

أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية*

محمد بن سعيد العمري*، رندة سلامة اليافي*

ملخص

يهدف هذا البحث التعرف إلى أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء موظفي الخدمة المدنية؛ وقياس مقدار الفروقات بين العوامل الشخصية وكل من الأداء وتقييمه، الرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة وزعت على (2500) موظفا في مجال الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. دلت النتائج على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيرا على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل تعزى لاختلاف في المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية. **الكلمات الدالة:** جودة الحياة الوظيفية، الخدمة المدنية، الرضا الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، تقييم الأداء.

المقدمة

في الوظائف الحكومية تكمن أصلاً في تحديد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية (وهو أمر ليس باليسير) نظراً لطبيعة الأعمال المختلفة. وتشير بعض الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية تُعد دافعا للرضا، وتحسين الأداء؛ ولكي يتم رفع مستوى الأداء لابد من تقييمه وفق معايير محددة؛ فعلى الرغم من إمكانية قياس بعض المهام كمياً، إلا أن هناك مهام قد يصعب قياسها ويؤثر في أدائها عوامل أخرى كالحوافز المعنوية من جهة، وعلاقة الموظف بمديره وزملائه من جهة أخرى. وفي هذا السياق أصدرت وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لائحة تقويم الأداء الوظيفي، والنماذج المستخدمة في تلك العملية تعطي المدير المباشر الحق في التقييم، على أن يصادق على النموذج المعتمد الرئيس الأعلى. وللموظف الحق في الاطلاع على نتيجة تقييمه، والحرية في التظلم. مع العلم بأن الترقية، والابتعاث تعتمد على نتيجة التقييم، (موقع وزارة الخدمة المدنية www.mcs.gov.sa).

تشهد مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية تطوراً سريعاً في شتى المجالات، وقد كان أحد عوامل هذه الانطلاقة للاهتمام بالأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين، وإنتاجيتهم، أن المؤسسات الحكومية لن تتمكن في العصر الراهن من تلبية تحديات القرن الحادي والعشرين ببيروقراطية القرن الماضي. ذكر (Geal & Johnson, 2013)، أن الاتجاه القديم الذي يتطلب من المدير أن يهتم بعملية الأداء لأنه يؤثر في كينونة المؤسسة، وذلك باستخدام المكافأة والعقاب لا يتوافق مع التغيرات المعاصرة التي تشهدها المنظمات اليوم؛ فمديرو اليوم يشاركون في تطوير موظفيهم، ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم، وتحقيق أهدافهم. إن المشكلة الأساسية التي يواجهها المديرون والمشرفون

* أستاذ مشارك، كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة، جامعة الملك سعود. تاريخ استلام البحث 2015/10/22 وتاريخ قبوله 2016/7/3.

الوظيفي للموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية؟

هل توجد علاقة بين عناصر جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي؟

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (عامل تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز، وبيئة العمل) تعزى للمتغيرات الشخصية؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: تحديد أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، علاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) في أداء موظفي الخدمة المدنية.

التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

قياس مقدار الفروقات بين العوامل الشخصية: (المرتبة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، والحالة الاجتماعية)، وكل من: الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، وعلاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تساعد على تحديد أهم العناصر المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية وكفاءة أداء موظفي الخدمة المدنية، وعلاقة ذلك بعدد من المتغيرات الشخصية كالمرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية، مع تحديد متطلبات شاغلي الوظائف. كذلك التعرف على الرضا الوظيفي، والعلاقة التي تربط الموظف مع رؤسائه، وزملائه التي تؤثر في الأداء. وتتمثل الأهمية في ناحيتين، أولاهما: علمية، والأخرى: تطبيقية. وإنه لمن المتوقع أن يسهم هذا البحث، أكاديمياً، في التعرف بموضوع الأداء الوظيفي، وعلاقته بالرضا الوظيفي، والعلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل. كذلك تحديد التوافق بين مؤهلات الفرد، وطبيعة الأعمال

في ضوء ما سبق، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تحديد الأهمية النسبية لجودة عناصر الحياة الوظيفية لدى موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال مناقشة أهم الحوافز المادية والمعنوية، ومستويات الرضا الوظيفي، بالإضافة لعوامل تقييم الأداء. وسيتم كل ذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات.

مشكلة الدراسة:

إن أي مؤسسة، مهما كانت طبيعتها، حكومية أو خاصة، قد تواجه مشكلات كبيرة تتطلب من مديرها مراقبة أداء موظفيهم باستمرار، وهذا يتطلب قياس لأدائهم وفق مقاييس محددة، والمشكلة أن واقع الأداء في القطاع الحكومي يبدو أكثر تعقيداً، فالأداء لا يقاس فقط بنسب مئوية بل يضاف إليه ما يحصل عليه الناس من خدمات مقابل استخدام الأموال العامة. إن المؤسسات عموماً، ومؤسسات القطاع العام خصوصاً تواجه العديد من المشكلات: أولها، إيجاد نظام لقياس أداء الموظفين بموضوعية؛ تحديد أهم العوامل المؤثر في الرضا الوظيفي، التعرف إلى أثر العلاقات الاجتماعية في الأداء، ناهيك عن معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في الأداء. إذا فإن المشكلة التي تقوم عليها هذه الدراسة تهتم بتحديد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء الموظفين؛ ومن الجدير ذكره أن وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية تعتمد على التدريب ونتائج تقييم الأداء في الترقية (www.mcs.gov.sa)؛ ولما كانت الوزارة تعد المظلة التي تتبع لها معظم الوظائف الحكومية فإنه يمكن القول: إنها تُغفل تحديد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر في أداء الموظف العام لمهامه. وبناء عليه فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة على السؤال التالي: "ما أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية في أداء الموظف العام في المملكة العربية السعودية؟"

