جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

بحث حول :

# من إعداد : تحت إشراف الأستاذة:

بو شارب شمس الضحى علال مليكه

بن يسري هاجر

***خطة البحث :***

المبحث الأول : ماهية جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني : التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث :أبعاد و عناصر جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع :أهداف و أهمية جودة الحياة الوظيفية

المبحث الثاني : تطبيق جودة الحياة الوظيفية و معيقاتها

المطلب الأول :مراحل جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: قياس جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثالث : عوائق جودة الحياة الوظيفية

المطلب الرابع : طرق تحسين جودة الحياة الوظيفية

***المقدمة :***

يمثل العنصر البشري ركيزة أساسية في الفكر الإداري المعاصر وهذا ما دافع معظم المؤسسات والمنظمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مجموعة من الأبعاد الأساسية والتي تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة، ودعم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير قدر كافي من الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية. ويتوافق ذلك مع جوهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والتي ترتكز على تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته ومراعاة الجوانب الأساسية للعمل كمسؤولية اجتماعية و أخلاقية و معنوية للمؤسسات لتحسين إنتاجيتها وتحقيق رضا مجتمعي في أدائها وخدماتها المقدمة.

‏حيث تلعب التغيرات المعاصرة التي تواجه كافة أنواع المؤسسات المختلفة السائدة دورا كبيرا في رفع معدل التوتر والإجهاد وضغوطا العمل، وهو ما وجه الاهتمام نحو تحديد الأساليب والطرق التي من شأنها تنمية جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين والموظفين لذا اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي بهذا الموضوع وتحليل أبعاده ومتغيراته،و أساليب تحسينه.

***المبحث الأول : ماهية جودة الحياة الوظيفة***

*المطلب الأول : تعريف جودة الحياة الوظيفة*

شهد مفهوم Quality of Work life العديدة من الاختلافات بين الباحثين بشان ترجمته و تعريفه و تحديد مكوناته ، فعلى مستوى الترجمة فله عدة ترجمات من أبرزها :

جودة الحياة الوظيفية ، جودة حياة العمل ، نوعية حيات العمل ، تحسين نوعية الحياة و جودة نوعية حياة بيئة العمل

أما فيما يتعلق بتعريفه فقد ظهرت العديد من التعريفات لمفهوم جودة الحياة الوظيفية تعكس تنوعا و تناقضا بين الباحثين و من التعريفات التي طرحت لمفهوم الحياة الوظيفية :

\* انه مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة و المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين و حياتهم الشخصية و الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنضمة و العاملين فيها و المتعاملين معها

\* هو كذلك الجهود التي تبذلها المنضمة لتحسين الحياة الوظيفية من خلال إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل و تخفيض القلق و الضغوطات لدى العاملين[[1]](#footnote-2)

\* تعريف : suttleهي أقصى مدى يستطيع أعضاء منظمة الأعمال الوصول إليه في تلبية الاحتياجات الشخصية الهامة وذلك من خلال خبرتهم في العمل.

في ضوء التعريفات السابقة أتقف الباحثين على تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات تنفذها المنظمة بهدف الوصول إلى تلبية الاحتياجات الشخصية لمعاملين فيها [[2]](#footnote-3)

*المطلب الثاني : التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية*

وفقا ل (Anderson) فان مفهوم جودة الحياة الوظيفية قد ظهر في الفترة في نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية ، بسبب انتشار السلوكيات السلبية في بيئة العمل الأمريكية كمعدلات الغياب ، التخريب و كذلك غلبة الإضرابات كسمة سائدة مما أدى في النهاية إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج

أما عن أول بدايات تطبيق برنامج جودة الحيات الوظيفية فانه يمكن اعتبار تجربة شركة جنرال موتورز في

(Terry town) بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1971 من أوائل البرنامج التي تم تطبيقها في هذا الصدد ، عن طريق تشكيل لجنة مشتركة على مستوى هذه المدينة الصناعية لإنقاذها من البطالة و تدهور كثير من المصانع بها

بالإضافة إلى شركات أخرى .

