

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم
والتكنولوجيا بجامعة بسكرة

The impact of work life quality on job performance at faculty
of science technology on the BISKR university

د. عادل بومجان¹، د. أقطي جوهر²، ط.د. خالد الوافي³

¹ جامعة محد خيضر بسكرة-الجزائر، adel.boumedjane@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، d.agti@univ-biskra.dz

³ جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر

تاريخ النشر: 2018/12/31

تاريخ القبول: 2018/05/13

Abstract:

This study aimed at investigating the impact of work life quality in term of (training, team work, rewards and incentives, job characteristics, participate in decision making, work tangible conditions) on job performance in term of (services quality, skills, innovation behavior, and work quantity) at faculty of science technology on the BISKR university. The researchers used a questionnaire as tool to gather a primary data and it distributed to 90 university's professors as a convenience sample.

In additional the study assured that both job characteristics and team work have a positive direct effect on job performance. Whereas the training, rewards and incentives, participate in decision making, work tangible conditions have not direct effect on job performance.

Key words : quality, work life, decision taking, training, BISKRA university.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر جودة الحياة الوظيفية من حيث (التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل) على أداء الأستاذ الجامعي من حيث (جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل) في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 90 أستاذ.

وأكدت نتائج الدراسة أن كل من خصائص المنصب والعمل الجماعي له أثر إيجابي مباشر على أداء الأستاذ بينما كل من التكوين، ظروف العمل المادية، الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس له أثر مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ.

الكلمات المفتاحية: جودة، حياة وظيفية، أداء وظيفي، اتخاذ القرار، جامعة بسكرة.

المؤلف المرسل: محمد قريشي، الإيميل: grichi_mohamed@yahoo.com

1- مقدمة

يعتبر الرأس المال البشري هو ركيزة المؤسسة نظرا لما يمتلكه من معارف وكفاءات تميزه عن باقي موارد المؤسسة فهو القادر على إنجاحها أو إفشالها، وجوهر العمل الإداري من خلال تحديده للأهداف ووضع الطرق والمناهج للوصول إلى هذه الأهداف.

فالاهتمام بالرأس المال البشري هو في الحقيقة ليس خيار وإنما حتمية نظرا لما تملكه من معارف وكفاءات مميزة لها القدرة علة إنجاح أو فشل أي هدف تسطره المؤسسة، لذلك كان من أولويات الإدارة هو كيفية تحسين ظروف حياة الأفراد داخل المؤسسة بالطريقة التي يرتقي فيها الأداء للوصول إلى تحقيق غايات وطموحات كل من المؤسسة والأفراد.

فمعظم المؤسسات لا سيما الحديثة منها تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، و تخصيص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق نتائج بكفاءات عالية.

قد تأخذ جودة الحياة الوظيفية أبعاد أخرى كما قد يأخذ تأثيرها على أداء الفرد أبعاد أخرى كذلك؛ لذلك سوف نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص مستوى جودة الحياة الوظيفية ومدى مساهمتها في أداء الفرد. وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما مستوى جودة الحياة لموظفي كلية العلوم والتكنولوجيا وما أثر ذلك على أدائهم الوظيفي؟
ويمكن الإجابة على هذا السؤال الرئيسي من خلال التطرق إلى النقاط التالية :

- الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية.
- الإطار النظري للأداء الوظيفي.
- العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- منهجية الدراسة.
- نتائج الدراسة.

أولا : الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية :

تعد جودة الحياة الوظيفية السائدة في المنظمات أحد مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشرا للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن

تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات.

ومن أجل توضيح الإطار النظري جيدا يمكن التطرق إلى:

- ماهية جودة الحياة الوظيفية.
- تطبيقات جودة الحياة الوظيفية.
- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية.

1- ماهية جودة الحياة الوظيفية :

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليوكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي كما ساعد على التخفيف من القلق والخوف الذي كان يفتاب العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، تخفيض رواتبهم، تهميشهم، لذلك حرصت تلك المنظمات على تحقيق رضا العاملين وتأمين مجهوداتهم، اعتبار فعالية الموارد البشرية كأحد أهم الإستراتيجيات الفعالة في تدعيم التمييز التنافسي لمنظمات الأعمال.¹

1-1 مفهوم الجودة :

جاءت في لسان العرب لابن منظور تعني الجيد ينقض الرديء، ويقال أجاد فلان في عمله بمعنى أعده جيدا.² ويلخص (محفوظ أحمد جودة، 2009) الجودة في الملائمة للاستخدام وتحقق من خلال ثلاثة شروط:³

- الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.