أسئلة الدراسة:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية: هل يوجد أثر لعناصر جودة الحياة الوظيفية في الأداء

تمر بثلاث مراحل: أولها التكوين وتشمل الظهور، والبقاء في السوق. في هذه المرحلة يكون أداء المؤسسة أساسياً لأنه سيثبت وجودها. أما المرحلة الثانية، فهي النمو أو النضج وتتضمن الاستقرار والمحافظة على السمعة. وفي حال وجود أي خلل في المنظمة فإن ذلك يعزى إلى تنظيمها الداخلي كضعف نظام الاتصال، الحاجة إلى التدريب، وعدم الاستعانة بفرق العمل. وفي المرحلة الثالثة والأخيرة، تحاول المؤسسة إثبات ذاتها ومواجهة التغيرات فتبحث عن التميز، وتقديم خدمات للمجتمع.

إن موضوع الأداء الحكومي نال اهتماماً كبيراً من قبل بعض الباحثين أمثال (Stainer & Stainer, 2000) الذين وجدوا أن أهم العوامل التي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية الأداء تبدأ من دعم الإدارة العليا للموظفين على جميع المستويات، إلى تحديد طرق تقييم الأداء، وتدريب الموظفين، وتقديم المكافآت، وتقديم التغذية الراجعة، والمشاركة في اتخاذ القرار. من جهة أخرى، أكد (Thornhill, 2006) أن أداء القطاع الحكومي يعتبر أكثر أهمية لأي دولة من الدول من أداء القطاع الخاص وذلك لعدة أسباب منها: (1) أن القطاع الحكومي يعتبر صاحب العمل الأساسي، (2) وأنه مزود رئيسي للخدمات الاقتصادية والاجتماعية، (3) وأخيراً، هو المستهلك الأساسي للموارد الضريبية، وأي تغيير في إنتاجية القطاع العام قد يكون لها آثار كبيرة في الاقتصاد.

تقييم الأداء تعريفه وأهميته:

اختلف الباحثون في أفضلية استخدام المرادف الأصح لقياس أداء الموظف. ففضل بعضهم استخدام كلمة تقييم، في حين كان توجه بعضهم الآخر إلى كلمة تقويم. وقد برره أصحاب الاتجاه الأول إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه قائم على إعطاء قيمة للعمل المبذول كما ورد في قوله تعالى: (إِنَّا خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) [التين: ٤]؛ كذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب من أحكم إذا عمل عملاً أن يتقنه". والأداء كما ورد في معجم لسان العرب (أدا): "وأدى الشيء أوصله، والاسم الأداء" (www.lesanarab.com). وهو بالنسبة إلى الموظف كناية على قدرته على القيام بالعمل، ورغبته فيه. يطلق على تقييم

التي يزاؤها. من هذا المنطلق يمكن القول: إن المهتمين بمجال الأداء سواء أكانوا باحثين، أم أكاديميين، أم دارسين سيستفيدون من هذا البحث كونه من البحوث المحدودة والتي قاست كل هذه المتغيرات مجتمعة في بحث واحد والتي تتوفر في المكتبة العربية.

أما من الناحية التطبيقية فترجع أهمية البحث إلى أنه يجذب انتباه كل من: (1) المديرين والمشرفين: كونهم أول من يهتم بأداء الموظفين الذين يشرفون عليهم مباشرة، وهذا ينطبق على كافة المديرين في القطاع الحكومي والخاص والمشارك، في كافة المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والمباشرة؛ (2) القائمين على عملية تحسين الأداء: ويقصد بهم كل من يسهم في تحسين أداء الآخرين سواء أكان مديراً يساعد زميله، أم موظفاً يقدم يد العون لمديره، أم زبوناً مهتماً بأداء الموظف؛ (3) إدارة الموارد البشرية: كونها الإدارة المعنية بوضع برامج تحسين الأداء وتطويره، والتنسيق مع باقي الإدارات لتنفيذ عملية تحسين الأداء؛ (4) الأجهزة الحكومية كالوزارات والهيئات العامة: غالباً ما تكون تلك الأجهزة صاحبة القرار الأخير في إجراء أي تعديل على اللوائح والأنظمة الخاصة بألية الأداء.

الإطار النظري:

سيستعرض هذا الجزء من الدراسة مفهوم الأداء، وأهم عناصر جودة الحياة الوظيفية من خلال التطرق إلى: الرضا الوظيفي، وعلاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل.

الأداء

عرف معجم (Longman, 2007:390) الأداء على أنه الطريقة التي يقوم بها فرد ما بعمله قياماً جيداً؛ في حين عرف الإنتاجية بأنها كمية السلع المنتجة وما تتطلبه من جهد، ووقت، ومال. أما (البرعي والتويجري، 1993:255) فعرفا الأداء على أنه "النتائج المرغوبة للسلوك".

قد تعود أهمية الأداء بالنسبة إلى المؤسسات في كونه ذا علاقة وثيقة بدورة حياة المنظمة منذ تكوينها؛ فمثلاً أشار كل من: المنيف، (1414)هـ؛ جاكسون، (1418) إلى أن المنظمة

تقييم الأداء في دعم العلاقة بين الإدارة والعاملين؛ فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين، وتجنب المحاباة، والأهواء الشخصية، والوساطة للرؤساء، تؤدي إلى تقوية علاقات العمل والثقة في نفوس الموظفين، إضافة إلى تشجيع المنافسة بين الأفراد، وبين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية. ويعد تقييم الأداء أيضاً وسيلة من الوسائل المناسبة لتطوير سلوكيات المرؤوسين وبيئة عملهم الوظيفية بأساليب علمية مستمرة؛ ناهيك عن شعور الموظفين بالمسؤولية عند اتخاذ القرار، وانتماؤهم للمنظمة، (Hartmann & Splanicar, 2007).