و جاءت الفترة من منتصف السبعينيات و حتى بداية الثمانينيات لتشهد انخفاض الاهتمام ببرنامج تحسين الحياة الوظيفية ، نتيجة لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم و أزمة الطاقة .....الأمر الذي جعل المنضمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة و الطاقة ،بالإضافة إلى زيادة حد المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية ، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة و بالتالي انخفاض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم و حياتهم الوظيفية ، وكلب ذلك جعل برنامج جودة و تحسين العمل تأتي في المرتبة الثانوية في تلك الفترة

و في الثمانينيات و حتى منتصف التسعينيات زاد الاهتمام مرة أخرى ببرنامج جودة حياة العمل في الشركات و المؤسسات الأمريكية لنفس الأسباب السابقة بالإضافة إلى القوانين الفدرالية المستحدثة ، و استجابة للنجاح الذي حققه اليابان و بعض الدول الأوروبية في هذا الصدد

منذ التسعينيات قامت شركات عالمية عديدة في دول العالم بتطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية ، كما ازداد الاهتمام بها نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي و الخارجي ، و تطبيق أسلوب هندرة الموارد البشرية و إكسابها مهارات متنوعة و النظر إليها كأحد الاستراتيجيات المهمة للتنافسية [[3]](#footnote-4)

*المطلب الثالث : أبعاد و عناصر جودة الحياة الوظيفية*

***أولا : أبعاد جودة الحياة الوظيفة***

* تعددت أبعاد جودة الحياة الوظيفية باختلاف الظروف السائدة في ذلك الوقت، فاختلفت وجهات النظر حول الأبعاد ويمكن

استعراض بعضها فيما يلي :

* حسب عبد العزيز، 12 : 8110 : 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 البشرية.
* الفرص المستقبلية للنمو والأمان الوظيفي.
* الحقوق الدستورية للعاملين بالمنظمة.
* التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية.
* كما حدد Ahmadi et salavati, 2012 : أبعاد جودة الحياة الوظيفية بأنها :
* الأمان الوظيفي والنظام الأفضل للمكافآت والأجور العادلة والمرتفعة.
* فرص الترقية والتقدم الوظيفي[[4]](#footnote-5)

***ثانيا : عناصر جودة الحياة الوظيفية***

* قدمت المؤسسة الأمريكية لإدارة الجودة بغية تحسين ظروف الحياة الوظيفية مجموعة من العناصر وهي :
* الصحة و السلامة : وتشمل العناصر الفسيولوجية و النفسية للفرد في بيئة العمل
* الأمن الوظيفي : ويرتبط بتطبيق ب تطبيق سياسات تقليص حجم العمالة وإعادة الهيكلة والتي تؤثر على الولاء و الروح المعنوية للفرد
* الرضا الوظيفي : و يتعلق بالظروف المادية التي تسمح باستخدام قدرات الأفراد و الافتخار بالعمل
* تطور الكفاءات : وذلك من خلال التدريب و إكساب الفرد المهارات الجديدة و الاهتمام بالتعليم في بيئة العمل
* التوازن بين الحياة الوظيفية و غير الوظيفية : والذي يعبر عن العلاقة بين العمل و الحياة الشخصية في المنزل وإمكانية الفصل بينهما و تحقيق التوازن بين العمل وأنشطة الرفاهة
* بالإضافة إلى عناصر أخرى تمثل عناصر مفاهيمية أساسية ترتبط بجودة الحياة الوظيفية كتلك التي قدمها وولتون والتي تشمل على:
* العدالة وملائمة التعويضات
* ظروف عمل صحية وآمنة
* فرص مناسبة لاستخدام قدرات العنصر البشري
* فرص ملائمة لاستمرار النمو و الأمن الوظيفي
* الاندماج الاجتماعي في العمل داخل المنضمة و دستورية عمل المنضمة
* الارتباط الاجتماعي مع حياة العمل [[5]](#footnote-6)
* بينما يرى BENDERS & VAN DE LOOIJ انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عناصر جودة الحياة الوظيفية
* فأورد MOSKOWITZ & LEVERING نموذج يصف العناصر التي تجمع أفضل 100 شركة للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية ، والذي يتكون من خمسة أبعاد هي : المصداقية ،الاحترام ، العدالة ،الاعتزاز و الزمالة [[6]](#footnote-7)

*المطلب الرابع : أهداف و أهمية جودة الحياة الوظيفية*

***أولا : أهداف جودة الحياة الوظيفية***

* إن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار،تهدف برامج الحياة الوظيفية إلى:
* تحقيق مستويات عالية من الرضا والولاء التنظيمي لمعاملين
* تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء والبيئة الخارجية للمنظمة
* تحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب الأعمال
* كما يؤدي الالتزام ببرامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية لمعاملين وحياتهم الشخصية من خلال :
* توفير بيئة عمل أكثر مرونة وتنافسة، وولاء،ودافعية.
* ويرى المغربي أن المنظمات تسعى إلى تحقيق المزايا والأهداف المتعددة نتيجة تبني لبرامج جودة الحياة الوظيفية وهي :
* توفير ظروف عمل محسنة ومطورة ومن جهة نظر العاملين
* التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي
* التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثال :التدريب وانتقاء فريق  
  العمل واستقطاب العاملين.
* ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل ما يمي:
* جعل بيئة العمل مصدر جذب لمعاملين الجيدين والمساعدة عمى زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة وعدم الهجرة إلى المنظمات الأخرى.
* زيادة انتماء العامين وولاءهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم .
* -وتقليص عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن.
* المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.

