

دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية لولاية جيجل-

Study and analyze the dimensions of quality of working life in the service organizations-Field study at the public hospital of jijel

د. سرور لعمارة^{1*}، أ. رتيبة بوهالي²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الجزائر ، s.lamara@univ-jijel.dz

² جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-الجزائر ، rbouhali@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام: 2023/05/02

تاريخ القبول: 2023/06/16

تاريخ النشر: 2023/06/17

Abstract :

This study aimed to identify the availability of dimensions of quality of work life at the public hospital of jijel from the viewpoint of semi-medical agents, To achieve the study's objectives a descriptive curriculum has been adopted that describes and analyses the study, as well as a questionnaire was developed, which consisted 45 items divided into 03 dimensions, its analysis was based on SPSS₂₁ program.

The study concluded that there is an average level of quality of working life dimensions in the public hospital of jijel; This allowed a set of recommendations to be proposed to improve the factors affecting of working life quality dimensions of the institution.

Keywords : Working life quality, Social life quality, Material life quality, organizational life quality, Public hospital organization.

JEL Classification Code: XN1، XN2 ،M54.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المادية، الاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل من وجهة نظر العمال الشبه طبيين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة كفيها وكما، كما تم تصميم استبيان مكون من 45 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، تم الاعتماد في تحليلها على برنامج spss₂₁، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لأبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل، مما سمح باقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين العوامل التي ترفع من مستوى تلك الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، جودة الحياة المادية، جودة الحياة الاجتماعية، جودة الحياة التنظيمية، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

تصنيفات JEL : XN1، XN2، M54.

مقدمة

ركز الفكر الإداري المعاصر على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كونه يمثل الدعامة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وتحقيق أهدافها والمحرك الأساسي لمواردها الأخرى والتي تقضي إلى تحقيق أفضل النتائج، ومن تم أصبحت هناك ضرورة ملحة للاستثمار فيه والعمل على توفير بيئة عمل ملائمة وأمنة له والوفاء لمتطلباته ورغباته وتطلعاته بالإضافة إلى السعي لدعم جهوده لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بكفاءة أكبر. من هذا المنطلق تبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي تؤكد على إيجاد بيئة عمل صحية وأمنة، وتهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب المتعلقة بطبيعة العمل وجعله على مستوى عالي من المسؤولية والاستقلالية، وتوفير فرص التدريب والترقية، بالإضافة إلى تقديم أجور كافية وعادلة، كما تطور الأمر إلى الاهتمام بالعاملين حتى خارج إطار بيئة العمل، من خلال البحث عن فرص تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية للفرد بما ينعكس إيجابا على روحه المعنوية ودرجة رضاه عن العمل.

إشكالية الدراسة

رغم الأهمية التي يكتسبها قطاع الصحة في الجزائر إلا أنه يعرف ضعفا كبيرا في خدماته، و كنتيجة للمردودية الضعيفة لهذا القطاع باشرت الوزارة الوصية العديد من الإصلاحات، كان أساسها إيجاد بيئة عمل آمنة للعاملين بالقطاع و تحفيز طاقاتهم الإبداعية، بالإضافة إلى دمج العاملين وتمكينهم من أجل تحقيق الاستغلال الفعلي والأمثل للمرافق الضخمة التي استفادت منها المنظومة الصحية خلال السنوات الأخيرة وعلى هذا الأساس وفي محاولة للوقوف على واقع جودة الحياة الوظيفية للعاملين بهذا القطاع الهام والحساس جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

"ما مستوى جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها المادية، الاجتماعية، والخصائص الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل؟"

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية المتعلق بالجوانب المادية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل؟
- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية المتعلق بالجوانب الاجتماعية بالمستشفى محل الدراسة من وجهة نظر الأعوان شبه طبيين؟
- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية المتعلق بالخصائص الوظيفية والتنظيمية بالمستشفى محل الدراسة من وجهة نظر الأعوان شبه طبيين؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية قسّمنا فرضيات الدراسة إلى الفرضيات

التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها المادية، الاجتماعية والخصائص الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين. وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى متوسط لبعدها جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب المادية من وجهة نظر الأعوان شبه الطبيين.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى متوسط متعلق بالجوانب الاجتماعية بالمستشفى من وجهة نظر الأعوان شبه طبيين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك مستوى متوسط للخصائص الوظيفية والتنظيمية بالمستشفى محل الدراسة من وجهة نظر الأعوان شبه طبيين.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تحليل المفاهيم المختلفة لجودة الحياة الوظيفية كما قدمها الباحثون المهتمون بالموضوع؛
 - تحليل الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية، وكيفية تنظيمها حتى يكون تأثيرها فعال في إثارة الدوافع للعمل؛
 - التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل.
- أهمية الدراسة

