

الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية

Organizational performance and the need to improve the quality of work life

سميرة عبد الصمد¹، فوزية برسولي²جامعة باتنة (الجزائر).¹ samiraabdessemed@yahoo.frالمركز الجامعي بربكة (الجزائر).² bersouli_fouzia2007@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2020/11/25

تاريخ الاستلام: 2020/10/12

ملخص:

تتناول هذه الورقة عملية تحسين جودة الحياة الوظيفية على اعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية التي تساهم بشكل كبير في استمرارية ونمو المنظمة وأدائها العام. كونها تلعب دورا هاما في قدرة المنظمة على تلبية حاجات مواردها البشرية الوظيفية والاجتماعية، وتساهم في زيادة الفعالية التنظيمية والتفوق النوعي على المنافسين من خلال التركيز على ظروف العمل الجيدة والتحسين المستمر لمكان العمل، العلاقات الجيدة بالمنظمة، المشاركة العالية للأفراد في مختلف البرامج بالمنظمة والمساهمة في إشباع الحاجات الأساسية لهم للحصول على أفضل المستويات من الأداء والرضا، والتي تنعكس إيجابا على الإنتاجية والأداء العام للمنظمة. الكلمات المفتاحية: الأداء، جودة الحياة الوظيفية، التحسين، الاستقرار الوظيفي، المشاركة، المناخ التنظيمي.

Résumé :

Le processus d'amélioration de la qualité de vie du travail contribue de manière significative à la durabilité et la croissance de l'organisation et sa performance. Comme il joue un rôle important dans sa capacité à répondre aux besoins fonctionnels et sociaux des ressources humaines, et contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle. Et surpasser également les concurrents En mettant l'accent sur les conditions de travail et l'amélioration continue du milieu de travail, Forte participation des individus...etc. Ce qui se reflète positivement sur la productivité et la performance globale de l'organisation.

Les mots-clés : la performance, la qualité de vie du travail (QVT), l'amélioration, la stabilité de l'emploi, la participation, le climat organisationnel

1. مقدمة:

إن المنظمات الناجحة والمتميزة هي التي تكون قادرة على فهم واستيعاب البيئة سريعة التغيير، بمختلف أبعادها ومتغيراتها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها. والتي تفرض عليها اهتماماً متزايداً بالموارد البشري على اعتباره أساس تحقيق الأهداف والوصول بأداء المنظمات إلى مستويات التفرد والتميز. وقد تزايد الاهتمام بموضوع جودة الحياة الوظيفية (QWL) في السنوات الأخيرة من قبل منظمات الأعمال، بوصفه العنصر المميز لبيئة عمل المنظمة عن غيرها من المنظمات، ومن هنا أصبح نجاح المنظمات مرهوناً بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من خلال تطبيق برامج لتحسين وتطوير نوعية حياة العمل فيها.

تعد جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات من أهم مصادر رضا مواردها البشرية، ومؤشراً هاماً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. لذا فإن تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات. وإن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية ينعكس إيجاباً على جهودها في مجال التطور والازدهار والتكيف مع البيئة سريعة التغيير، وذلك من خلال الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، مصدرها صيانة الحياة الوظيفية والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يواكب مستجدات البيئة سريعة التغيير من جهة، ويشبع رغبات وطموحات الأفراد العاملين من جهة أخرى.

1. ماهية جودة الحياة الوظيفية

حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد على 50 عاماً، انطلاقاً من فكرة حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية وماندة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها، وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. تأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط جودة الحياة الوظيفية بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة.

يهتم موضوع جودة الحياة الوظيفية بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للموارد البشرية، بما يساهم في رفع أداء المنظمة

ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل.

- تعريف جودة الحياة الوظيفية:

ركز الكثير من الباحثين في دراسة جودة الحياة الوظيفية على كيفية تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية التي ترتبط بمواجهة مشاكل العمال والتعاون مع النقابات في هذا الصدد. وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل والتي تهتم بتمكين العاملين (Empowerment) والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل.