1-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية :

نظرا للتدرج في الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية ظهرت العديد من التعريفات المختلفة فيما بينها باختلاف سنة صدورها، فكان الاختلاف عموما في ماهية الاحتياجات التي يطلبها العامل والقادرة على إرضاءه والتأثير في أدائه.

نلخص أهم التعريفات التي نراها مختلفة من أجل تبيان إضافة كل تعريف، كما أوردها جاد الرب: حيث تعرف المنظمة الأمريكية التدريب والتطوير جودة الحياة الوظيفية

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

بأنها الحد الأعلى التي يستطيع الموظفون الوصول إليها في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم في العمل.⁴

ويعرفها Anderson 1988 بأنها زيادة مشاركة العاملين في القرارات، و تثمين جهودات وطاقت العاملين، إضافة إلى التحسين المستمر للأمن الوقائي والصحة الوظيفية، بالتالي يضيف الكاتب بعض الحاجيات التي يراها جد ضرورية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة، فيرى أن المشاركة في القرارات والصحة والأمن، من أولويات المنظمة التي يجب التركيز عليها لتلبية طموحات ورغبات العمل، ويركز الطبال عبد الله على توفير الظروف المادية والمعنوية اللازمة والضرورية والتي من شأنها زيادة الولاء والالتزام اتجاه المنظمة وبالتالي الارتقاء بأدائها.

من ناحية أخرى يرى pizam2010 أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في مجموعة من السياسات المحفزة، نظم مكافآت فعالة، واستغلال أحسن لوقت العامل داخل المنظمة، و بالتالي يرى الجودة من ناحية إستراتيجية منظمة رسمية تصب في مصلحة العامل.

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة تدرج في مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث تبدأ من تحسين بيئة العمل حتى الوصول إلى المشاركة في القرارات، كما تبين أيضا الأهمية الكبيرة التي تلعبها سياسة التعويضات والتحفيزات في حياة الفرد، دون إهمال الظروف المادية من الصحة والأمن، وعليه يمكن صياغة التعريف التالي لجودة الحياة الوظيفية هي :

طريقة عمل تتضمن برامج وعمليات تهدف إلى تهيئة ظروف مناسبة تخدم العاملين للقيام بالأعمال الموكلة لهم بأحسن طريقة ممكنة، فهي فلسفة تهدف إلى توفير الحاجيات وتلبية الرغبات، وتثمين وتمكين العاملين من أجل تحقيق رضاهم والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى.

1-3 أهداف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها:

تتسم جودة الحياة الوظيفية بأهمية بالغة التأثير في أداء العاملين، ينطلق الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة إلى بيئة عمل محفزة لأداء أي عمل، لذلك كان الهدف الرئيسي أعداد قوة عمل راضية، مندفعة ذات ولاء عالي لأعمالها.⁵

ويضيف (المغربي، 2007) أن المنظمات تسعى من خلال تطبيق برامج جودة الحياة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:⁶

- توفير طاقة عمالية أكثر ولاء ودافعية .
- تنظيم الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين وجعلها تصب ضمن أهداف المؤسسة.

2- تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ومن أجل تطبيق جودة الحياة الوظيفية يجب توضيح أولاً:

2-1 الخطوات الأساسية لجودة الحياة الوظيفية:

لقد تمكن جاد سيد الرب من بناء نموذج مكون من خطوات متسلسلة أساسية يوضح من خلالها كيفية تنفيذ سياسة جودة الحياة، فبداية السلسلة تكون من خلال مدى اعتماد الإدارة والنقابة لجودة الحياة أي تبيان موقف الإدارة من تطبيق خطوات تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة - اجتماعات بين مختلف المستويات والأطراف- التحليل الدقيق (وضع حالي ومستقبلي) وتصميم وتدريب، لنخلص ألي تقديم البرامج ثم نقوم باختبار هذه البرامج في الوسط ومدى قبولها من طرف العمال وبعد الحصول على القبول ونقوم بنقل البرامج إلي مستويات الدنيا عن طريق الاتصال، التدريب، الاتفاق لنقوم في الأخير بمتابعة وتقييم العملية، ليتم اعتمادها في المدى الطويل إذا أثبتت نجاحها وظهرت فمارها، ويجب القيام بالتغذية العكسية بين المراحل المختلفة.⁷