أما بالنسبة إلى المنظمة فإن تقييم الأداء يعد مهماً لأن إنتاجية المنظمة ما هي إلا محصلة أداء مجموعة الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم، وهذا يساعدها في وضع خططها الإستراتيجية للحصول على مواردها البشرية، ووضع البرامج التي تساعد الموظفين في تطوير أنفسهم بما يعود عليهم وعلى المنظمة بالفائدة. ناهيك عن أن تقييم الأداء يُعد اختباراً أساسياً لباقي أنشطة الموارد البشرية من اختيار، وتعيين، وتدريب، وأجور، ومكافآت. وقد أشار كل من: McAdam, et al., 2005; Nyaoga & Magutu, (2010)، إلى أن لعملية تقييم الأداء دوراً مهماً في تحديد أصحاب المواهب والكفاءات العالية وذلك بغية توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفاءته الشخصية في مزاولتها. إن وجود مناخ من الثقة في التعامل الأخلاقي بين الرئيس والمرؤوس يقلل من شكاوي العاملين، إضافة إلى أن نتائج تقويم الأداء تعد أحد أهم المؤشرات أمام الشركة لتقييم المناخ التنظيمي، وتحديد مستوى الدافعية، ورضا الموظفين. ولا يمكن للمرء أن يتجاهل أهمية تقييم الأداء في إجبار المديرين على إعداد تقارير دورية عن موظفيهم ومناقشة كل واحد منهم، واستيضاح أيهم على استعداد لتقبل وظائف إشرافية.

يرى (Love & Forret, 2008) أن لتقويم الأداء مجالات عديدة؛ منها ما له علاقة بالمنظمة كتحفيز الموظفين، ومساعدة إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجية استقطاب، واختيار مناسبة، ناهيك عن أن معظم الشركات تعمل على ربط نتائج التقييم بالترقية أو الاستغناء، وبالتدريب أو النقل؛ ومنها ما له علاقة بالموظفين الذين

الأداء مسميات عديدة: كقياس الكفاءة Efficiency Rating، أو تقييم الكفاءة Efficiency Evaluation، أو تقييم العاملين. وأياً كان الاسم المطلق فهو ينضوي تحت مفهوم واحد ألا وهو تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم (ماهر، 2006). إذن، يمكن القول: إن تقييم الأداء هو أداة من الأدوات التي تستخدم في الرقابة، وهي عملية مستمرة.

إن تقييم الأداء عبارة عن نظام يحدد كفاءة أداء الموظفين أعمالهم، على أن يكونوا قد أمضوا في أعمالهم مدة زمنية يمكن تقييمهم بناء عليها. لقد عرّف (علاقي، 2007: 243) تقويم الأداء بأنه عملية قياس التزام الموظف بالسلوكيات المطلوبة منه خلال مدة زمنية. وعرفه (Dessler, 2011) بأنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للموظف (مقارنة بمعدلات أدائه (أدائها).

ذكر (الدجيني، 2007) أن تقييم الأداء يعني الحصول على حقائق محددة تسهم في تحليل أداء الموظف وسلوكه نحو عمله خلال مدة زمنية معينة وفهمها، وتقدير كفاءته وقدرته على الوصول إلى مناصب قيادية. وعرف (الحولي والدجيني، 2007: 193) "تقييم الأداء بأنه يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل عمله ومسلكه فيه، في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل".

تعد عملية تقييم الأداء مهمة للمنظمة ومنسوبيها؛ نظراً لقوة العلاقة بين تحسن أداء العامل وإنتاجيته، وتحقيق أهداف المنظمة، ولما كانت مخرجات المنظمة، من سلع وخدمات، تعود إلى المجتمع فإن أي تحسن في الأداء سيقود حكماً إلى تطوير المجتمع. وتكمن أهمية تقييم الأداء بالنسبة إلى الموظفين في كونها تقوي اندفاعهم نحو العمل، وتساعدهم في تحقيق ذاتهم في عملهم من خلال كون الأداء يمثل أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع وأصحاب الأداء المنخفض عند صرف الأجر التشجيعية، ومنح العلاوات، والمكافآت، أو توزيع الأرباح. كذلك يساعد تقييم الأداء على تقديم المعلومات للموظف عن إنجازته ونقاط قوته وضعفه التي تحتاج إلى تطوير. فضلاً عما سبق، يسهم

الحياة الوظيفية في المجال المهني مركزاً على الخلفية التاريخية والاتجاهات الحديثة لجودة الحياة الوظيفية والعوامل المؤثرة في نجاحها. ووضح الباحثان من خلال مراجعته للأدبيات السابقة أن المكافآت، والمسار المهني، ووقت العمل، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، بالإضافة لتقييم الأداء كلها تعتبر من العوامل التي تساعد في قياس جودة الحياة الوظيفية؛ وأضافا إلى أن هناك علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا المهني. وهذا ما أكدته دراسة الزيايدي (2015) حين استعرضت جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة كمدخل نظري والتي وضحت أن هناك بعدين لجودة الحياة الوظيفية الأول له علاقة بالعمل كالاندماج في العمل، صراع الدور، وقت العمل، وعدم المرونة في الجدول الزمني؛ في حين أن البعد الثاني والمتعلق بالفرد وينقسم إلى الاندماج، والنزاع الأسري.

الرضا الوظيفي بوصفه اتجاهاً نفسياً:

ذكر (Strack et al., 1991) أن الرضا هو الدرجة التي يقيم فيها الشخص حياته كلها إيجابياً. وبعبارة أخرى إن الرضا ليس إلا القدر الذي يستمتع به الفرد بما يقوم به من أعمال، وشعوره حيالها، وتحقيق توقعاته. ويضيف الباحثان أن مفهوم الرضا شامل للحياة ككل، بما في ذلك الرضا عن الحياة المنزلية، والرضا عن النواحي المادية، والاقتصادية، كذلك الرضا عن العلاقات الاجتماعية. ومن الجدير ذكره أن الفرد قد يكون راضياً في الوقت الراهن ولكن ذلك لا يعني حكماً أنه سيكون راضياً عن مستقبله؛ والعكس صحيح.