وهناك من ركز على مفهوم جودة الحياة الوظيفية كونه "يتضمن تصورات وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والمعنوية للعمل والمنظمة، وتتمثل مكونات البيئة المادية والمعنوية مجموعة من العوامل من أهمها: المزايا والفوائد، أنظمة الحوافز والمكافآت، الأمن الوظيفي، المشاركة في صناعة القرارات والرضا الوظيفي". (

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=13075>, , 2018)

تعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها "أقصى ما يستطيع الأفراد الوصول إليه في تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل". (S.D. Geet, 2009)

وهناك من يرى بأن جودة الحياة الوظيفية "تجسد المستلزمات الأساسية التي تهدف إلى تحسين رضا العاملين وتعزيز الفعالية التنظيمية". (R. Yadav)

إن جودة الحياة الوظيفية "تعبّر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمرغوبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة. وهي مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يسهم بدوره أيضاً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومختلف المتعاملين معها".

(<http://www.qou.edu/downloadFile.do?t=att&fid=652>, 2018.)

هناك من يرى بأن جودة حياة العمل هي "عبارة عن الصفات أو الجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة ببيئة العمل كما يراها أو يدركها العاملون". (السالم،، 2009،)

وفي الإطار ذاته قدم الباحثون مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهات نظر مختلفة، فالبعض اعتبر أنها تجسد المستلزمات الأساسية التي تهدف إلى تحسين رضا العاملين وتعزيز الفعالية التنظيمية. (Y.Radha, 2014)

يلاحظ أن مفهوم جودة حياة العمل يترجم جانبيين أساسيين، أولهما استخدام كل الإمكانيات البشرية لغرض زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التركيز على تطوير الأنظمة الإنسانية في بيئة العمل. وثانيهما فيعكس سعي العاملين إلى إشباع حاجاتهم الأساسية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وعليه يمكن أن نعرف جودة الحياة الوظيفية على أنها توفير بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية بالمنظمة، والمساهمة في إشباع الحاجات الأساسية لهم للحصول على أفضل المستويات من الأداء والرضا، والتي تنعكس إيجاباً على الإنتاجية والأداء العام للمنظمة. ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة أن:

- جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على جانب دون آخر، وإنما هي عمليات متكاملة تشارك في إحداثها وتنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، أما تنظيم عملية الاستفادة منها فيقع العبء الأكبر منه على إدارة الموارد البشرية.

- إن جودة الحياة الوظيفية ليست برنامجاً ينتهي بعد فترة زمنية معينة، وإنما هي عمليات مخططة سواء في الأجل القصير أو الطويل، تتماشى مع إستراتيجيات المنظمة تدعمها وتساعد على تنفيذها، وبالتالي فهي عمليات مستمرة وليست مؤقتة، وهذا يجعلها جزء من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

- تشمل مكونات وعناصر جودة الحياة الوظيفية للعاملين جميع الجوانب المادية والمعنوية.

- جودة الحياة الوظيفية تتحقق بإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين.

- مفهوم جودة الحياة الوظيفية هو مفهوم شامل يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المنظمة والتي تعكس أهداف أصحاب رأس المال، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتاج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إذا نظرنا إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية، لوجدنا أنه مفهوم واسع ويتكون من مجموعة

من العناصر المختلفة، حيث تشتمل على العديد من البرامج مثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، المكافآت والحوافز وبيئة العمل وغيرها. ويعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا في المنظمة لهذا الاتجاه، مع إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية مهارات العاملين للتعرف على حقوقهم ومسئولياتهم تجاه منظماتهم من مقومات نجاح مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

- أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتجلى أهمية تحسين نوعية الحياة الوظيفية من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات. وقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين نوعية حياة العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة، مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة. كما أن درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد تتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل ملائمة (القحطاني، 2005)

فنوعية الحياة الوظيفية متمثلة ببرامج تحسينها تكتسب أهميتها كونها إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج التالية: (الهيبي، 2005)

- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد.
- الحصول والاحتفاظ بنوعيات كفوءة مهارياً ومعرفياً من الموارد البشرية.
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
- تفوق العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل برامجها.

- الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من سلعها أو خدماتها عملاً بقاعدة.
- النمو والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن استقرار الموارد البشرية للمنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو والتطور، من خلال البحث والوصول إلى طرق إنتاج متعددة وأساليب تسويق متميزة على المنافسين.

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

تختلف مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف وجهات النظر والمنطلقات المختلفة للباحثين، حيث يرى البعض أن جودة حياة العمل تتحقق بتوفير مجموعة من العوامل متمثلة في

تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحية وأمنة، فرص تطوير الكفاءات، الأمن الوظيفي، مرونة المهام وجداول العمل، التصميم الوظيفي الجيد، التعاون وتطوير فرق العمل). وهناك من يرى بأن جودة حياة العمل تتحقق بتوفر (بيئة عمل صحية وأمنة، المشاركة في اتخاذ القرار، العدالة الاجتماعية، الاستقرار والأمن الوظيفي، تصميم وإثراء الوظائف، العدالة في نظام الأجور، فرص التقدم الوظيفي والتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين). (سيد، 2008) وهناك من يحددها في (الأمن الوظيفي، النظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة وفرص الترقية والتقدم الوظيفي). (F. Ahmadi, 2012).

ويمكن القول بأن مختلف الدراسات التي تناولت أبعاد جودة حياة العمل ركزت أغلبها على مجموعة من الأبعاد، التي يمكن إجمالها في المحاور التالية:

1-3- نوعية العلاقات الاجتماعية: ممثلة في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزملاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي، المشاركة في اتخاذ القرار.

2-3- نوعية منظمة العمل: مترجمة في نوعية تعليمات العمل، قدرة المنظمة على الدعم والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالخلل الوظيفي، مسار التقدم الوظيفي، العراقيل و الصعوبات، الإرهاق في العمل، الحماية من الأخطار بالمنظمة (الأخطار الجسدية، الأخطار النفسية والاجتماعية).

3-3- إمكانية الانجاز والتطور المهني: المكافآت، التدريب والتكوين، الحقوق المكتسبة، تطوير القدرات وضمنان المسار المهني.

- التوافق بين حياة العمل وساعات العمل: وتيرة وساعات العمل، الحياة الأسرية، الترفيه ووسائل النقل.

ثانيا: جودة الحياة الوظيفية وبرامج التحسين

- تحسين جودة الحياة الوظيفية:

على الرغم من التقدم التقني يبقى دور الموارد البشرية دورا فعالا في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة، لذا بات لزاما على مختلف أشكال المنظمات أن تضع هدف تحسين جودة الحياة الوظيفية ضمن أسبقيات أهدافها الإستراتيجية في ظل بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة والتغير السريع. وإن الهدف الأساسي من تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عالي لمنظمتها وعلى درجة عالية من الكفاءة والإبداع والابتكار.

وإن مفهوم تحسين جودة الحياة الوظيفية يترجم مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تعزيز الظروف النفسية والاجتماعية للأفراد علاوة على النمو والتقدم في المسار الوظيفي. ويرى البعض أنها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة والمالكين كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين من خلال القدرة على التميز في الأداء وتحقيق البقاء والاستمرار. وإن تحسّن جودة الحياة الوظيفية يتحقق من خلال توفر المؤشرات التالية: (الهيبي،، 2003)

• إشراف جيد على العاملين.

• ظروف عمل نفسية واجتماعية جيدة.

• وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.

• علاقات عمل جيدة.

• مشاركة عالية وكفؤة في صنع القرار.

• قدرة عالية على التكيف مع الضغوط البيئية.

وحيث أن نجاح تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية يعتمد عادة على جهود الأفراد العاملين من جهة، وكفاءة إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، بالإضافة إلى الدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا؛ فإن مستلزمات تطبيق برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: (الهيبي،، 2003)

- تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- الدعم المعنوي والمالي لهذه البرامج من قبل الإدارة العليا.

- الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين.

- اعتماد قنوات اتصال واضحة.

- نشر روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين.

- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.

- إعادة النظر في أنظمة الأجور والحوافز.

- إعادة تصميم الوظائف، وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات المعاصرة وتشبع طموحات العاملين

- توفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة.

- إشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية وبرامج السلامة المهنية.

- برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية: اتجهت المنظمات المعاصرة بمختلف أشكالها إلى التركيز على تحسين جودة الحياة الوظيفية لعمالها كهدف استراتيجي في بيئة عمل تتميز بسرعة التغيير والتسابق المستمر للحصول على موارد بشرية متميزة، تشكل محور النجاح للمنظمات وتميزها عن غيرها، بما تمتلكه من معارف ومهارات. وتعكس برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية مجمل النشاطات التي تتبناها المنظمة بهدف تحسين أدائها من خلال التركيز على الحاجات المختلفة للمورد البشري وزيادة رضاه في العمل وتحسين ظروف عمله المادية والاجتماعية، قصد تحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف بالمنظمة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.

وعليه فبرامج تحسين جودة الحياة الوظيفية تترجم فلسفة تنظيمية تتبناها المنظمة، ويتم تكريسها وترسيخها في مختلف أنشطة المنظمة. فيمكن تحسين الجودة في الحياة الوظيفية من خلال العديد من الأنشطة التقليدية كبرامج صيانة الموارد البشرية، تقليل ساعات العمل، الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، تبني الأساليب التي تقلل من حوادث العمل، توفير بيئة عمل مادية مناسبة وتقليل ضغوط العمل وغيرها. وبالإضافة إلى ما سبق توجد مجموعة من البرامج المعاصرة لتحسين جودة الحياة الوظيفية أهمها: (السويطي، 2016،)

- الإثراء الوظيفي (Job enrichment).
- الإدارة بالمشاركة (Management by participation).
- فرق العمل المدارة ذاتيا (Self management teams).
- جداول العمل البديلة (Alternative work schedules).
- حلقات الجودة (Total quality management).

ويمكن القول بأن البرامج التي يمكن أن تعتمدها المنظمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بها واسعة النطاق، وما على المنظمة إلا أن تختار مجموعة النشاطات والبرامج التي تتلاءم مع طبيعة بيئتها الداخلية ونشاطها وأهدافها ونوعية مواردها البشرية، مع التركيز على إشباع حاجات مواردها البشرية ورغباتهم وتحقيق أهدافها في الوقت نفسه. ويوضح الجدول الموالي أهم النشاطات والبرامج التي ذكرت من قبل الباحثين في هذا السياق:

جدول رقم(1): نشاطات تحسين جودة الحياة الوظيفية

أهم النشاطات	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - التطوير الشخصي من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية. -إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظائف. - بناء الفريق المشترك، من خلال تشكيل حلقات الجودة. -جدولة العمل. - التغيير في الهيكل التنظيمي. -التصميم المشترك. 	Schneier et autres (1986)
<ul style="list-style-type: none"> - الأجور والمكافآت. -الرضا عن ساعات العمل. -الضمان الاجتماعي بالعمل. -جدولة العمل. -المسؤولية الاجتماعية بالعمل. -خلق مناخ صحي وآمن للموارد البشرية. 	Jakson et Kumar (1998)
<ul style="list-style-type: none"> -الاحترام المتبادل بين العاملين. -العلاقات الجيدة. -المسؤولية الاجتماعية. -نظام المكافآت العادل. -السلوك الجيد. -التعلم وزيادة المعرفة. -فرص المخاطرة. 	القيوتي (2000)
<ul style="list-style-type: none"> -الرضا الوظيفي. -الرضا عن المنصب الوظيفي. -الالتزام التنظيمي. -الخبرة إزاء التوقعات. -الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين: التعلم، المكافآت، المسؤولية الاجتماعية. 	Janega et Whittam (2004)
<ul style="list-style-type: none"> -إعادة تصميم الوظائف. -تحسين العمليات. -التغير في تدفق المعلومات. -تقديم الخدمات المساندة. تحسين الإنتاجية. 	Trist (2004)

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص46.

