، صفحة 33)

ويعتبر (Tjosvold) مشكلة العاملين في المؤسسة وسيلة تساهم في حل المشاكل الحاصلة في بيئة العمل سواء المشاكل الفردية أو العلاقاتية أو الجماعية. (Nikiema, 2000, p. 34)

ومن أجل إنجاح هذا البرنامج لابد من توافر العوامل التالية: (الرفاعي، 2009، صفحة 15)

1- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العمالي من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة ثانية.

2- عاملين لديهم الرغبة والمؤهلات التي تحول لهم الوقوف إلى جانب الإدارة في وضع مخطط واتخاذ القرارات.

3- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

4- أن تمكننا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن اعتبار الإدارة بالمشاركة هي عبارة عن نافذة للعمال لطرح انشغالاتهم واقتراحاتهم حول تحسين نوعية العمل كحسب مجاله وتخصصه.

4-2-3 فرق العمل المارة ذاتيا

تكون هذه المجموعات ذاتية التحكم في الممارسات والأنشطة العملية التي يؤدونها كما أن لديها الحرية والقدرة على تسوية الخيارات الخاصة بمستواهم الوظيفي (Jyoti & Verma, 2016, p. 294)

إذ أن هذه المجموعات تكون في الغالب مكونة من 10 حتى 20 فردا، حيث يكونوا هؤلاء الأفراد متعددي المهارات ويقومون بالتناوب على الوظائف، وذلك لضمان أعلى مستوى من نوعية الإنتاجية (ليث و الجميل، 2009، صفحة 195) تكون عبارة عن الجسد الواحد حيث أن كل أعضاء المجموعة تكون مسؤولة سواء في حالة الإنجاز أو في حالة خيبة الأمل أو الفشل. (بوخدوني، 2022، صفحة 72).

بالإضافة إلى ذلك ففي مثل هذه المجموعات تكون هناك حرية في تسيير مسارها وحرية في القيام بالعمليات التخطيط والتنسيق والرقابة على مختلف الأعمال التي لها علاقة بالعمل، ناهيك عن استقلاليتهم وسلطتهم في كيفية الوصول إلى جمع المعلومات التي تفدهم في مهمتهم. (Nanjundeswaraswamy & Sandhya, 2016, p. 25).

نلاحظ أن هذا البرنامج يدعم فكرة استقلالية فرق العمل والأفراد عن سلطة الإدارة مما يدع لهم المجال الكافي لتطبيق آرائهم ومختلف الاقتراحات، مما يعزز لديهم حب العمل والتفاني فيه، وهذا ما ينتج عنه ولاءهم وحبهم للانتماء لهذه المنظمة.

4-2-4 برنامج جداول العمل البديلة:

يتجه هذا النوع من البرامج الحديثة إلى التركيز على طريقة العمل وإيلاء اهتمام حول كيفية تحسين من ظروف العمل الخاصة بالعامل، بما يساعده على حل مشكلات عديدة، وهذا ما ينتج عنه قدرتهم على تحسين قيمة العمل المنجز. (Venkata & Pattu, 2013, p. 4)

ذكرت كل من (Jyoti Tyagi & Verma) في دراستهم الممارسات الوظيفية الاختيارية، أو كما يطلق عليها جداول العمل البديلة، (Jyoti & Verma, 2016, p. 294) ويمكننا أن نوجزها في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح انواع الممارسات البديلة.

المصدر: من اعداد الباحث من خلال الخلفية النظرية حو الموضوع.

نتيجة لما تطرقوا إليه في هذا البرنامج نجد أن للبرامج البديلة من ساعات عمل المرنة والعمل عن بعد وغيرها، تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، مما يعمل على تحسينها وتوفير الجو المناسب للعامل من أجل أن يقدم كل جهوده في عمله، وتخفيض مستويات الاجهاد والملل ونقصان معدلات دوران العمل والتهرب الوظيفي لدى العاملين.

4-2-5 إدارة الجودة الشاملة (حلقات الجودة)

عرف عقيلي إدارة الجودة الشاملة بأنها: " نهج متكامل يكون في خدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى لتحقيق الجودة في مجال معين، بل هي متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في تلك الحلقة يعد بمثابة نقطة ضعف تؤثر على الجودة الكلية". (عقيلي ع.، 2001، صفحة 32)

حدد COLE تعريفا لها على أنها " نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذا أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير" (خضير، د.ت، صفحة 75)

إن مصطلح حلقات الجودة يعد حسب "Kondalkar" " من بين المفاهيم الإدارية الحديثة لتصميم الوظائف الجماعية، حيث أنها مكون من مجموعات صغيرة من الموظفين مكونة من 7 إلى 10 موظفين، الذين يلتقون بانتظام مع قائدهم المشترك لتحديد المشاكل المتعلقة بسيرورة العمل ومحاولة وضع حلول". (Kondalkar, 2007, p. 282) هو "نظام متكامل يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بفعالية في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين". (شينون، 2022، صفحة 81).