العلاقات الاجتماعية بين الموظف ورؤسائه وزملائه

لا يعمل الموظفون من أجل إشباع الحاجات المادية فقط، بل هم بحاجة إلى التواصل الاجتماعي سواء مع الزملاء، بوصفهم داعمين للفرد، أم مع الرئيس المباشر بوصفه متفهماً، ومتعاوناً، ويستمتع لأراء موظفيه ومقترحاتهم، ويهتم بهم. ومن الجدير ذكره أنه كلما كان المدير واعياً ومتفهماً لصعوبة المهام التي يقوم بها الموظف كانت العلاقة بينهما إيجابية في أثرها في الأداء (المحتسب وجلعود، 2005). وأكدت (Rosenbury, 2011) على أنه يتوجب على الإدارة التركيز

يستخدمون نتائج تقييم الأداء في التخطيط لمسارهم المهني، ومستقبلهم الوظيفي. لذلك يمكن القول: إن معظم الشركات تُلزم مديريها بالقيام بعملية تقييم الأداء لتحديد مدى الاستفادة من أصولها البشرية في بناء ميزة تنافسية. نرى مما تقدم أنه يمكن أن يكون لعملية التقييم على وجه العموم غرضان. يتمثل الأول في تحسين الأداء؛ في حين ينصب الثاني على الترقية، والنقل، والعقوبة، والتدريب، وزيادة الراتب أو الحرمان من المكافأة. ولا بد من التنويه إلى ما أشار إليه كلا من (Paton & Louie, 2012) أن مشاركة الموظفين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بإنجاز مهامهم، بالإضافة إلى مشاركتهم في عملية التقييم الذاتي لأدائهم، كل ذلك، من شأنه أن يساهم في تخطي بعض العقبات التي تحد من زيادة الإنتاجية، وزيادة الرضا، وتحسين الأداء.

عرفت وزارة الخدمة المدنية تقييم الأداء على أنه قياس أداء الموظف حسب قيامه بمهامه المناطة به المحددة وفقاً لمعايير معينة. وعادة ما يقوم الرئيس المباشر بتقدير الأداء سنوياً للتراوح ما بين ممتاز (90-100) نقطة إلى غير مرض (أقل من 60) نقطة. ويجوز للموظف الاطلاع على نتيجة تقييم أدائه، والتظلم خلال خمسة عشر يوماً، (www.mcs.gov.sa).

يمكن أن نخلص مما سبق إلى القول: إن أهمية تقييم الأداء تكمن في: المقام الأول في التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وفي توظيف نتائج التقييم في تحقيق مصالح الشركة ثانياً، على أن تعالج نقاط الضعف وتستغل نقاط القوة في بناء الميزة التنافسية للشركة، والعمل على بلوغ أهدافها.

عناصر جودة الحياة الوظيفية

إن كفاءة المؤسسات في تحقيق مخرجات مرتفعة، ذات جودة عالية تعتمد على حسن استخدامها لمواردها البشرية، فالمنظمات الفعالة في أداء وظائفها هي التي تهتم بعدة أمور تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء. منها: الرضا الوظيفي؛ وعلاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه؛ وبيئة العمل؛ وأنظمة الحوافز والعقاب.

استعرض بن خالد، وبو حفص (2015) فلسفة إدارة جودة

عموماً، تمنح الحوافز وفقاً للأداء، أو للجهد المبذول، أو حسب الأقدمية، أو المهارة المكتسبة، (ماهر، 2009). وهناك أنواع عديدة من الحوافز منها ما هو فردي، وآخر جماعي، وثالث على نطاق المنظمة كالمشاركة في الأرباح، أو المشاركة في تخفيض التكاليف.

قسم (Dessler, 2013) حوافز المديرين إلى حوافز على المدى القصير: كالمكافآت السنوية، والحوافز على المدى البعيد: كالمساهمة في أسهم المؤسسة. كذلك هناك حوافز تقدم للعاملين، وأخرى للمديرين: كالعلاوة، والمكافأة. لكي تكون الحوافز مجدية لا بد من ربطها بالأداء، ولا يمكن لذلك أن يتحقق من دون وجود وظائف ذات تصميم سليم تتوافق فيه المهام مع طبيعة الوظيفة، ومتطلباتها. كذلك يتطلب نظام الحوافز الفعال وجود العدد الأمثل للعلاوة، ناهيك عن طرق عمل سليمة، وهذا يعني وجود لوائح وخطوات للعمل، وأساليب للأداء والاتصال. أما ظروف العمل الملائمة فتعتبر أساسية لتسهيل الأداء؛ إضافة لضرورة شعور الموظف بسيطرته الكاملة على عمله، فلا يمكن محاسبة فرد ليس له أدنى سيطرة على المهام الموكلة إليه. أخيراً لا بد أن تكون كمية العمل وجودته قابلة للقياس من حيث العدد، أو الزمن، أو عدد حجم الناتج، (شاويش، 2005). ذكر (Paton and Louie, 2012) أن تكرار السلوك مرتبط بمقدار الرضا الذي يحققه الفرد، بمعنى آخر أن السلوكيات نتاج التدعيم الإيجابي أو الحوافز التي تسهم في تكرار سلوك الفرد، وهذا السلوك غالباً ما يكون مختلفاً عن السلوك الناجم عن استخدام محفزات سلبية ألا وهي العقاب.