يبين الجدول أعلاه أن كل باحث ركز على مجموعة من الأنشطة التي تخص تحسين جودة الحياة الوظيفية، ورغم الاختلاف في بعض النقاط والاتفاق في بعضها الآخر بين مختلف الباحثين. إلا أن الهدف المشترك هو النظر إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية على أنها تستدعي التركيز الكبير على ضرورة إشباع حاجات الموارد البشرية ورغباتهم وعدم التركيز فقط على تحسين وزيادة الإنتاجية بالمنظمة.

- عوائق تطبيق برامج التحسين:

- إن مفاهيم تحسين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها تصادف العديد من المعوقات، التي قد تقف حائلاً أمام تطبيقها بمختلف أشكال المنظمات. ومن أهم هذه المعوقات: . (البليسي، 2012)
- موقف الإدارة السلبي من إضفاء المناخ الديمقراطي في مكان العمل، ومنح العاملين فرصة التعبير عن آرائهم.
- خشية الإدارة من التكلفة المالية لبرامج تحسين وتطوير جودة الحياة الوظيفية.
- النظر إلى برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية على أنها تعمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل فقط، ولا تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمستدامة للمنظمة.
- موقف الاتحادات والنقابات العملية من برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية، واعتبار هدفها الرئيسي الربحية وتحسين أداء المنظمة بغض النظر عن الأفراد العاملين.
- عدم الإدراك الصحيح من قبل العاملين لأهداف وأهمية برامج تحسن جودة الحياة الوظيفية، والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والعاملين.
- غياب التدريب اللازم للإداريين في المستويات الإدارية المختلفة على التعامل مع مجموعات العمل والتفاعل مع برامج التحسين بالشكل الذي يسهل تطبيقها وتحقيق أهدافها.
- صعوبة قياس أثر تطبيق برامج التحسين في جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين، وصعوبة تحديد درجة نجاحها.
- عوامل نجاح برامج التحسين:

إن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية وبرامج تحسينها يقاس من خلال المنافع الناتجة عن تطبيقها، والتي لا بد أن تعطي نتائج واقعية ملموسة، فعند تطبيق المنظمات لهذه البرامج بصورة صحيحة، فإنها غالباً ما تزيد من رضا الأفراد وتقلل من معدلات التغيب، فضلاً عن أنها ستقلل من الخلافات والمشاكل بين العاملين وتزيد استقرارهم وتحسن الإنتاجية والأداء الكلي للمنظمة. وحتى يتحقق تحسين جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات، لا بد أن تركز برامج وأنشطة التحسين على ما يلي: . (البليسي، 2012)

- المشاركة في حل المشاكل في كل المستويات التنظيمية، مثل إشراك العاملين في القرارات الخاصة بجودة المنتج من خلال العضوية في حلقات الجودة (Quality circles).
- إعادة هيكلة الأعمال التي يؤديها الأفراد وإعادة هيكلة الوقت اللازم للإنجاز، وبالشكل الذي ينسجم مع متطلبات الأفراد والهيكل الاجتماعية داخل المنظمة.
- ابتكار خطط وطرق فعالة للمكافآت، والتي تكفل رضا الموارد البشرية وولائهم للمنظمة. مثل خطط المشاركة في العوائد المحققة.
- التطوير والتحسين المستمر لمكان العمل، من خلال التركيز على الجوانب المتعلقة بالبيئة المادية التي تحيط بالأفراد ومواكبة كل معاصر، مثل التغيير في ساعات العمل والقواعد والإجراءات والتغيير في أي جانب من الجوانب المادية في بيئة العمل حسبما تقتضيه التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.