2-2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف الظروف السائدة في ذلك الوقت، فاختلقت وجهات النظر حول الأبعاد ويمكن استعراض بعضها فيما يلي:

- حسب (عبد العزيز، 2001 : 38) فإن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في المشاركة الطوعية للموظفين، موافقة النقابة على المشاركة، تدريب العاملين على حل المشكلة كفريق، استخدام حلقة الجودة.
- وذكر (Ayesha Tabassum, 2012) بأنها تمثل كل من: عدالة الأجور والتعويضات، ظروف العمل الصحية، الفرص المتاحة لتنمية وتطوير القدرات

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

البشرية، الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.⁸

- كما حدد (Ahmadi et salavati, 2012) أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأنها الأمان الوظيفي والنظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي.⁹

3- معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية:

بالرغم من أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية إلا أن هناك معوقات تحول دون تطوير هذه الفلسفة نظرا للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط إلى تحقيق العوائد والإيرادات وأن كانت على حساب العاملين وسلامتهم وصحتهم، وبالتالي هناك عوامل ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعوائق ومنها:¹⁰

- ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.
- ارتفاع تكلفة توفير بيئة مناسبة ومحفزة للعمل تعد أيضا عائق، بالنظر إلى ارتفاع تكلفة تهيئة الظروف المادية وكذلك زيادة الأجور والمكافآت والتي قد تزيد من أجمالي التكاليف.
- عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعلم الأفراد وذلك لافتقادهم للتدريب والتطوير.
- هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.

4- تحسين جودة الحياة الوظيفية:

4-1 مفهوم تحسين جودة حياة الوظيفية:

لعل الهدف الرئيسي من وراء عملية تحسين جودة الحياة الوظيفية هو إعداد قوة عمل ذات أداء عالي قادرة على الإبداع والابتكار، كما يربطها الكثير من الباحثين بزيادة ولاء ورضا العاملين، فيوضح (الهيبي خالد، 2003) مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية بأنها عملية خلق جو ملائم لأداء عمل معين من خلال استخدام نظم وطقوس تشعر العامل بأهمية

داخل المنظمة بمعنى أن المنظمة تقوم بمجموعات من الأعمال التي من شأنها تعزيز الكرامة الإنسانية، التقدم والتميز في الأعمال.¹¹

4-2 أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية:

تكتسب برامج تحسين جودة حياة الوظيفية أهميتها كونها تقود المؤسسة حسب إلى ما يلي:¹²

أ - التفوق النوعي على المنافسين، من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والجودة في آن واحد.

ب - الحصول على نوعيات كفاءة من الموارد البشرية والاحتفاظ بها، يساهم في تحقيق فرص النمو والتطور لارتباطها الطويل بالمؤسسة.

ج - فرصة العاملين في القضاء على مشاكل قد تعرقل نشاط المؤسسة وتعطل برامجها.

ثانيا : الإطار النظري للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من العناصر الهامة والأساسية في المنظمة، كونه يحدد قيمة ومستوى النجاح أو الفشل، فالأداء المميز للفرد سينعكس على أداء المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها بكل فعالية وتميز .

1- ماهية الأداء الوظيفي:

1-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

حسب قاموس " اوكسفورد " الأداء الوظيفي هو سجل النتائج المحققة بمعنى تنفيذ الشيء المطلوب بكل كفاءة وفعالية، و هناك من يمثله بالأثر الصافي لجهود الفرد حيث يشبه الأداء بالعملية الإنتاجية، فالمدخلات هي القدرات والكفاءات ومخرجاتها الأهداف المخططة من خلال إعطاء أوامر وتوجيهات والتي تعبر عن سلوك الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹³، ويربط كاتب آخر الأداء الوظيفي بتنفيذ العامل لكل الأعمال الموكلة له من خلال المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة، في نفس الصياغ يؤكد (سامح عبد المطلب عامر، 2011) أن الأداء الوظيفي يتلخص في جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات بالشكل الذي يحقق الكفاءات والفعالية للمنظمة.¹⁴

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء على أنه:

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

ترجمة الأفكار والخطط إلى أفعال وذلك بتنفيذها بطريقة جيدة وفعالة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتطلب توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر وتوجه سلوك الفرد من خلال الإمكانيات الفكرية والمادية في ظل وجود رغبة وإرادة لتحقيق الهدف المطلوب.