- تتجلى أهمية هذه الدراسة أيضا في أنها تلقي الضوء على أحد أهم المفاهيم المعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة ألا وهو جودة حياة العمل QWL؛
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مكان إجراء الدراسة الميدانية وهو مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي (المستشفى)، باعتبار أن توفير جودة حياة وظيفية للعاملين بهذا القطاع قد يساهم في تحفيز العاملين وإثارة رغبة ودافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجابا في تطوير وترقية الخدمات الصحية؛
- تحديد مستويات جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة ومن تم مساعدة المسؤولين عليها في فهم بعض أسباب تدني الروح المعنوية والرضا الوظيفي للأعوان شبه الطبيين ومن تم وضع خطط مستقبلية لتحسينها مستقبلا.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للبحث، معتمدين في ذلك على الكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فتم الاستعانة بالدراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بجيجل، حيث تم تصميم استبيان لجمع مختلف المعلومات الخاصة بالدراسة واسقاط الجانب النظري على الواقع.

المحور الأول: الجانب النظري للدراسة

الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية مجال معرفي حديث أصبح يستدعي الاهتمام والدراسة من مختلف المنظمات سواء إنتاجية أو خدمية، وذلك لكون هذا المفهوم يهتم بمختلف متطلبات المورد البشري باعتباره أساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

1-تعريف جودة الحياة الوظيفية

تنوعت تعاريف جودة الحياة الوظيفية وإن كان مضمونها واحد وهو تحسين بيئة العمل وحياة العاملين، وتعود الاختلافات إلى اختلاف وجهات النظر الباحثين، فعرفها "Shaloch" على أنها: "وضعية العمل المرغوب فيها من طرف العامل لممارسة عمله في المؤسسة، وهي تشمل كافة العلاقات الاجتماعية الجيدة واللازمة والمفضلة لدى العمل لتحقيق الإنجاز الفعال للعمل بشكل مستمر" (سلام، 2022، صفحة 1106).

كما عرفها "Dessaler" على أنها "الدرجة التي يكون فيها الأفراد قادرون على تلبية مختلف احتياجاتهم من حيث المسائل المادية، الأمن وتحقيق الذات" (baitul، 2012، صفحة 24).

أما "Gupta" فعرفها على أنها "فلسفة ومجموعة من المبادئ التي ترى أن المورد البشري هو المورد الأكثر أهمية في المنظمة، فهو المسؤول والقادر على صنع المساهمة والقيمة لذلك ينبغي أن يعامل باحترام وتقدير" (gupta, 2014, p. 43).

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الجودة الوظيفية هي مجموعة من العمليات والبرامج والتقنيات والأساليب التي تنفذها المنظمة، والتي تهدف إلى تطوير وتحسين وتعديل جوانب الحياة العملية والشخصية للعاملين بصفة مستمرة ودائمة.

2-أهمية تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى جعل بيئة العمل صالحة وجذابة مما يحسن من صورة المنظمة في مجال التوظيف وجذب العاملين وأصحاب الكفاءات لاختيار العمل بالمنظمة (lokanadhareddy و mohanreddy، 2010، صفحة 832)

يترتب عن تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال مختلف برامجها العديد من المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث تساهم هذه البرامج تحسين إنتاجية العاملين وتحفيزهم، إضافة إلى خلق التوازن والانسجام بين حياتهم الشخصية والعملية وزيادة مرونتهم ورضاهم الوظيفي مما ينعكس على زيادة ولائهم اتجاه المؤسسة المستخدمة، كما يؤدي الاستغلال الأمثل لهذه البرامج إلى توفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة المنتجات والخدمات، كما أنها تساعد في تحسين كفاءة أداء العاملين وإعادة هيكلة الأنشطة لخلق وتشجيع إنتاج وتبادل المعرفة (تواتي، 2022، صفحة 487).