والجدول التالي يمكن أن نلاحظ من خلاله الاختلاف الواضح بين السياسة المعتمدة في الإدارات التقليدية والسياسة المعتمدة في إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (01): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي رأسي يتصف بالجمود.	مرن أو أقل تعقيدا، أفقي شبكي.
التوجه	نحو الانتاج.	نحو الزبون(المستفيد)
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية.	طويلة الأجل، تبنى على الحقائق.
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ).	مبدأ وقائي (احتمال حدوث الخطأ).
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات.	الرقابة الذاتية والتركيز على الايجابيات.
حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
العلاقة مع المرؤوسين	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة الجانبين
نظرة المرؤوسين للرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظر لعناصر العمل	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: (قادة، 2012، صفحة 14)

من خلال ما قدم حول إدارة الجودة الشاملة أو حلقات الجودة نلاحظ أن الإدارة تعتمد على إدارة الجودة الشاملة كسلاح ذو حدين فالحد الأول والمتمثل في تحسين جودة الحياة في بيئة العمل للعمال وذلك من خلال وضع خطط تدعم أحقيتهم في توفر حياة مريحة، وهذا من أجل تعزيز شعورهم بالانتماء، وتدعيم مستوى ولائهم للمؤسسة من خلال تعزيز

الروح المعنوية لديهم، أما الحد الثاني والمتمثل في تحسين جودة منتجاتها وتطوير طرق حديثة للاستفادة للحد الأقصى من قدراتها الإنتاجية التسويقية

خاتمة

تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتبر أمراً حاسماً في عصر اليوم، حيث يقضي العمال معظم وقتهم في بيئة العمل، يعتبر هذا أمراً بالغ الأهمية لأنه من خلال اتخاذ خطوات لتحسين جودة الحياة العملية، يمكن تحسين رفاهية الموظفين ورفاههم

وتحسين وظائفهم، الإنتاجية وتحقيق هدف المنظمة المتمثل في تحسين جودة الحياة العملية، يجب توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على النمو والتطوير المهني، كما يجب توفير التدريب والتعلم المستمر وفرص التطوير المهني لتحسين مهارات الموظفين وزيادة التقدم. والتقدم في مساراتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تعزز فرص التقدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وينبغي تشجيع العمل الذكي وتوفير الوقت. تعزز فترات الراحة والفواصل الشخصية الصحة العامة للفرد ورفاهيته. الإجهاد المهني والإرهاق يعزز النتائج الفعالة في مكان العمل. التواصل وبناء علاقات إيجابية مهمان أيضاً. يجب أن يعزز العمل الجماعي والتعاون، ويشجع التواصل السلس والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الفريق. وهذا يعزز مناخ عمل إيجابي وعمل لائق بشكل عام. أخيراً، القيم ويجب أن تعزز أهمية شخصية العمل، ويجب أن تتاح لها الفرص المناسبة للتطوير والتقدم، ينبغي تقدير واحترام إسهامات الموظفين وتكريم الجهود المبذولة. يُشجّع الاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت والترقيات والفرص المهنية التي تحفز الموظفين على العطاء والتميز.

باختصار، تحسين جودة الحياة المهنية يتطلب اهتماماً شاملاً بالموظفين واحتياجاتهم. يجب توفير بيئة عمل محفزة ومهنية، وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتعزيز التواصل الفعال وبناء العلاقات الإيجابية، وتقدير وتكريم الجهود المبذولة. من خلال تحقيق هذه العوامل، يمكن تعزيز جودة الحياة المهنية وزيادة السعادة والرضا في العمل.

قائمة المراجع:

سعد الله حسين ليث، و ريم سعد الجميل. (2009). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل. مجلة تنمية الراقدين، 31(93)، 181-201.

- سمير أحمد محمد. (2009). *الإدارة الالكترونية* (الإصدار ط 4). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سيد أعمر شينون. (2022). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الابتدائي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس عمل وتنظيم. قسنطينة، قسم علم النفس، الجزائر: كلية علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا.
- عادل بوجمان، جوهرة أقطي، و خالد الوائي. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية*، 18(2)، 121-143.
- عبد الرحمن العيسوي. (1997). *سيكولوجية العمل والعمال*. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- عتيقة حرايرية. (2017). الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التنفيذ. *مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية*، 10(1)، 136-147.
- عمار فتحى موسى، و أحمد إبراهيم موسى. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 24(1)، 111-186.
- عمر عقيلي. (2001). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل للنشر.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي* (المجلد ط 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- كاظم حمود خضير. (د.ت). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- لقمان بوخدوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميلة.
- محمج ابراهيم محمد منصور. (2016). جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم لمسألة الذكاء. رسالة ماجستير. غزة، كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر.
- محمد حسين الرفاعي. (2009). *الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة*. رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية. دمشق، كلية الإدارة، سوريا: جامعة سانت كليمانس العالمية.
- مؤمن عبد الغني عمرو محمد. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل). رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال. كلية التجارة، مصر: جامعة عين شمس.
- هاجر قريشي. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الخدمة العمومية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.
- يزيد قادة. (2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية. رسالة ماجستير. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد

Bibliographie

- William , W., & Keith, D. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. New York city: McGraw-Hill Inc.
- Avjeet, K. (2016). Quality of Work Life. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 6(7), 8305-8311.
- Jyoti, T., & Verma, H. (2016). QUALITY OF WORK LIFE - A THEORETICALSURVEY. *International Journal of Management*, 7(7), 288-296.

Lokanada, R., & Mohan, R. (2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions. *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*, 827-839.

Nanjundeswaraswamy, T., & Sandhya, M. (2016). Quality of Work Life Components: A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(1), 12-36.

Serge Wilfried Nikiema .(2000) .L'impact des modes participatifs de gestion sur la satisfaction des membres dans les coopératives de travailleurs au Québec .*Pour Obtenir Maîtrise science (gestion et développement des coopératives)* .(canada: Université de Sherbrooke.

Shefali, S., & Rooma, K. (2014). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(3), 54-59.

V.G Kondalkar .(2007) .*Organizational_Behaviour* .Bhopal: DOGRA HOUSE.

Venkata, S., & Pattu, M. (2013). "Quality of Work Life – The Need of the Hour". *International Journal of Business and Management Invention*, 2(11), 1-5.