2. تحسين جودة الحياة الوظيفية والأداء

تعتبر فلسفة تحسين الأداء الكلي سياسة عامة تنتهجها المنظمات المعاصرة لاقتناعها بضرورة التحسين والتطوير المستمرين لكافة العوامل التنظيمية المؤثرة في أدائها الكلي، لهذا طوّرت عدة مداخل هدفها البحث عن الأساليب الفعالة لتحسين تلك العوامل. وتكتسي جودة الحياة الوظيفية في المنظمة أهمية بالغة، كونها تنعكس بشكل كبير على الأداء الوظيفي للأفراد والذي يعتبر بدوره المحدد والمحرك الرئيسي للأداء الكلي للمنظمات. ومما لا شك فيه أن صيانة الحياة الوظيفية والحفاظ عليها وتحسينها يعتبر بمثابة هدف استراتيجي لصيانة مستوى الأداء والجودة.

وحتى يتم الوصول بالأداء إلى مستوياته المرجوة، لا بد من مراعاة مختلف العوامل التي تساهم في الوصول إلى حياة وظيفية ذات جودة، من خلال التركيز على العناصر المختلفة المكونة لجودة الحياة

الوظيفية في أبعادها المختلفة. وقد اختلف الباحثون في تحديد متغيرات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي يمكن قياس تأثيرها على الأداء العام للمنظمة، نتناول أهمها كما يلي:

- نوعية العلاقات الاجتماعية والأداء:

تشكل نوعية العلاقات الاجتماعية بعدا محوريا من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما تعتبر أحد أهم محددات سلوك العاملين داخل المنظمة، نظرا لعلاقتها المباشرة بعدد من المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمة وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها، كونها تعكس المستوى الإنساني والوظيفي في معاملة الأفراد. وتعد العدالة الاجتماعية من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسهم وبين العاملين فيما بينهم، علاوة على علاقة العامل بالمنظمة والذي يؤثر على علاقاته بالمدرء والزلاء وكذلك سلوكياته ومخرجات أدائه وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة. (M. Armstrong, 2010) ويمكن القول بأن نجاح المنظمة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين، وقدرتها على تحفيزهم على إظهار السلوكيات المرغوبة التي تجسد رضاهم وولاءهم. ولا يتحقق ذلك إلا بانتهاج العدالة في التعامل مع الموارد البشرية على مختلف المستويات النفسية والاجتماعية والوظيفية.

ونستطيع أن نترجم عدالة العلاقات الاجتماعية في الاعتراف بالعمل، الاحترام، الإصغاء إلى الانشغالات، احترام الزلاء وأوقات العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار. وإن غياب العدالة الاجتماعية بمختلف أبعادها له أثر سلبي على رضا الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي انخفاض دافعيتهم للعمل ومستويات أدائهم.

- الاستقرار الوظيفي والأداء:

إن الاستقرار الوظيفي الذي يعد أحد أهم مكونات جودة الحياة الوظيفية؛ يلعب دورا محوريا في تحسين الأداء بالمنظمات، إذ لا يمكن أن تنجح المنظمات وتحقق مستويات عالية ومتميزة من الأداء دون أن تحافظ على مواردها البشرية من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار في العمل. وهنا يقع على عاتق المنظمة تحقيق الاستقرار الوظيفي المنشود من خلال اتخاذ مختلف الإجراءات التي تحول دون استغنائها عن خدمات مواردها البشرية مستقبلا وتهديد أمنها الوظيفي، وبالشكل الذي يزيد ثبات واستقرار أداء الأفراد في العمل، ورفع استعدادهم العقلي والنفسي للتعلم والنمو والتقدم المستمر، علاوة على تفاعلهم مع برامج التدريب والتطوير التي

تنعكس إيجابا على مستويات الأداء. بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء لدى الأفراد والذي يظهر أثره جليا في تحسين مستويات الأداء من خلال الاستقرار النفسي والاجتماعي للأفراد. (منصور، 2015،)
وان الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالاستقرار والانتماء لبيئة العمل، وبالشكل الذي يساهم في استقرار السلوك البشري ورفع الروح المعنوية وتحسين مستويات الأداء. وأحسن مثال على ذلك النموذج الياباني الذي يقوم على التوظيف مدى الحياة، والذي انعكس إيجابا على أداء المنظمات اليابانية بمختلف أشكالها، مما يؤكد الأهمية البالغة لاستقرار العمل في الأمن الاجتماعي في جانبه المادي والمعنوي.