شبه (Gachter, 2012) الحوافز والعقاب بالجزرة والعصا، وهو تحفيز يمكن استخدامه في معظم العلوم السلوكية. إن معظم المؤسسات تعمل على إحداث تغيير ما إما في سياساتها، وإما في إستراتيجياتها، ويتطلب ذلك تعاون الموظفين بعضهم مع بعض من جهة، وتعاونهم مع الإدارة من جهة أخرى، ولكن ما يؤسف له أن المصالح الفردية قد تقف عائقاً في طريق تحقيق ذلك التعاون المطلوب، لذلك تلجأ الإدارة إلى تقديم مختلف أنواع الحوافز أو العقاب. وأكد الكاتب أن الأفراد عادة يراقبون سلوك الآخرين ليتعلموا منه، وإذا كانت قيمة الحوافز أو العقاب المستخدمة منخفضة فإن

على العلاقات التي تنشأ بين الموظفين ومع رؤسائهم. فالمرؤوس يقضي وقتاً طويلاً في العمل يتواصل فيها الموظف مع زملائه، والرؤساء، والعملاء وهذا من شأنه أن يعزز علاقات كافة الأطراف بعضها مع بعض، لذلك يغلب أن تكون الصداقة التي تتكون نتيجة العمل سبباً للنجاح، والترقية، والمكانة، والدعم. يسعى الأفراد إلى تصنيف أنفسهم وزملائهم في فئات مختلفة لفهم العلاقات التبادلية التي تنشأ بينهم، فعلى سبيل المثال تتطور علاقات تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، قائمة على الاحترام، والثقة، والولاء، والالتزام بين كافة الأطراف. فيحصل الأفراد على الدعم، والثقة، والتشجيع، والاعتبار من رؤسائهم مما يجعلهم راضين، (Li and Hung, 2009). عموماً، فإن علاقة المشرف المتينة بالموظف تشير إلى ثقة، واحترام، والتزام متبادلين إذ يشعر كلا الطرفين بإمكانية اعتماد كل منهما على الآخر في الدعم والشراكة.

فحص (Love and Forret, 2008) كيفية إدراك العلاقات التبادلية بين الموظفين في مجموعات عمل تقليدية مرتبطة بتقييم المشرفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. فجمعت البيانات من ستة مؤسسات من صناعات مختلفة وبلغت العينة 235 مشاركاً، ودلت النتائج على أن العلاقات التبادلية بين أفراد المجموعة مرتبطة بتقييم المشرفين لسلوك المواطنة التنظيمية؛ وتبين أيضاً أن مجموعات العمل أظهرت التزاماً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية عندما كان العمل أقل وضوحاً، وكان اهتمامهم (أي مجموعات العمل) بنوعية العمل المنفذ، وطلب المعرفة، والتعلم المستمر. وهذا يتطلب وجود بيئة عمل متعاضدة، ومرنة، تسهل سرعة التأقلم مع متطلبات العمل المتغيرة. وتحسن الأداء تحسناً جوهرياً عندما أظهر أفراد المجموعة قدرة عالية في العمل مع الآخر، وتوفرت لديهم القدرة على تقديم الدعم والمساعدة والمعلومات عند حاجة الآخرين إليها.

الحوافز والعقاب

تختلف أنظمة المكافآت من مؤسسة لأخرى، وبغض النظر عن طبيعة المكافآت والحوافز، ينبغي على المديرين أن يبدوا اهتماماً بحوافز موظفيهم كل حسب أدائه، واهتماماته، ورغباته.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة في مجال الأداء، تبين في دراسة (خيال، 2010) أن أفراد العينة البالغ عددهم (35) موظفاً وموظفة راضون عن أعمالهم، وكانت وظائفهم تتلاءم مع خبراتهم، ومؤهلاتهم، وأن باستطاعتهم القيام بالأعمال التي توكل إليهم بكفاءة وفاعلية، وباستطاعتهم الانتقال إلى وظائف أخرى داخل المؤسسة إن رغبوا بذلك، كما أن الثقة متبادلة بينهم وبين الإدارة، أما الترقبات فتتسم بالشفافية، وبإمكانهم تطوير أنفسهم مهنيًا ليتولوا مهام جديدة.

أجرى (Langfred, 2013) دراسته على 103 طلاب يحضرون محاضرات مسائية، ويمارسون أعمالاً ذات دوام كامل في الصباح. دلت النتائج على أن المشاركين الذين يعتقدون أنهم يتمتعون باستقلالية ورضا أعلى عن أعمالهم كانوا أكثر رغبة في تحمل المسؤولية من نظرائهم الذي يعتقدون أن زيادة المسؤولية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. وعزا الباحث تلك النتيجة إلى أن المشاركين في الدراسة يرغبون في تحمل المسؤولية إذا رافقها زيادة في الرضا عن العمل. في حين أبدت العينة رغبة ضعيفة في تحمل المسؤولية بغية زيادة الإنتاجية وقد يكون ذلك بسبب انخفاض الدافع لديهم في القيام بأعباء عمل لن يحقق لهم الرضا المبتغى.

كذلك أجريت دراسة على 420 موظفاً باكستانياً يعملون في القطاع الحكومي، وتبين أن النسبة الأكبر منهم (57%) غير راضية عن أعمالها لأسباب عدة منها ما له علاقة بالأسلوب القيادي (21%)، وآخر بانخفاض الراتب (14%)، بالإضافة إلى نوعية عقد العمل (10%)، وضعف التدريب (8%)، وسوء بيئة العمل (4%). كذلك توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي يؤثر في أداء الأفراد أعمالهم؛ وتؤدي بيئة العمل دوراً أساسياً في أداء ورضا الموظفين، فسوء بيئة العمل تؤدي نوعية الأداء (Waqar et al., 2012).