1-2 أهمية الأداء الوظيفي:

يكتسي قيمة إستراتيجية كبيرة نظرا للدور الفعال الذي يلعبه، كون الأداء الوظيفي هو الفيصل في بقاء المنظمة واستمرارية تمويلها، ويمكن تلخيص أهميه في بعض النقاط الآتية:¹⁵

- يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المنظمة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد لأن الأداء هو محصلة لتلك القدرات.
- يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف، وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المنظمة.
- الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار.

1-3 معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة أسباب تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد من تطوره، نلخص أهمها فيما يلي:¹⁶

- ضعف الاختيار والتعيين في الوظائف.
- عدم تلبية حاجات ورغبات الموظفين.
- المشاكل المالية والاضطرابات العاطفية وعدم الثقة في النفس.
- عدم صحية ظروف العمل.

2- تقييم الأداء الوظيفي:

2-1 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

تعد وظيفة تقييم الأداء وظيفة جد هامة وفصلية في بعض الأحيان، كونها الحكم الأول في تبيان إيجابيات وسلبيات الأداء، كما يساعد في كشف كل الانحرافات ومواطن الضعف التي قد تعصف باستمرارية المنظمة.

وفي تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية تتم وفق نظام رسمي من قبل إدارة الموارد البشرية يتم بموجبها قياس أداء العاملين وسلوكهم خلال فترة زمنية معينة¹⁷، بمعنى آخر هو عملية إدارية تقوم بها مصلحة إدارية تابعة للمنظمة يتم من خلالها قياس أداء الفرد من خلال السلوك أثناء تأدية المهام، و في تعريف آخر يدعم هذه الفكرة (الطائي يوسف حبيب، 2006 : 226) تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإسناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل.¹⁸

وبالتالي يمكن استخلاص التعريف الآتي:

تقييم الأداء عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل دوري تسعى من خلالها إلى الكشف عن مواطن القوة لتدعيمها وتقويتها، ومواطن الضعف لتصحيحها والارتقاء بالأداء، كما تبين الطريقة التي يجب سلكها للقيام بالأعمال الموكلة لهم بطريقة صحيحة وفعالة.

2-2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته:

- تسعى المنظمة من خلال عملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها:¹⁹
- رفع مستوى أداء الأفراد واستغلال كل طاقاتهم وإمكانياتهم مما يساعدهم على التطور والترقية.
 - التعرف على مشاكل العمال والتي قد تحد من فعالية أدائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم وتميزهم يؤخذ بعين الاعتبار.
 - يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة.
 - تعد وظيفة تقييم الأداء من الوظائف ذات الأهمية الكبيرة والبالغة التأثير فيما يخص استمرار وتطوير المنظمة، كما يلي:²⁰
 - الشعور بالمسؤولية، لإحساس الأفراد أن ما يقومون به من أعمال له قيمة وسيقيم.
 - التقييم السليم أو الموضوعي يساعد في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - وسيلة جذب مهمة للكفاءات والخبرات إذا كان التقييم موضوعي.

2-3 خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يتم تصميم نظام تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية ويبنى على مجموعة خطوات أساسية هي:²¹

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

- تحديد المقاييس وفق معايير محددة.
- اختيار وتحديد طريقة التقييم.
- تحديد وتدريب المقيم.
- إعلان نتائج التقييم.
- لتغذية العكسية ومناقشة نتائج التقييم مع الموظفين.
- اتخاذ القرارات الإدارية ووضع خطط تطوير الأداء.

ثالثا: علاقة جودة الحياة الوظيفية بالأداء الوظيفي

1- علاقة ظروف العمل بالأداء الوظيفي

تمثل مدى تأثير ظروف العمل على الأداء، كون توفير وتهيئة ظروف عمل مناسبة تعد جد ضرورية لتحقيق أداء فعال ومميز، فتحقيق الصحة والسلامة المهنية تعد مطلب ضروري لكسب رضا العامل واستغلال كل طاقاته وكفاءاته للارتقاء بالأداء.