إن الاهتمام بجودة حياة العمل في المنظمات راجع إلى المزايا التي تتحقق من تطبيق برامجها ومساهمتها المعتبرة في تحقيق أهداف المنظمة حيث تساهم في (الرميدي وآخرون، 2020، صفحة 03):

– تحفيز العاملين وتحسين الإنتاجية وتشجيع عمليات خلق وإنتاج وتبادل المعرفة؛

- التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين؛
- زيادة المرونة والرضا الوظيفي وجذب العاملين المتميزين؛
- استدامة الميزة التنافسية؛
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر متعة.

كما تعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم الأساليب الإدارية التي تنمي درجة الالتزام الوظيفي وتدني معدلات دوران العمل لدى العاملين حيث أن منح الاستقلالية للفرد في كيفية أداء عمله يساعد على الرفع من درجة الالتزام العاطفي، كما أن تقديم المؤسسة لأجور جيدة وتعويضات مناسبة وتوفير فرص للتطور والتقدم الوظيفي بالإضافة إلى جعل بيئة العمل آمنة وصحية يرفع من درجة الالتزام المستمر (yokhamarani & al, 2013, p. 270).

الفرع الثاني: أبعاد ومداخل جودة الحياة الوظيفية

أولا: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تتضمن جودة الحياة الوظيفية أبعاد عديدة تعددت بتعدد وجهات نظر الباحثين وزوايا تناولهم للموضوع وطبيعة دراساتهم والأهداف التي أنشأت من أجلها وكذا السياق الذي تمت فيه الدراسة، وسنحاول من خلال هذا العنصر عرض للأبعاد الأكثر تداولاً وتكراراً والتي تشمل كل من الأبعاد المادية، الاجتماعية والأبعاد المرتبطة بالخصائص الوظيفية والتنظيمية لجودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين، وهو ما سيتم اعتماده لاحقاً في الدراسة التطبيقية وإعداد الاستبيان، وعليه يمكن إبراز أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (بوقفدة وبوهالي، 2022، صفحة 24)

1. خصائص الوظيفة: تتطلب جودة الحياة الوظيفية تصميم جيد لخصائص العمل بهدف إحداث التكيف والانسجام بين قدرات ومهارات الأفراد الوظيفية وأيضاً متطلبات ومهام ومسؤوليات أداء العمل وهذا من شأنه تحفيز الأفراد ودفعهم للنمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية.
2. ظروف العمل المعنوية: اقترن هذا البعد بنظرية العلاقات الإنسانية التي سلطت الضوء على الجوانب النفسية والإنسانية للعامل، والتي أثبتت من خلالها أن دوافع العمل ليست فقط مادية وأن زيادة الإنتاجية تعتمد أساساً على العوامل النفسية والاجتماعية أكثر من المادية منها.
3. الأجور والمكافآت: يساهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير والعكس صحيح.
4. جماعات العمل: تساهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها وهي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي لكل من يخالفها بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها.

5. أسلوب الإشراف: إن العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه من خصائص بيئة العمل المهمة التي لها تأثير في رضا العاملين واستعدادهم للعمل بالتوجيهات والأوامر على أحسن وجه.

كما يمكن إبراز أبعاد جودة الحياة الوظيفية فيما يلي (زكري وبن شهرة، 2022، صفحة 32):

1. المشاركة في اتخاذ القرار: يتم من خلاله إعطاء الفرصة للعمال في صناعة القرارات داخل المؤسسة مما يفجر الطاقات الإبداعية والفكرية لديهم ويمكنهم من الشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة وبالتالي تقديم الأفضل.

2. الترقية والتقدم الوظيفي: إن عمل المؤسسات على توسيع مسؤوليات موظفيها من خلال الترقيات يولد لديهم شعور قوي بالولاء للمؤسسة وبالتالي التقليل من معدلات دوران العمل.

3. الأمان والاستقرار الوظيفي: يؤدي الشعور بالأمان والراحة والاستقرار في بيئة العمل إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أداءهم وبالتالي تحسين نوعية العمل المنجز سواء خدمة أو منتج.

4. الأجور والمكافآت: حيث تعتبر أولى اهتمامات الموظف داخل المؤسسة، حيث يمكن الأجر الكافي لإشباع حاجات العامل من تحقيق الرضا اتجاه وظيفته وبالتالي اتقان عمله والالتزام نحو المؤسسة المستخدمة.

5. التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية: يعكس هذا البعد مدى قدرة الفرد على مواجهة التزامات الوظيفة والأسرة معا، حيث يعكس مدى توازن العامل بين إنجازاته المهنية والإشباع الشخصي.