فحص (Adsit et al., 1996) العلاقة بين اتجاهات الموظفين، وأدائهم، ورضا الزبائن خلال مدة من الزمن، أخذاً في الحسبان الاختلاف في مستويات الرضا بين الأقسام وعلاقة ذلك بالإنتاجية، والفعالية الإدارية. ودلت النتائج أن القسم الذي تكون مستويات رضا زبائنه مرتفعة يركز على الإنتاجية، مسجلاً درجات منخفضة في الاهتمام بالشؤون الإدارية. ومن المثير أن القسم الذي يعمل موظفوه بصفتهم

ذلك لن يدفع الأفراد لأن يتعاون بعضهم مع بعض. أما العقاب فقد خلص علماء النفس إلى أن فاعلية أنظمة العقاب محدودة، والعقاب مرتبط بشروط محددة نظراً لما له من تأثير مؤقت، وهو يتطلب من المشرف الجهد الكبير لتقصي السلوكيات الخاطئة لمعاقبته، ناهيك عن مشاعر الخوف والتوتر التي يمكن أن تسود في المنظمة، ومشاعر الاستياء التي تتولد لدى باقي الموظفين. لذلك عندما يطبق العقاب فلا بد أن يتبع السلوك غير المرغوب فيه، وأن يوضح للموظف الأسباب التي أدت إلى معاقبته؛ ناهيك عن ضرورة الاتساق في تطبيق أنظمة العقاب على مدار الزمن، (ماهر، 2009).

يمكن القول عموماً: إن الحوافز التي يحصل عليها الموظف هي نوعان: منها ما هو داخلي، وآخر خارجي. المكافآت الخارجية تقدمها الإدارة للموظفين لتحفيزهم، ويمكن أن تكون مباشرة كالأجر أو التعويضات، أو أية محفزات مادية أخرى، كما يمكن أن تأخذ شكل حوافز غير مادية كالتأمين الطبي؛ أما النوع الثالث فيمكن أن يكون غير مادي كالتطوير المهني وتحسين بيئة العمل، (Marzuki et al., 2012).

بيئة العمل

إن لبيئة العمل أثراً في أداء الموظفين (Ebert & Griffin, 2009). سعت العديد من المنظمات إلى إجراء تغييرات جذرية في بيئة العمل لتجعلها أكثر راحة للموظفين. تضم بيئة العمل عدة جوانب منها ما هو مادي، وآخر نفسي، وثالث اجتماعي. لقد أعطيت البيئة المادية للعمل في أثناء تطوير علم النفس الصناعي أهمية عالية على أساس أنها تؤثر تأثيراً مهماً في إنتاجية العاملين، واكتفى الباحثون بالتركيز على البيئة المادية للعمل كالإضاءة، والحرارة، والغلاف الجوي، والضوضاء. ولكن دراسات هاوثورن أكدت أهمية العنصر الإنساني الاجتماعي، ومفهوم نوعية الحياة التي يعيشها الموظف. والحقيقة أن بيئة العمل لا تتكون فقط من المكونات المادية، ولكنها تشمل أيضاً الجانب النفسي والاجتماعي (Shrivastava and Purang, 2012, a).

الدراسات السابقة:

لذلك يقترح الباحثون ضرورة انتباه الإدارة إلى دور الموظف في المنظمة وذلك من خلال تصميم عمل أكثر جاذبية، وتحسين العلاقات بين الزملاء والرؤساء، وربط المكافأة بالأداء. أما بيئة العمل فكانت غير مرضية بالنسبة إلى الموظفين المؤقتين، وموظفي المشاريع الذين يعملون في المكاتب، لذلك فإن تحسين بيئة العمل يمكن أن تزيد من مستوى الرضا لأن العلاقة بينهما طردية، خصوصاً أن ساعات العمل الطويلة، ودرجة السلامة والأمان المنخفضة تؤدي إلى حالة من عدم الرضا.

دلّت نتائج دراسة أجريت على 1040 مدرسا في 52 مدرسة في تايوان، أن لأسلوب القيادة التحويلية أثراً إيجابياً في العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن بعدين من الأبعاد الأربعة في تلك النظرية هما الفردية والإلهام يؤثران في علاقة الموظفين بعضهم ببعض. كذلك تبين أن العلاقة التبادلية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس تؤثر تأثيراً فعالاً في إنجاز المهام أكثر من علاقة المرؤوسين بعضهم ببعض، (Li and Hung, 2009).

وضحت إحدى الدراسات التي أجراها باحثان أن الثقة التنظيمية مبنية على محورين أساسيين هما: الموظفون والمنظمة. ومن خلال مراجعتهما للدراسات الأيوبية تبين لهما أن موضوع الثقة موضوع جديد في الأسيات المعاصرة، ونلرا ما تم البحث فيه على الرغم من أهميته وأثره الكبيرة على الأداء والرضا. ودرس الباحثان أثر قدرة الموظفين، وحبهم للخير، ونزاهتهم على مستوى تقهم في زملائهم، وفي منظمهم مما يعكس مباشرة على أدائهم والتزامهم، فوزعوا استبانة على 226 موظفاً في 14 مؤسسة تأمين. ودلت النتائج على أن لحب الموظفين للخير، ونزاهتهم علاقة طردية بتقهم بالآخرين؛ كما أن العلاقات الاجتماعية التي تتطور في مجال العمل تُثر في تعزيز الثقة في الغير وفي المنظمة مما يعكس إيجاباً على الأداء. لذلك اقترح الباحثان ضرورة توجيه انتباه الإدارة إلى النظم الاجتماعي داخل المنظمة وهو نظام يؤثر في ثقة الموظفين وفي أدائهم والتزامهم، (Tan and Lim, 2009).