كما أكدت العديد من الدراسات على ذلك ومنها دراسة (M.S.hayrol.azril)، والتي توصلت الى أن بيئة العمل والسلامة المهنية تعد من أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيرا على أداء العاملين وإنتاجيتهم في العمل، حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في التأثير على الأداء.²²

2- علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي:

تعتبر الحوافز والمكافآت عوامل هامة وضرورية لنجاح المنظمة باعتبارها وسيلة فاعلة لإشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة، فقد تتبنى سياسة تحفيز تعبر للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن فيكون الارتباط بما يقدمه العامل من أداء متميز وعلى ضوئه يتم مكافأته، ومن أجل ذلك يجب على الإدارة التصريح بهذه السياسات والبرامج وتوضيحها للعامل، فقد يختلف تطبيق هذه السياسات من منظمة لأخرى حسب طبيعة العمل والإنتاج، كما أن نظام الأجر حسب الإنتاج يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.²³

3- علاقة التدريب بالأداء الوظيفي:

تعتبر برامج التدريب والتعلم من العوامل الأساسية والمفاهيم الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات وإدارات الموارد البشرية فيها للتميز والمنافسة، فقد وجد ماكلياند بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين، وأنه من الممكن تعلم هذا الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة لإثارة دافع الاستعداد للأداء.²⁴

4- روح الفريق والمشاركة في القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

1-4 روح الفريق:

حتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه من أجل تجسيد جهودهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة بكل فعالية وأداء راقى ومميز، ولفرق العمل مزايا عدة خاصة في تحقيق الرضا والارتقاء بالأداء ونذكر منها²⁵: تحسين الأداء؛ زيادة المقابل المادي؛ زيادة فرص الترقية إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

2-4 المشاركة في القرارات :

يرى (الأكلبي عائض المبيضين صفوان، 2012: 204-205) أن مشاركة العاملين قد استحوذت على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وإن أغلب الحكومات في هذه البلدان لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، حيث أن الفكرة الأساسية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار مفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية فهم أدرى بنجاحها، وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن أن تعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

5- المنصب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي

تظهر العلاقة في مدى تقبل الفرد العامل لمنصبه الوظيفي وانعكاس ذلك على أدائه ورضاه، فالمنصب يمثل محصلة الجهود والكفاءات والشهادات العلمية ولكل مؤهل علمي منصب خاص به حسب الدرجات وميزات أخرى، فهو مرآة طموح الفرد، فإذا كان المنصب الوظيفي يلاءم قدرات وكفاءات الفرد، شعر الفرد بالرضا والقبول بهذا المنصب

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

وبالتالي يساعده في إخراج كل طاقاته وابتكاراته ومنه تحقيق الفعالية في الأداء ويهدف المنصب الوظيفي الملائم إلى:²⁶

- الفهم الجيد للمسؤوليات والواجبات الأساسية للمنصب فهما واضحا مما يمنح لهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة.

- يقلل من تضارب الواجبات والمهام بين المناصب مما يزيد من فعالية العمل الجماعي، كما يساعد تنمية الموارد البشرية.

انطلاقا من الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي :

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين العاملين على الأداء الوظيفي.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنصب الوظيفي على الأداء الوظيفي.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.
- 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي.

رابعا: منهجية الدراسة:

1- تصميم الدراسة:

يسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج). ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، التي تمر بسبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكا أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع

البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ثم تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة.

2- أسلوب الدراسة:

اعتمد الباحثان في دراستهما على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert، بحث يتراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق. كما اعتمد الباحثان على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهي بسيطة وسريعة (Doherty & Terry, 2009: 112). شمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة العملية). بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (33) فقرة لقياس جودة الحياة الوظيفية، و(17) فقرة لقياس الأداء الوظيفي.

3- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث جميع أستاذةكلية العلوم والتكنولوجيا البالغ عددهم 302 أستاذ. اعتمد الباحثان على عينة عشوائية بسيطةبلغ حجمها 150 موظف، تم توزيع الاستبيان عليهم خلال السداسي الثاني لعام 2016 استرجعت منها 90 استبيان صالح للتحليل أي بنسبة استرداد بلغت 60%.

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

خامسا: نتائج الدراسة:

1- صدق وثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات الأداة اعتمد الباحثان مقياس كرومباخ الفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. إذ أشار (Navarro., et al,2010) أن (Carmines and Zeller (1979) وجدا أن أداة القياس تكون ملائمة إذا كان كرومباخ الفا أكبر أو يساوي 0.707²⁷. كما هو موضح بالجدول (1) كرومباخ ألفا محصورة بين 0.707 و 0.920 أي أكبر من 0.707 وبهذا فثبات الأداة محقق.