كما حدد "Dhaka" وآخرون الأبعاد التالية (Dhaka & al, 2010, p. 20):

— الأجور والرواتب؛

— الترقية والتقدم الوظيفي؛

— الأمان والصحة المهنية؛

— العلاقات الاجتماعية؛

— الأمان والاستقرار الوظيفي؛

— البرامج التدريبية والتعليمية؛

— الموازنة بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية؛

— الخصائص الوظيفية والتنظيمية.

فيما حصرها آخرون في الأبعاد التالية (Valizadeh & Ghahrimani, 2012, p. 1742):

— حرية التعبير عن الآراء داخل المؤسسة؛

— توفير فرص النمو الوظيفي للعمال؛

— ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لدى الموظفين؛

— تنمية القدرات البشرية وتشجيع جماعات العمل؛

— عدالة نظام الأجور داخل المؤسسة؛

— التوازن بين الحياة المعيشية والحياة العملية؛

— توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

ثانيا: مداخل جودة الحياة الوظيفية

سيتم من خلال هذا العنصر الإشارة لبعض المداخل الحديثة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية كما يلي (قهيبي و كسنة، 2018، الصفحات 671-675):

1-مدخل تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين من أبرز العوامل لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية، الإنتاجية واستمرارية التطوير، فالمؤسسة المتمكنة هي تلك التي تمتلك إدارة حاسمة تمكن أفرادها من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في عملية صنع القرارات التي تتعلق بسير العمل، فتمكين العاملين يقدم العديد من المزايا سواء لهم او للمؤسسة، فهو يعد أحد المحاور الأساسية والمهمة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يسهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.

2-مدخل فرق العمل المدارة ذاتيا

تعرف فرق العمل المدارة ذاتيا على أنها مجموعات صغيرة تتخذ القرارات اللازمة لإدارة نفسها على أساس العمل اليومي فهي تتصف بامتلاك حرية عالية واستقلالية رقابية، وهناك علاقة طردية بين هذه الفرق ومستويات جودة الحياة الوظيفية، فكلما زادت ذاتية الإدارة والرقابة والتصرف زاد المستوى المعنوي والرضا الوظيفي والثقة بالنفس والنمو الشخصي وكلها عوامل تدعم جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

3-مدخل المسؤولية الاجتماعية

عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد تزايد تسليط الضوء عليها حيث جاءت العديد من الاتجاهات والنظريات حولها فنجد نظرية أصحاب المصالح التي لها وجهة نظر اجتماعية اقتصادية تعتبر فيها منظمات الاعمال هي المسؤولة عن تحقيق الرفاهية الاجتماعية، وأنه يتوجب عليها أفضل ما بوسعها اتجاه أصحاب المصالح سواء كان طرف خارجي أو داخلي إضافة إلى العمال وأسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع ككل، وعليه ومع المناادة الدولية بالالتزام بالمؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية سوف يؤدي ذلك إلى الاهتمام أكثر بجودة الحياة الوظيفية.

4-مدخل إدارة الجودة الشاملة

تكمن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الحياة الوظيفية في أن هذه الأخيرة تهتم بالإطار الثقافي التنظيمي الذي يعد العنصر الجوهري في إدارة الجودة الشاملة، فجودة الحياة الوظيفية هي تلك الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى خلق مؤسسات وبيئات تنظيمية خالية من الخوف وتساهم في دمج العاملين وتمكينهم وبالتالي زيادة درجة الالتزام والولاء المتبادل بين المؤسسة والعامل، وهذه الثقافة تعد المرتكز الأساسي لتحقيق الجودة الشاملة، كما يشعروهم بالفخر والثقة والانتماء لهذه المؤسسة، وهذا كله يأتي في إطار دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

المحور الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

سيتم من خلال الجانب الميداني للدراسة الكشف عن واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأعوان الشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد بولاية جيجل، ويتم اللجوء إلى اختيار عينة من مجتمع الدراسة إذا ما تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث لصعوبة الوصول إلى كل أفراد العينة (وهذا ما واجهنا في هذه الدراسة) أو لضيق الوقت المتاح للدراسة، وبناء على ما سبق فقد تم استهداف فئة مقصودة تمثلت في الأعوان الشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل، حيث اخترنا عينة عشوائية قدرها 70 فردا أي ما يعادل نسبة 58% من المجتمع الأصلي المتكون من 120 فردا، وتم تحديدها كالتالي:

$$\text{نسبة العينة} = \frac{\text{عدد أفراد العينة}}{\text{حجم المجتمع}} \times 100$$
$$58\% = 100 \times \frac{70}{120} =$$

الفرع الثاني: عرض أداة الدراسة

تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في الدراسة، حيث تم صياغتها على شكل أسئلة مباشرة مقسمة على ثلاثة محاور تضمنت أبعاد العوامل المادية، الاجتماعية والوظيفية بالترتيب، وتضمن كل محور 10 عبارات تم من خلالها معالجة مختلف جوانب الموضوع، كما تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لتكون الإجابات مغلقة وتحقق أكبر استجابة، حيث كانت أوزانه متدرجة كما في الجدول أدناه.