والميزة الأهم لاستقرار العمال في وظائفهم هي التقدم في السلم الوظيفي بالشكل الذي يرفع المهارات ويزيد الخبرات، علاوة على استقرار جماعات العمل وزيادة تماسكها وتآلفها. وهذا ما يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، بحيث يمكنها من الاحتفاظ بموارد بشرية مدربة وذات خبرات عالية ويساهم في تقليص التكاليف المتعلقة بالإحلال والتعيين والتدريب، وهذا ما يظهر بشكل جلي في الأداء الكلي للمنظمة. (منصور، 2015،)

- المناخ الوظيفي والأداء:

تعطي البيئة التي تؤدي فيها الموارد البشرية وظيفتها والتي تعتبر أهم محددات جودة الحياة بالعمل؛ فرصا لتحسين مستويات الأداء من خلال مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة. والتي تتضمن نوعين من العوامل، منها ما يتعلق بخصائص الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فالعوامل المتعلقة بخصائص المورد البشري يتحدد على ضوءها سلوك الموارد البشرية، ومدى جديتها وتفانيتها في العمل وقدرتها على تحمل المسؤولية في إنجاز العمل في وقته المحدد، لهذا فإن النقائص الذاتية للموارد البشرية في الجانب الأخلاقي، ستنعكس سلبا على مستوى أداؤها للأعمال الموكلة إليها، مما يجعل الموارد البشرية بحاجة للإرشاد والتوجيه المستمر. (وحيد، 2001)

أما العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة فتتحدد على ضوءها ثقافة المنظمة بكل أبعادها المادية والفنية والتنظيمية، والتي لها أثر واضح على مستوى الأداء البشري، فإداء الموارد البشرية يكون متسقا ومنسجما مع قيمها الشخصية، ولهذا حين تكون القيم الشخصية للموارد البشرية شبيهة بالقيم السائدة في المكان الذي تعمل فيه، فإن ذلك يدفعها للتفاعل مع مجموعة العمل بعدة طرائق إيجابية، تؤدي في النهاية لتحسين أداؤها وبالشكل الذي يؤهلها للوصول إلى مستوى

الأداء البشري الناجح. وبالمقابل حين تحس الموارد البشرية باختلاف قيمها الشخصية عن القيم السائدة في مكان العمل، يجعلها ذلك تتصرف على نحو يختلف عن مجموعة العمل، مما يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يقلل انجذاب الموارد البشرية لجماعة العمل، فتسوء كفاءتها في أداء ما طلب منها تنفيذه من أعمال، وينخفض الأداء الكلي للمنظمة تبعاً لذلك.

لهذا، يقع على عاتق إدارة المؤسسة توضيح القيم التنظيمية للموارد البشرية، وخاصة تلك التي تعمل في المستوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون غالباً نتيجة ضعف الاتصال بين إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحت إشرافها.. (جوردان، 1981)

- المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء:

استحوذ مفهوم مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارة والمنظمات، وإن المنظمات المعاصرة بمختلف أشكالها تمتلك مداخل متطورة لتعزيز المشاركة، فكرتها الأساسية أن الموارد البشرية هي المعنية بالأنشطة الفعلية وإن طلب المعلومات منهم وإشراكهم في اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم يمكن أن يقدم أفكار واتجاهات جديدة لم تكن متاحة أمام متخذي القرار بالمنظمات. (المبييض، 2010) وإن اعتماد منهج المشاركة في صنع القرار (كجوهر لجودة الحياة الوظيفية) يمكن أن يكون من خلال عدة أساليب، منها:

- تكوين مجموعات لحل المشاكل.
- المشروعات المشتركة بين الإدارة والاتحادات والنقابات.
- تصميم العمل المشترك.
- مشاركة العاملين في الأرباح بموجب قواعد معينة.