***ثانيا : أهمية جودة الحيات الوظيفية***

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا عديدة عند تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، وهي  
على النحو التالي :

* جودة الحياة الوظيفية لا تساهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشاخص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية
* تساهم جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي في توفير قوة عمال أكثر مرونة، وولاء، ودافعية.
* توفير ظروف عمل مطورة من وجهة نظر المنظمة
* التأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثال: التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين
* تساعد على تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المنظمة
* تحقيق التفوق عمى المنافسين من خلال حرص و اندفاع العاملين على تحسين الأداء والإنتاجية والجودة في نفس الوقت
* فرصة الحصول والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة المهارية والمعرفية
* فرصة الإبقاء بالمسؤولية الاجتماعية ، والأخلاقية اتجاه المجتمع
* فرصة تفوق العامين إلى جانب الإدارة في حالة تعارض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطيا وتعطل برامجها
* مكانية الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين لسمع المنظمة أو خدماتها
* النمو والتطور إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات تحقق ذلك من خلال امتلاكها موارد بشرية ذات خبرة عالية، ومعرفة عالية بالمنظمة [[7]](#footnote-8)
* ***المبحث الثاني : تطبيق جودة الحياة الوظيفية و معيقاتها***

*المطلب الأول : مراحل جودة الحياة الوظيفية*

قدم Gilbert نموذج يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمي التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية ، ويتضح من خلال النموذج أن تنفيذ برنامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر و تعاون جميع الجهود في المنضمة و أنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة اثر تطبيق البرنامج على المنضمة و العاملين فيها ، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشان تطبيق برنامج الجودة المناسبة ،تتمثل هذه المراحل في :

1. إلقاء الرقابة و الإدارة نضرة مبدئية على جودة الحياة الوظيفية في مكان العمل
2. اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص جودة الحياة الوظيفية
3. إعداد برنامج جودة الحياة الوظيفية و يتضمن :
4. تشكيل لجنة مشتركة
5. المناقشة بين المستويات الدنيا و النقابة و قوة العمل
6. التصميم (النطاق ،الهيكل ،المكان ).
7. التدريب
8. تقديم برنامج جودة الحياة الوظيفية للموظفين
9. التعرف على ردة فعل الموظفين
10. نقل برنامج جودة الحياة الوظيفية إلى مستويات دنيا في المنظمة عن طريق الاتصال ،التدريب و الاتفاق الجماعي
11. متابعة سلوك برنامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل
12. متابعة التطور الجاري و الاستمرارية في التطوير من خلال الرقابة ،التدريب المستمر ،التغذية المرتدة و التصحيح و تقليل التوتر ،الالتزام ،تحديد المكافآت و التقييم
13. قياس نتائج تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية من خلال الإنتاجية و الاتصالات
14. إتباع العمل المؤسسي على المدى الطويل [[8]](#footnote-9)

*المطلب الثاني :قياس جودة الحياة الوظيفية*

* تتم عملية القياس بجمع المعلومات و البيانات حول مستوى جودة الحياة الوظيفية سواء قبل الشروع في رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة أوجه القصور فيها بين العاملين أو عند الشروع في تطبيق بعض النظم أو البرامج المستحدثة و السياسات أو حتى بمجرد الوقوف على الوضع الحالي و مقارنته بفترات قياسية سابقة ، حيث يرى البعض من الباحثين إن قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية يعتمد على قياس أداء إدارة الموارد البشرية في المنضمة من كفاءة و استقطاب للعاملين و تحفيزهم و الاختيار السليم للقيادات ..... ينعكس إيجابا على أداء العاملين و بالتالي المنضمة ككل .
* و أيضا :
* مقاييس إنتاجية .
* قياس درجة الرضا .
* مقاييس حركة و تدفق العمالة .
* المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية .
* أو من خلال الأبعاد التالية :
* السلامة و الصحة المهنية
* الأجور و المكافآت
* الاحتياجات الاجتماعية للعاملين
* الثناء و التقدير
* النمو الوظيفي و تنمية المهارات
* الإبداع في العمل
* أو من خلال قياس الجوانب التالية : الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، سيادة روح الفريق و كل ما يتعلق بالعاملين من رعاية صحية و سلامة مهنية .... بالإضافة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و الاحترام و تأكيد الذات
* و منه نستنتج أن اختلاف معايير قياس جودة الحياة الوظيفية يختلف من باحث إلى أخر طبقا للهدف من بحثه وللنتائج المراد الحصول عليها و كذالك اختلاف طبيعة العمل لكل منضمة [[9]](#footnote-10)