الجدول 01: سلم ليكارت الخماسي

الدلالة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1
الفئة	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلم Likert الخماسي

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1-ثبات أداة الدراسة

يعتمد مؤشر ألفا كرومباخ للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان والتحقق من مدى جودتها، ويعتبر الثبات مقبولاً إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 (Qao & Dowlatshahi, 2005, p. 546)، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول 02: اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ

الأجزاء	العنوان	عدد العبارات	الفا كرومباخ
المحور الأول	جودة العوامل المادية	15	0,829
المحور الثاني	جودة العوامل الاجتماعية	15	0,881
المحور الثالث	جودة الخصائص الوظيفية والتنظيمية	15	0,870
الاستبيان ككل	جودة الحياة الوظيفية	45	0,929

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

أظهرت النتائج أعلاه أن قيم معامل ألفا كرومباخ محصورة بين (0.829 و 0.929) حيث تشير هذه القيم إلى أن الاستبيان يتمتع بالمصداقية والثبات ويمكننا الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

2-اختبار صدق أداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضه على خمسة محكمين ذوي تخصص إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال، وبعد الأخذ بتعديلاتهم، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وقمنا بحساب الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبيان.

2-1-الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول

الجدول 03: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

أبعاد محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
جودة العوامل المادية	**0,550	0,000
جودة العوامل الاجتماعية	**0,635	0,000
جودة العوامل الوظيفية	**0,666	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط الأبعاد الكلية لمحاور الدراسة موجبة وتتراوح ما بين (0,550 و 0,666)، وكلها ذات دلالة إحصائية أقل من 0,05، مما يؤكد دقة ودلالة الاتساق البنائي لعبارات الاستبيان.

الفرع الرابع: عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

1- عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان

1-1- عرض وتحليل البيانات المرتبطة بالعوامل المادية

الجدول 04: اتجاهات أفراد العينة نحو الأبعاد المادية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الجودة
الأجور والرواتب	2.234	0.681	02	منخفضة
الخدمات الاجتماعية	1.632	0.619	03	منخفضة جدا
ظروف العمل الطبيعية	2.431	0.854	01	منخفضة
الدرجة الكلية للبعد	2.092	0.526	-	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss21

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل المادية ذو مستوى منخفض، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني من الاستبيان 2,092 وهو ضمن المجال [1,80-2,60]، وبانحراف معياري قدره 0,526، مما يعني أن درجة تشتت العبارات عن وسطها الحسابي ضعيفة، وبالتالي فهناك درجة عالية من المصادقية.

-تفسير النتائج: تشير النسب المنخفضة على أن أفراد العينة يرون أن الأجور الممنوحة بالمؤسسة محل الدراسة منخفضة لا تتماشى مع مجهوداتهم وتطلعاتهم، وعدم تلبية هذه الأجور لحاجاتهم الأساسية وبالتالي عدم شعورهم بالأمن الاقتصادي، كما يمكن تفسير المستوى المنخفض جدا للخدمات الاجتماعية إلى فشل المؤسسة في تقديم خدمات لعمالها تتماشى مع احتياجاتهم وتقلل عليهم عبء تكاليف المعيشة كالنقل والسكن والإطعام.... الخ وهذا راجع إلى ضعف الميزانية المرصودة مقارنة بالعدد الكبير للعمال، ويمكن تبرير انخفاض مستوى ظروف العمل الطبيعية إلى كون المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة لتوفير الظروف المناسبة للعمال مما يشعرهم بعدم الاطمئنان على صحتهم في مكان العمل وهذا ما يؤثر سلبا على جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

1-2- عرض وتحليل البيانات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية

الجدول 05: اتجاهات أفراد العينة نحو الأبعاد الاجتماعية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الجودة
جماعات العمل	2.88	0.74	02	متوسطة
المسؤولية الاجتماعية	2.72	0.67	03	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرار	3.25	0.95	01	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد	2.95	0.64	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss21