الجدول(1): ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الحالات	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha
جودة الحياة الوظيفية	90	33	,803
الأداء الوظيفي	90	17	,759

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- تشخيص جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لأساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة:

يعرض الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة (جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي):

الجدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
ظروف العمل	2,8444	0,2413	عالي
خصائص المنصب	2,7389	0,2892	عالي
الأجور والمكافآت	2,0963	0,4085	متوسط
العمل الجماعي	2,7222	0,5456	عالي
التكوين	2,6578	0,5373	عالي
المشاركة في اتخاذ القرارات	2,6844	0,4281	عالي

عالي	0,2248	2,6145	جودة الحياة الوظيفية
عالي	0,3016	2,8156	جودة الخدمة
عالي	0,3400	2,8389	المهارات البشرية
عالي	0,4455	2,5889	السلوك الإبداعي
عالي	0,2759	2,8833	كمية العمل
عالي	0,2143	2,7837	الأداء الوظيفي

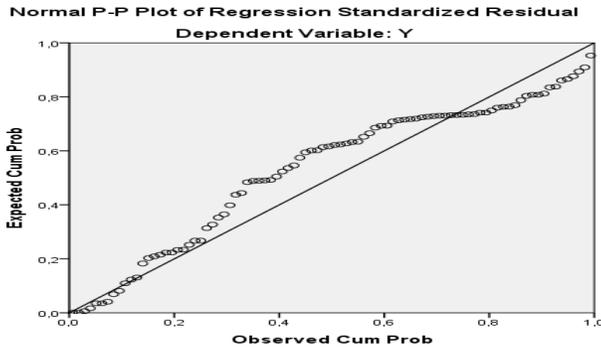
المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يعرض الجدول (2) تشخيص لمتغيرات الدراسة، إذ أن قيمة الوسط الحسابي لأغلب أبعاد جودة الحياة الوظيفية فاقت 2.34 وهي بالتالي عالية، في حين أن بعد الأجور والمكافآت كان متوسط إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 2.09 وهي محصورة بين 1.67 و 2.34. كذلك فإن جميع أبعاد الأداء الوظيفي للأستاذ جاءت مرتفعة. كما قاربت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين بأبعادهما إلى الصفر وهو ما يؤكد تركيز إجابات المبحوثين.

3- اختبار الفرضيات:

- سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:
- المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال قيمة F والتي بلغت 0.004 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (3).
 - المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمة معنوية t للثابت والتي بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول (4).
 - مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار:
 - التوزيع الطبيعي (إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test: وهو ما يوضحه الشكل (2).

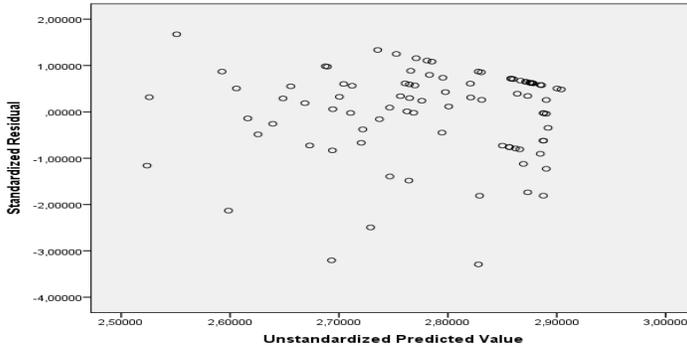
الشكل (2): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: إعداد الباحثين اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. حيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي الخط، في كلتا الحالتين نقول أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.768 كما يوضحه الجدول (3) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية 83 وحجم عينة 90 نجدها في المجال المطلوب، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.
- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) Homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل (3).