*المطلب الثالث : عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية*

نظرا للنظرة القصيرة الأمد الهادفة فقط إلى تحقيق العوائد والإيرادات ادى الى ظهور عوامل ساهمت في تدني جودة الحياة الوظيفية واعتبرت كعوائق ومنها:

* 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[[10]](#footnote-11)

*المطلب الرابع : تحسين جودة الحياة الوظيفية*

يرى الباحثين أن هنالـك جوانـب إذا تـم تحسـينها والارتقاء بهـا، كان لذلـك عظيـم الأثر فـي النهـوض بالمؤسسـة، ومن ثم الارتقاء بمستوى الحياة الوظيفية، حيث إن بعضها يندرج تحت محور التحسيـن في أداء الموظف ، والثاني يقع ضمن ما يمكن تحسينه في مهام الموظف ، وأما الأخير فيتمثل في المناخ الذي يعمل فيه الموظف، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

* ***تحسين أداء الموظف :***

تعتبر اكثـر مداخل تحسيـن الأداء صعوبة؛ لارتباطه المباشر بالموارد البشرية، فهو يـركز في تحليله للعوامل المؤثـرة في الأداء الكلي للمؤسسة على تلك العوامل البشرية المتعلقة بـرغبة الموظف في العمل وقدرته على أدائه . وعليه، فإن مسـتوى الأداء الكلي للمؤسسـة يــرتبط بالمجهود البشـري المبذول في سـبيل بلوغ الأهداف المسـطرة للعمل المطلوب إنجازه، حيث يتحدد ذلك المجهود البشري بـرغبة الموارد البشرية في العمل وقدرتها على أدائه، وأي نقص أو تعطل في إحداهما مقارنة بالأخرى، من شأنه أن يؤدي إلى عدم توازن المجهود البشري المبذول، وبالتالي يكون الأداء البشري للعمل المراد تنفيذه سيئا، والأداء الكلي للمؤسسة منخفضا تبعا لذلك

* ***تحسيـن مهام الوظيفة***

يـركز هذا المدخل في تحليله للعوامل المؤثـرة في الأداء الكلي للمؤسسة، على مجموعة من العوامل الفنية تتمثل أساسا في نوعية المواد المستخدمة للإنتاج وكذا طرائق العمل وأساليبه، حيث كانت الإدارات التقليدية تعتقد بأن العوامل الفنية هي العوامل الوحيدة التـي تحدد كفاءة المؤسسة في الإنتاج ، فالمواد الأولية تعتبـر من أهم العناصر المؤثـرة على نشاط المؤسسة كما ونوعا حيث آن توفرها بشكل كاف و مستمر و بنوعيات جيدة و في الوقت المناسب يبعد المؤسسة عن أي تطلعات فجائية للإنتاج كمــا أن طبيعــة العمــل الــذي تؤديــه المــوارد البشــرية، ومــا يتصــف بــه مــن متطلبات وتحديات، وما يقدمه من فرص العمل الممتع، له بالغ الأثـر على كفاءة الأداء البشري في المؤسسة، فمن جهة نجاح العمليـة الإنتاجيـة رهيــن بمـدى تطـور وسـائل الإنتـاج، ومـن جهـة أخـرى فـالأداء الناجـح للمـوارد البشـرية رهيــن بمـدى جـودة ومناسـبة تلـك الوسـائل والتقنيـات للمـوارد البشـرية أثنـاء تنفيـذ العمليـات الإنتاجيـة

* ***تحسيـن المناخ الوظيفي***

يقـع علـى عاتـق إدارة المؤسسـة توضيـح القيـم التنظيميـة للمـوارد البشـرية، وخاصـة تلـك التــي تعمـل فـي المسـتوى التنفيذي، فتدني مستويات الأداء البشري تكون ً غالبا نتيجة ضعف الاتصال بيــن إدارة المؤسسة والموارد البشرية العاملة تحـت إشـرافها، بالإضافة إلى