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالعوامل الاجتماعية هي ذو مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد العينة على عبارات هذا الجزء قد بلغ 2,95 وهو ضمن المجال المتوسط [2,60-3,40]، وانحراف معياري قدره 0,64، وهذا يعني أن درجة تشتت ضعيفة. -تفسير النتائج: تشير نتائج التحليل إلى أن مستوى توافر العوامل الاجتماعية بالمؤسسة متوسط ويعود السبب في ذلك إلى أن فئة الشبه طبيين يبدون الاستعداد لإنجاز العمل في إطار جماعات لكنهم يقومون بذلك في إطار غير رسمي لعدم تشجيع الإدارة لذلك، كما أن المؤسسة أن المؤسسة لا تولي القدر الكافي للاهتمام بتحسين ظروف العمل ولا تساهم في الأعمال الخيرية كما أنها لا تقدم تسهيلات ومساعدات كافية للعمال، إضافة إلى نقص الثقة والعدالة في تعامل المشرفين مع المرؤوسين وعدم تفهمهم لظروفهم الخاصة نظرا لشدة الرقابة.

1-3- عرض وتحليل البيانات المرتبطة بالعوامل الوظيفية والتنظيمية

الجدول 06: اتجاهات أفراد العينة نحو الأبعاد الوظيفية والتنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الجودة
تصميم العمل	3.88	0.88	02	مرتفعة
فرص التدريب والترقية	2.47	0.87	03	متوسطة
المشاركة في اتخاذ القرار	2.76	0.82	01	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد	2.84	0.65	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss²¹

نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالخصائص الوظيفية والتنظيمية موجودة بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات المبحوثين على عبارات هذا الجزء 2,95، وانحراف قدره 0.65 بمعنى أن هناك درجة تشتت منخفضة.

-تفسير النتائج: تدل هذه النتائج على أن تصميم العمل في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة يساهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين بدرجة متوسطة ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل الذي يؤديه أفراد العينة والذي يسمح لهم بأداء مهام متنوعة ويمنحهم نوع من حرية في اتخاذ القرارات دون الاقتصار فقط على أوامر الطبيب و بالتالي بالرضا عن عملهم، كما تشير النتائج إلى أن أفراد العينة غير راضين عن فرص التدريب و الترقية بالمؤسسة، حيث أن الإدارة لا توفر التسهيلات لتنفيذ البرامج التدريبية ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر الميزانية الكافية، ضف إلى ذلك فان فرص الترقية المتاحة هي فقط تلك المرتبطة بالأقدمية مما جعل عدد المستفيدين منها قليل، ومن جهة أخرى فان نظام الترقية مطروح كمشكل في القطاع ككل حيث أن هناك احتجاجات وإضرابات متكررة لهذه الفئة (الشبه طبيين) من أجل إعادة النظر في قانونهم الأساسي من أجل تصحيح الاختلال الحاصل في تسيير مساراتهم المهنية .

2- اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سوف نعلم على كل من قيمة t المحسوبة، مستوى الدلالة α والمتوسط الحسابي، ولاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة نختبر أولاً الفرضيات الفرعية التالية:

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب المادية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين"، ولاختبار هذه الفرضية ندرج الجدول التالي:

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الفرعية الأولى	2,09	14,41	1,66	69	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت 14,41 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 1,66، كما أن قيمة المعنوية قد بلغت 0,00 وهي أقل من 0,05، و بالرجوع للمتوسط الحسابي نجده قدر بـ 2,09 هو يقع في المجال [1,80 - 2,60] ذو المستوى المنخفض، أي أن هناك مستوى منخفض للأبعاد المادية لجودة للحياة الوظيفية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب الاجتماعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين"، ولاختبار هذه الفرضية ندرج الجدول التالي:

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الفرعية الثانية	2,95	0,60	1,66	69	0,54

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجودة الأبعاد الاجتماعية قد بلغ 2,95 هو يقع في المجال [2,60-3,40] ذو المستوى المتوسط، كما نلاحظ أن قيمة (t) قد بلغت 0,6 وهي أقل من القيمة الجدولية المقدر بـ 1,66، كما أن قيمة المعنوية قد بلغت 0,54 وهي أكبر من 0,05 وهو ما يُثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب الوظيفية والتنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين"، ولاختبار هذه الفرضية ندرج الجدول التالي:

الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الفرعية الثالثة	2,84	1,96	1,66	69	0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (t) قد بلغت 1,96 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ 1,66، كما أن قيمة المعنوية قد بلغت 0,05 وهي تساوي مستوى الدلالة وهو ما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن هناك مستوى جودة متوسط للخصائص الوظيفية والتنظيمية، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 2,84 وهو يقع ضمن المجال المتوسط.