الشكل (3): اختبار تجانس البواقي



المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
 يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الجدول (3): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances)

متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,139	6	0,835	الانحدار
,039	83	3,253	الخطأ المتبقي
	89	4,089	المجموع
3,553	قيمة F المحسوبة		
,004	مستوى الدلالة F		
,147	معامل التحديد المعدل R ²		
,452	معامل الارتباط R		
1,768	Durbin-Watson		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity (في حالة الانحدار المتعدد). وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV وTolerance في الجدول (4)، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.266 و1.169 وهي أقل من 10 أما التباين

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

فتراوحت قيمه بين 0.855 و 0.790 وهي أكبر من 0.1²⁸، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

ملئمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (3)، معامل التحديد يساوي 14.7، هذا يعني أن 14.7% من التباين في الأداء الوظيفي مفسر بالتغير في أبعاد جودة الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة F يساوي 0.004 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي

إحصائياتي التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ	B	
		,000	5,41		,31	1,71	الثابت
1,26	,790	,844	,19	,022	,09	,019	ظروف العمل
1,19	,837	,026	2,26	,242	,07	,179	خصائص المنصب
1,16	,855	,729	,34	,037	,04	,016	الأجور والمكافآت
1,24	,801	,041	1,96	,181	,04	,071	العمل الجماعي
1,21	,822	,315	1,01	,109	,043	,044	التكوين
1,24	,803	,226	1,22	,133	,055	,067	المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (4)، فإن كلّ من ظروف العمل، الأجور والمكافآت، التكوين، والمشاركة في اتخاذ القرار ليس لها أثر دال إحصائياً على الأداء الوظيفي للأستاذ حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.844، 0.729، 0.315، 0.226 وعليه فإن الفرضيات الأولى والثالثة والخامسة والسادسة مرفوضة. بينما يوجد أثر دال إحصائياً لكل من خصائص المنصب والعمل الجماعي على

أداء الأستاذ حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.026 و 0.041 وهي أقل من 0.05، حيث يتفسر خصائص المنصب 17.9% من أداء الأستاذ بينما تفسر 7.1% فقط من أداء الأستاذ، وعليه فإن الفرضيتين الثانية والرابعة مقبولتان.

4- تفسير نتائج الدراسة:

أكدت نتائج الدراسة أن ظروف العمل في كلية العلوم التكنولوجية ملائمة حيث تسود الثقة المتبادلة بين الأساتذة، ما يولد الراحة والطمأنينة لدى الأستاذ من جهة كما تخلق جو من الاحترام من جهة أخرى، كذلك أكد المستجوبين أن الظروف الصحية والجانب الأمني في الكلية متوفر.

كما أكد الأساتذة عن إدراكهم لأهمية المهام الموكلة إليهم وإحساسهم بالمسؤولية لكل ما يقومون به، واعتبروا أنهم يملكون المهارات اللازمة لأداء مهامهم إضافة إلى توفرهم على الحرية والاستقلالية الكافية في العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن أساتذة الكلية يفضلون العمل الجماعي ويثمنونه باعتبار عدم وجود تصادم بين فرق العمل سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي إضافة إلى موافقتهم على تكامل خبرات والخلفيات المعرفية بين الأساتذة ويعود هذا العمل إلى العلاقات غير الرسمية الناشئة بينهم من جهة والتوجه نحو أهداف موحدة من جهة ثانية.

كما لاقى بعد التكوين مستوى موافقة عالية من قبل أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا الذين يؤكدون أن الإدارة تولي اهتماما واضحا لتكوين الأساتذة من خلال تشجيعهم على المشاركة في مختلف الدورات التكوينية الخاصة بما فيها الأيام الدراسية والملتقيات العلمية، كما توفر لهم تریصات قصيرة وطويلة المدى، كما تقدم تكوين توجيهي للأساتذة الجدد.

كذلك يؤكد الأساتذة المستجوبين على تعاونهم مع الإدارة في صنع القرارات التي تسهم بشكل مباشر، إضافة لحصولهم على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب عن كل ما يرتبط بعملهم.

بينما يتحفظ الأساتذة عن مستوى الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها خاصة أنها لا ترتبط بشكل مباشر ومستوى الأداء أو الجهد المقدم، أو المهارات التي يملكها كل فرد.

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

ومن جهة أداء الأساتذة فقد أكدوا على امتلاكهم المهارات الضرورية لمهام الأكاديمية والبحثية، واستعدادهم الدائم لمساعدة الطلبة على كل مشاكل المرتبطة بالدراسة، إضافة إلى تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية، كما أكدوا على إنجازهم لمهامهم في الوقت المناسب بالجودة المطلوبة، إضافة لحرصهم على تقديم الجديد والبحث المستمر على مستوى إبداعي أعلى في عملهم.