إن مشاركة العاملين لها دور كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية على مستوى المنظمات، نظراً لمزايا وعوائد عمليات المشاركة والتي تصب بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتخفيض معدلات الحوادث والخسائر والحصول على آراء وأفكار إبداعية، إضافة إلى بناء كفاءات وظيفية وتأهيلها للتقدم في المناصب القيادية وتحقيق رضا العملاء واحتياجاتهم. وهذا ما يتضح أثره جلياً في الأداء الكلي للمنظمة.

في دراسة أجريت على 101 منظمة صناعية، فقد أظهرت النتائج أن المنظمات التي تطبق برامج جودة الحياة الوظيفية وتحقق المشاركة بين الإدارة والموظفين في صنع القرار تتفوق على

المنظمات الأخرى في 13 مؤشرا ماليا للأداء من أصل 14 مؤشرا. (المبيضين، 2010) عليه إذا كانت المشاركة بالمنظمة بناء قائمة على الممارسة الحقيقية من قبل المنظمة والعاملين معا لتحديد الأهداف وحل المشاكل واتخاذ القرارات وانجاز المهام وتحسين ظروف العمل، فإن كل ذلك يشكل نقطة أساسية في نجاح المنظمة ورفع كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

3. الخاتمة:

إن للحياة الوظيفية أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة ومواردها البشرية. علاوة على أصحاب المصالح والمجتمع ككل، وذلك تبعا لمستوى الجودة الذي تتسم به هذه الحياة بالمنظمة. وتمثل جودة الحياة الوظيفية عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الأطراف بالمنظمة، وحتى يتم حصاد الأهداف المرجوة منها لا بد من مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق التحسين المستمر في جودة الحياة الوظيفية، والتي تساهم بشكل مباشر في تقدم وتطور أداء المنظمة، ومن أهمها: نوعية العلاقات الاجتماعية، الاستقرار الوظيفي، المناخ الوظيفي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وغيرها. والتي تلبي في مجملها مستقبلا آمنا للموارد البشرية موازاة مع التحسن المستمر في أداء المنظمة، ذلك أن الهدف الأساسي لتحسين جودة الحياة الوظيفية هو تحسين ظروف العمل للموارد البشرية من جهة، وزيادة الفاعلية التنظيمية وإحراز أحسن مستويات الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

الهوامش والمصادر:

1. <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=13075>, . (2018).
2. <http://www.qou.edu/downloadFile.do?t=att&fid=652>. (2018).
3. dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
4. F. Ahmadi, M. S. (2012). A survey relationship between quality of work life and organizational commitment in public organization in Kurdistan Province, Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, Vol 4, No 1,, P246.
5. M. Armstrong. (2010). A handbook of human resources management practice, Kogan page publishers, London, P 56.
6. R. Yadav, K. A. (s.d.). , Literature review on quality of work life and their dimensions, IOSR journal of humanities and social science, Vol12, P71. .
7. S.D. Geet, A. D. (2009). , Human resources management, Nirali Prakashan P212.
8. Y.Radha, K. (2014). , Literature Review on quality of work life and their dimensions, IOSR, Journal of Humanities and social science, Vol19, Issue 9, , P71.

9. أحمد عبد اللطيف وحيد. (2001). علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، عمان، ص 60.
10. أسامة البليسي. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، ص 14.
11. خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ص 279.
12. سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، مصر، ص 8.
13. شبلي اسماعيل السويطي. (2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 63.
14. عائض الأكلبي، صفوان المبيضين. (2010). التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 204.
15. عبد الرحيم الهيتي. (2003). خالد إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ص 275.
16. عماد منصور. (2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 57.
17. مارك مندل، وليام جوردان. (1981). قيم الموظفين في مجتمع متغير، ترجمة: محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ص 23.
18. محمد القحطاني. (2005). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ص 232.
19. مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 350.