4-2- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها المادية، الاجتماعية وبعد الخصائص الوظيفية والتنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل" من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين"، ولاختبار هذه الفرضية ندرج الجدول التالي:

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الفرعية الثالثة	2,62	6,022	1,66	69	0,00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss₂₁

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت 6,022 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ 1,66، كما أن قيمة المعنوية قد بلغت 0,00 وهي أقل من 0,05 أي أن هناك جودة وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي فقد بلغ 2,62 وهو يقع في المجال [2,60- 340] ذو مستوى الجودة المتوسطة، وهو ما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية، أي أن هناك مستوى جودة متوسط لجودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين".

خاتمة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فهو أساس التميز، لذلك فإن الاستثمار فيه من خلال مدخل جودة الحياة الوظيفية يحقق قيمة للمنظمة، ولقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مستويات أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مؤسسة عمومية ذات طابع خدمي ممثلة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية

جيغل، حيث تم من خلالها تسليط الضوء على الأبعاد المادية، الاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيغل من وجهة نظر العمال الشبه طبيين، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان، تم التوصل إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمستشفى متوسط، وهذا ما يدل على ضعف مستوى الاهتمام بها رغم أهميتها البالغة، وهو الأمر الذي يستوجب إعادة النظر والعمل على الرفع من مستويات جميع أبعادها، وفيما يلي مجموع النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة إضافة إلى التوصيات المقدمة على ضوءها:

نتائج الدراسة

- بينت نتائج الدراسة أن نظام الأجور في المؤسسة لا يتماشى مع تطلعات الأعوان الشبه طبيين؛
- أكدت نتائج الدراسة أن هناك حالة من عدم الرضا والتذمر من قبل أفراد عينة الدراسة عن الخدمات الاجتماعية المطروحة على مستوى المؤسسة الاستشفائية؛
- بينت نتائج الدراسة أن تأثير ظروف العمل الطبيعية بكل مكوناتها على مستوى جودة الحياة الوظيفية تتصف بالانخفاض؛
- بينت نتائج الدراسة أن التصميم الوظيفي الموجود قد لا يساعد في الوصول إلى الاستغلال الأمثل لكفاءات الأفراد، أي الوصول إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- أوضحت نتائج الدراسة الخاصة ببعد فرص التدريب والترقية أن هذا البعد كذلك لا يرقى إلى تطلعات أفراد العينة وهذا عائد لعدم توفر الميزانية الكافية لتنفيذ البرامج التدريبية هذا من جهة، ومن جهة أخرى اقتصر فرص الترقية على جانب الأقدمية فقط مما يطرح شعور بعدم العدالة لدى العمال؛
- كما أشارت نتائج اختبار فرضيات الدراسة إلى أنه:
- يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الأعوان الشبه طبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "بجيغل؛
- يوجد مستوى منخفض لجودة الحياة الوظيفية المتعلق بالجوانب المادية؛
- يوجد مستوى متوسط للأبعاد الاجتماعية لجودة الحياة الوظيفية؛
- يوجد مستوى متوسط لجودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالخصائص الوظيفية والتنظيمية.

التوصيات

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات نعتقد أنها مهمة لتحسين العوامل التي تؤثر في مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة، ومن بين هذه التوصيات نذكر:

- ضرورة الاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافآت والتعويضات داخل المستشفيات لعمومية وضمان عدالتها لضمان استمرارية العاملين ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم من جهة لهم مستويات معيشية مقبولة؛
- ضرورة إعادة النظر في ظروف العمل الطبيعية والفيزيائية وتهيئة أماكن العمل وفقا لما يضمن الراحة للعامل، خاصة فيما يتعلق بمعالجة النفايات الطبية والتي تشكل خطرا كبيرا سواء على العمال (الأطباء، الأعوان الشبه طبيين... الخ) وكذلك على المرضى والمجتمع ككل؛
- توصي الدراسة كذلك بضرورة إعادة النظر في التصميم الوظيفي للمستشفيات العمومية وجعلها تتماشى أكثر مع التوجهات الحديثة لإدارة المورد البشري باعتباره رأس مال فكري ومصدر الأداء المتميز خاصة فيما يتعلق بتوضيح المهام والمسؤوليات وأساليب الإشراف والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرار وهنا نشير إلى ضرورة حل الإشكال المطروح في القانون الأساسي لأسلاك الصحة والذي منهم الأعوان الشبه طبيين والذي تسبب في القيام بالعديد من الإضرابات في السنوات السابقة؛
- العمل على إعادة دراسة وهيكلة نظام الحوافز ليصبح أكثر فعالية ويشمل ذلك زيادة المكافآت، الجوائز التشجيعية، الترقية، الثناء والتقدير وزيادة أيام الإجازة، تخفيف أعباء عمل، جداول عمل مرنة، منح علاوة المخاطرة وغيرها بما يسمح للعاملين بالحصول على المردود المناسب لما يبذلونه من جهد وفكر ويُسهّم في توفير حياة وظيفية كريمة؛
- توصي الدراسة كذلك بضرورة إعادة النظر في برامج التكوين المخصصة لهذه الفئة من الموظفين، وذلك من خلال فتح المجال أمام مشاركتهم في وضعها، لتحديد النقائص التي يعانون منها ويحتاجون إلى تطويرها وتنميتها، لتكون بذلك هذه البرامج أكثر فاعلية بالنسبة لهم ويمكنهم من اكتساب الخبرات والمهارات المناسبة لأداء أعمالهم بأحسن مما هو متوقع سواء للمؤسسة الاستشفائية أو للمرضى؛
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين من خلال تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للعامل بهدف الرفع من مستوى أدائهم وتطوير قدراتهم؛
- توفير فرص ترقية عادلة ومتنوعة تأخذ كفاءة الأفراد بعين الاعتبار ولا تقتصر فقط على الأقدمية.
- الاهتمام أكثر بالخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين بما يضمن الرفع من الروح المعنوية من خلال توفير مجموعة من الخدمات مثل النقل، تحسين الخدمات الإطعام، السكن. الخ؛
- توصي الدراسة كذلك بضرورة القيام بدراسات مقارنة للمستشفيات العمومية والمصحات الخاصة من أجل الوصول إلى بلورة استراتيجية واضحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المستشفيات الحكومية.

قائمة المراجع:

- Ali Valizadeh و Jafar Ghahrimani .(2012) .The relationship between organizational culture and quality of working life of employees .*European journal of experimental biology*.1742 ، (05)02 ،
- barkha gupta .(2014) .a comparative study of quality work life in nationalized and private banks .*Journal of international academic research for multidisciplinary*.43 ، 02 ،
- Dhaka و al .(2010) .A competitive Analysis of quality of work life among the employees of local private and foreign commercial banks in bangladesh .*World journal of scocial sciences*.20 ، (03)01 ،
- lokanadhareddy و mohanreddy .(2010) .quality of work of employees :emerging dimensions .*Assian journal of management research*.832 ،
- Mohammad Islam baitul .(2012) .factors affecting of work life, an analysis on employees of private limited companies in bangladesh .*Global journal of management research*.24 ،
- Qao , & Dowlatshahi, S. (2005). the umpact of alignment between virtual and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of operation management*(23), 546.
- yokhamarani, m., & al. (2013). quality of work life on employees job in volvement an affective commitment between the public and private sector in malysiaasiam social science. *conebian center of science education*, 09(07), 270.
- أبو زيد الرميدي، و آخرون. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 04(01)، 03.
- الشريفة زكري، و مداني بن شهرة. (ديسمبر، 2022). واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية البيض من وجهة نظر العمال. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 06(04)، 32.
- سعد علي العنزي، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع
- سليمة سلام. (2022). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شبه طبي مستشفى بومرداس. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 05(01)، 1106.
- سومية تواتي. (2022). جودة الحياة الوظيفية التأصيا النظري والمفاهيمي. *مجلة هيروودوت للعلوم الغنسانية والاجتماعية*، 06(02)، 487.
- فاطمة قهيري، و محمد كسنة. (2018). دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة. *مجلة دراسات وأبحاث*، 10(03)، 671-675.
- فطيمة بوقفدة، و رتيبة بوهاالي. (2022). أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل جائحة كورونا. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 05(02)، 24.
- مؤيد السعيد السالم. (2009). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي تكاملي*. عمان: دار إثراء للنشر.