إن التعاون والتعاقد بين الموظفين يمكن أن يزيد من الإنتاجية. صممت إحدى الدراسات نظاماً لتحفيز الموظفين ربطت فيها الحوافز بالمخرجات، ويمدى تقديم يد العون للآخرين، وبالمعرفة المطلوبة لإنجاز المهام. وبعد توزيع استبانة على أربع مؤسسات، تبين لهم أنه إذا وجد الموظف أن هناك علاقة بين المعرفة التي يلم بها، والمساعدة التي

فريق عمل يكون أدائهم الكلي غالباً مرتفعاً، مع تركيز على تقييم الأداء، وأسلوب قيادي داعم، يصاحبه ارتفاع في رضا الزبائن.

ذكر (Davarr and Bala, 2012) أن من أوائل من اهتموا بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء كان (Vroom, and Locke) مع العلم بأن الرضا الوظيفي يؤثر في الإنتاجية، والكفاءة، ومعدلات الغياب، والترك. ومن جهة أخرى أشار الباحثان إلى أن الدراسات تناقضت فيما بينها فتم تناول تلك العلاقة باتجاه مختلف أي علاقة الأداء بالرضا. ودلت النتائج على وجود علاقة بين أوجه متعددة للرضا والأداء مثل إشباع حاجة الأمان، والحاجات الاجتماعية، والتقدير، والمسؤولية، وتحقيق الذات، وطبيعة العمل، والترقية، والأجر، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء... وغيرها.

هناك بعض الأبحاث التي اهتمت بنوعية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فعلى سبيل المثال، فحص (Joo, 2011) نوعية لعلاقة التبادلية بين المدير والموظف وأثرها على الأداء ليجد أن علاقة المدير بالموظف تؤثر في أدائه، كما أثرت تلك العلاقة على تقييم المدير للموظف، فكلما كانت تلك العلاقة أفضل كان تقييم الموظف أفضل والعكس صحيح، وأظهرت نتائج الدراسة أن الموظف الذي يعمل تحت قيادة مدير إستراتيجي يكون أدائه أعلى حتى لو كانت علاقته بمديره ضعيفة. أما أولئك الموظفون الذين عملوا تحت إشراف مدير لا تتوافر له إستراتيجية واضحة فإن علاقهم بمديرهم أثرت كثيراً في أدائهم. وأعطى المديرين تقييم أداء أعلى للموظفين من الرجال مقارنة بالموظفات.

فحص كل من (Marzuki et al., 2012) أثر خصائص العمل، والمكافآت، والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، وإشباع الحاجات العليا في رضا الموظفين في إندونيسيا. ودلت النتائج على وجود اختلاف في إدراك العمال عن مديريهم خصائص العمل، كما اختلف مستوى الرضا بين المستويات الإدارية، وأشار الباحثون أن العمال يهتمون بنوعية أدائهم مما يؤثر في زيادة رضاهم. كما تؤثر المكافآت في مستويات الرضا. وزعت استبانة على 56 عاملاً يعملون في ثماني مؤسسات بناء. خلصت النتائج إلى أن الموظفين يهتمون بأدائهم الفردي والأداء التنظيمي عموماً، وهذا يؤثر في رضاهم عن أعمالهم، وينعكس ذلك جلياً في المساعدة التقنية المقدمة من الرؤساء والزملاء، والتعاون من كافة الأطراف في إنجاز المهام، مما أسهم إيجاباً في زيادة الرضا عن العمل.

الذين بلغ عددهم 1058 يعملون في قطاع التعليم. في حين كان للأسلوب القيادي المبني على التعاطف والاهتمام أثر في أداء المدرسين والمدرسات، وفي انخفاض نسبة ترك العمل.

أما الدراسة التي أجراها (Abdou et. al., 2008) إلى وجود بعض المؤشرات التي تدل على إعطاء قدر أكبر من السيطرة على الظروف البيئية للعمل يحسن من أداء الموظفين، ويعزز من التزامهم تجاه أعمالهم. كما أن لوجود نظام تكييف جيد أثراً في إنتاجية الموظفين حسب ما أكدته الفحوصات العملية؛ وأكد الباحثون أنه عندما تكون بيئة العمل المادية مريحة فإن الموظفين أقل عرضة للمطالبة برفع أجورهم، وقد يرفض بعضهم عروض عمل بسبب أن البيئة الجديدة ستكون أقل راحة. وليس هناك أدنى شك من أن تحسين بيئة العمل (من تهوية، وحرارة، ورطوبة) تحسن من صحة الموظفين، وتؤمن لهم الراحة، على الرغم من أن الآثار المترتبة على البيئة الحرارية في الأداء العقلي ليست واضحة، كما هي آثارها على الأداء البدني.

هدفت دراسة (Weinber et al., 2013) دراسة على 1527 ممرضاً وممرضة يعملون في القطاع الصحي، وتبين لهم أن التنوع الثقافي في بيئة العمل يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل الترك، ومشاركة أكبر في اتخاذ القرار، وتحسن في الأداء، والتزام تجاه العمل والمنظمة؛ ليعود كل ذلك بالنفع على المنظمة، وعلى مقدمي الخدمة، وعلى المرضى.

أكد (Abdou et al, 2008) أهمية البيئة المادية - كالهواء مثلاً- على إنتاجية العمال. فذكر الباحثون أن العديد من الدراسات أكدت أن تحسين البيئة المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من (2.8%) إلى (9.5%) ويدعي الآخرون أن زيادة الإنتاجية يمكن أن تصل إلى (15%)؛ وتسهم أيضاً في انخفاض شكاوى العمال، والتغيب عن العمل. ولكن على ما يبدو أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية كالنقطة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، والتفاعل بين العمال، وعندما يحدث أي تحسن على أي من المتغيرات السابقة فإن الإنتاجية ستتأثر. ويؤكد الباحثون أن نوعية البيئة الداخلية للعمل تعتبر أمراً مهماً، لذلك على المؤسسات توجيه الأنظار إليها، والاهتمام بها، (Shrivastava and Purang, 2012, b).