إن هـذه المحـاور الثلاثـة تتكامـل لتمنـح المؤسسـة مجموعـة مـن العوامـل الهامـة والتــي لهـا أثــرها الفعـال فـي إرسـاء مبـادئ  
وقيم، ومنح صلاحيات وحوافز للعامليـن، إضافة إلى توفيـر مناخ حيوي ملائم، يدفع عجلة العمل المؤسسي ، والذي  
بـدوره يدفـع عجلـة التنميـة المسـتدامة [[11]](#footnote-12)

***الخاتمة :***

تعد جودة الحياة الوظيفية الاتجاه الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة تتوفر فيها أشكال مشاركة العاملين في عملية الإدارة واتخاذ القرارات من جهة و الاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى بما يحقق التوازن بين بيئة العمل والمتطلبات العائلية وذلك لان جودة حياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين وأسعدهم وشعورهم بالثقة والطمأنينة في حياتهم الوظيفية و الأسرية .

***قائمة المراجع :***

1 . الرميصاء تجيني ورفيقة سويسي ،20019/2020 ،جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه ،مذكرة مكممة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إرشاد وتوجه ، الصفحة 20

2 . الربابعة، فاطمة علي، 2012 ، اثر جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية : دراسة تطبيقية على شركات (البوتاس العربية ، الفوسفات ، الأسمنت الأردني ) ،مجلة جامعة (الملك سعود ) العلوم الإدارية ، مج ,24ع 2 ، صفحة 274

3. د.احمد محمد الدمرداش ، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1 11ش عبد الحي حجازي مدينة نصرة ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ،2018 ،الصفحة 11/12

4. د.عادل بومجان \_د.اقطي جوهرة \_د.خالد الوافي ، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي\_دراسة حالية لكلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ،31/12/2018 ، المجلد 18 ، العدد 02 ،الصفحة 126 \*

5. د.عبد الوهاب شباب بن شميلان ، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثرها على العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، يونيو (حزيران) 2019 ، مج 39 ، ع 02 ، الصفحة 222/223

1. الربابعة، فاطمة علي، 2012 ، اثر جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات  
   الصناعات الاستخراجية : دراسة تطبيقية على شركات (البوتاس العربية ، الفوسفات ، الأسمنت الأردني ) ،مجلة جامعة (الملك سعود ) العلوم الإدارية ، مج ,24ع 2 ، صفحة 274 [↑](#footnote-ref-2)
2. الرميصاء تجيني ورفيقة سويسي ،20019/2020 ،جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري  
   التوجيه ،مذكرة مكممة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التربية تخصص إرشاد وتوجه ، الصفحة 20 [↑](#footnote-ref-3)
3. د.احمد محمد الدمرداش ، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1 11ش عبد الحي حجازي مدينة نصرة ،

   دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع ،2018 ،الصفحة 11/12 [↑](#footnote-ref-4)
4. د.عادل بومجان \_د.اقطي جوهرة \_د.خالد الوافي ، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي\_دراسة حالية لكلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ،31/12/2018 ، المجلد 18 ، العدد 02 ،الصفحة 126 [↑](#footnote-ref-5)
5. مرجع سبق ذكره \_ مجلة جامعة (الملك سعود ) العلوم الإدارية\_ جودة الخدمات الوظيفية على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الاستخراجية، الصفحة 278 [↑](#footnote-ref-6)
6. مرجع سبق ذكره \_كتاب جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، الصفحة 13 [↑](#footnote-ref-7)
7. مرجع سبق ذكره \_مذكرة جودة الحياة الوظيفية و وعلاقتها بالتمكين النفسي لدى مستشاري التوجيه ، الصفحة 27/26 [↑](#footnote-ref-8)
8. مرجع سبق ذكره \_كتاب جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، الصفحة 19 [↑](#footnote-ref-9)
9. مرجع سبق ذكره \_كتاب جودة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي ، الصفحة 23 [↑](#footnote-ref-10)
10. مرجع سبق ذكره \_ مجلة العلوم الإنسانية ، جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الأداء الوظيفي، الصفحة 126 [↑](#footnote-ref-11)
11. د. عبد الوهاب شباب بن شميلان ، كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي و قياس أثرها على العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، يونيو (حزيران) 2019 ، مج 39 ، ع 02 ، الصفحة 222/223 [↑](#footnote-ref-12)