وأكدت نتائج الدراسة أن العمل الجماعي للأستاذة ساهم في رفع مستوى أدائهم حيث يسمح الاتصال بين الأساتذة إلى توليد أفكار جديدة وتطوير السلوك الإبداعي لديهم، كما أن تكامل الخبرات والخلفيات العلمية تكسب أعضاء الفريق معارف ومهارات أكثر. كما أن إدراك الأساتذة لأهمية المهام الموكلة إليهم وإحساسهم بالمسؤولية هي التي تدفعهم إلى تقديم خدمة تعليمية ذات جودة أعلى وتقديم الجهد والوقت لمساعدة الطلبة، كما تؤهلهم إلى تقديم العمل بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.

ورغم توفر الثقة والاحترام بين الأساتذة وتعاونهم مع بعض في اتخاذ القرارات التي تمسهم إلا أن ذلك لا يساهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم، كما أن حتى التريصات التي يشاركون فيها لم تساهم في تحسين أدائهم، فقد تكون للتريصات أهمية في اكتساب المعرفة والخبرة، إلا أن الإجراءات الإدارية وظروف العمل هي التي تسمح بتوظيف هذه الخبرة أو كبتها.

5- التوصيات:

- ✓ أهمية العمل الجماعي في تحسين أداء الأستاذ تؤكد على ضرورة اهتمام إدارة الكلية بتشجيعه ودعمه، وعدم تجاهله واعتباره نتيجة حتمية لوجود فرق بحث علمية أو التدريس المشترك للمقاييس والتخصصات.
- ✓ اكتساب الأساتذة للخبرة والمعرفة من التريصات الكثيرة التي يحصل عليها الأساتذة قد تضيع ولا نلمس أي فائدة لهذه التخصصات إذا لم يتم تقديم الحرية والاستقلالية بل وحتى الدعم اللازم لاستغلالها.
- ✓ تعزيز الشعور بالمسؤولية والإيمان بأهمية مهام الأستاذ الجامعي ورسالته تشكل رقابة ذاتية للأستاذ تدفعه إلى تقديم الأفضل باستمرار.

✓ ربط الحوافز والمكافآت بأداء الأستاذ وجهده المقدم وبمستوى مهاراته يعزز من مستوى رضاه ويدفعه للإبداع.

المراجع

- ¹-سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر 2008، ص 15.
- ²-ابن منظور أبي الفضل جمال الدين، لسان العرب، دار الصادر بيروت، 2005، ص 693.
- ³-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 7.
- ⁴-سيد محمد جاد رب، 2008، مرجع سابق، ص 15.
- ⁵-Mohan Reddy , Lokanadha, Quality of work life of employees (emrrging dimensions) ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH, 2011, p 283.
- ⁶-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، كلية التجارة، المنصورة، 2007، ص 6.
- ⁷- سيد محمد جاد رب، 2008، مرجع سابق، ص 28.
- ⁸- Ayesha Tabassum , Interrelations between Quality of Work Life Dimensions, and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of. Bangladesh European Journal of Business and Management, 2012, p 235.
- ⁹- Ahmadi, F, & Salavati, A. Survey relationship between quality of work life, and organizational commitment in publik organization in Kurdistan province, Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, 2012, p 344.
- ¹⁰ - H.L.Kaila, industrial and organizational industrial and organizational psychology ,Kalpaz publications .in two volume, India, New.Delhi, 2006, p 439.
- ¹¹- الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ، عمان، 2003، ص 277.
- ¹²-محمد بن دليم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص 232.
- ¹³-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 219.

بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة إستراتيجية في تسويق الموارد البشرية

14- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الإدارة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 116.

15- خليل اسماعيل، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، أطروحة دكتوراه، الفلسفة قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص 77.

16- سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 95.

17- دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 270.

18- الطائي يوسف حبيب، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 226.

19- الهيبي خالد، مرجع سابق، ص، ص 200، 201.

20- غربي على و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص، ص 139، 140.

21- دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص-ص 280-282.

22- سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الإثراء للنشر و التوزيع الأردن، 2009، ص 350.

23- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2005، ص 125.

24- الحريري محمد سرور، إدارة الموارد البشرية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 153.

25- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 195.

26- العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 201.

27- Navarro. A., Losada. F., Ruzo. E., and Díez. J. A, "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", Journal of World Business, 45, 2010, P 53.

²⁸-Nystrom. P. C., Ramamurthy. K., and Wilson. A. L, "**Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology**", J. Eng. Technol. Manage, 19, 2002, P 239.