يمكن أن يقدمها لأعضاء فريقه مرتبطة بالحوافز التي يمكن أن تحصل عليها المجموعة، عندها تكون تلك العلاقة موجبة، وتتبعكس إيجاباً على أدائهم. وإذا ربط ما حققه الموظف من ناتج فردي بالحوافز ستكون العلاقة موجبة، في حين أن ربط الأداء الفردي بالحوافز التي تحصل عليها الجماعة سيشعر الفرد أن ما حصل عليه من حوافز أقل مما ينبغي أن يكون، وتتحوّل تلك العلاقة لتكون سالبة (Songstad et al., 2012).

هدفت دراسة (Sias, 2005) إلى تقصي ماهية العلاقة التي تربط بين كمية المعلومات التي يتلقاها الموظف من الآخرين ونوعيتها، وبين علاقاته مع زملائه ومشرفيه. بعد توزيع استبانة على 400 موظف يعملون في جامعات حكومية، دلت النتائج على أن علاقة المشرف بالموظف مرتبطة بكمية المعلومات التي يحصل عليها الموظف من رئيسه المباشر ونوعيتها. كذلك دلت النتائج على وجود علاقة بين نوعية العلاقة التي تربط المشرف بالموظف والخبرة. إن علاقة المشرف بالموظف كانت مرتبطة بنوعية المعلومات التي يحصل عليها الموظف من رئيسه المباشر. كما وجدت علاقة بين نوعية المعلومات التي يمتلكها الموظف وبين الرضا الوظيفي والالتزام. ويعود ذلك إلى أن الرضا يتحقق بمقدار ما يقدمه المدير من معلومات نوعية للموظف أكثر من نوعية العلاقة التي تربطهما. ومن المثير للدهشة أن علاقة الموظف بزملائه لم تتأثر بنوعية المعلومات المقدمة وقد يعزى ذلك أنه في مجال العمل تكون العلاقة رسمية بين الزملاء.

ومن الدراسات التي ركزت على أهمية الحوافز والعقاب التي يمكن أن تؤثر في الأداء كانت دراسة (Francis, 2011) التي أجريت على 278 موظفاً وعلى رؤسائهم في إحدى المستشفيات فتبين أن الموظفين كانوا أكثر تحفيزاً، وأحسن أداءً عندما قدم لهم رؤسائهم الدعم، وكانوا صادقين معهم. كما تأثر أداء الموظفين عندما أدركوا أن مديريهم يتمتعون بأخلاق عالية، فجاء تقييم أدائهم مرتفعاً، أضف لما سبق، تأثر أداء الموظفين بالمكانة التي يحظى بها المديرون في المؤسسة.

لم تشر دراسة (Cheng, 2013) إلى وجود أي أثر لسياسات الحوافز والعقاب في أداء المشاركين في الدراسة

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث، (عبيدات، د.ت).

مجتمع الدراسة والعينة

لمّا كان المجتمع الكلي لهذه الدراسة سيّشمل جميع الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة والمصالح الحكومية في المناطق الإدارية الثلاث عشرة بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون المراتب الوظيفية في الخدمة المدنية من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة، وفي محاولة لزيادة تجانس مجتمع البحث، وتقليل نسبة التباين سيّتم استبعاد الموظفين العسكريين والمستخدمين والعمال، ومن هم على بند الأجور، كما تمت الإشارة إلى ذلك في حدود الدراسة. وللتعرف على مجتمع الدراسة تم: (1) التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية لمعرفة أكبر خمس مناطق إدارية بالمملكة من ناحية عدد الموظفين المدنيين؛ (2) اختيار مدينة واحدة من كل منطقة من المناطق الخمس، وقام الاختيار على قاعدة وجود أكبر عدد من الموظفين فيها.

ولمّا كان مجتمع البحث كبيراً في كل مدينة، وموزعاً على العديد من الأجهزة الحكومية، وعلى مختلف المستويات الإدارية أخذت عينة ممثلة لهذا المجتمع لغرض إجراء الدراسة عليها. وسحبت العينة من المجتمع المذكور عن طريق استخدام أسلوب العينة الهادفة غير الاحتمالية وذلك نظراً لصعوبة استخدام العينة العشوائية، وهي صعوبة نابعة من صعوبة حصر مجتمع البحث وترقيمه. وحدد حجم العينة من خلال استخدام إحدى المعادلات الشائعة الاستخدام في سحب العينات من المجتمعات الكبيرة الحجم، (القحطاني وآخرين، 2014) وهذه المعادلة هي:

$$n = z^2 (p [(1-p)] / (e)^2$$

وبافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة محل الدراسة تساوي 50% كأقصى حد لحجم العينة المطلوب، كما توضح تلك المعادلة، وتحديد نسبة الخطأ المسموح به بمقدار (+ أو - 5%) بدرجة ثقة تبلغ 95%. وباستخدام المعادلة السابقة وجدنا أن العدد المثالي للعينة (384) مفردة. ورغبة في تمثيل مجتمع الدراسة بأكثر عدد ممكن من أفراد العينة وزعت (500) استبانة على كل منطقة أي بمعدل (2500) استبانة على المناطق الإدارية الخمس.

تناول حلاوة (2015) أسباب غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي من خلال إجراء دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة؛ وتبين له أن هناك علاقة بين الاستقرار الوظيفي، والترقيات المبنية على الكفاءة والمعايير العادلة، والمساواة والعدالة وبين الأداء؛ وانتهت دراسته إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء وفقاً للمتغيرات الشخصية؛ ناهيك عن أن سوء الأحوال الاقتصادية للمشاركين في الدراسة تؤثر في أدائهم.

وفي دراسة أجراها كلا من مصطفى والسيد (2015) تهدف إلى معرفة أثر خصائص القيادة الخادمة من حيث: الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، المسؤولية التنظيمية، تصميم خطط مقنعة، والقيم الشخصية، على جودة الحياة الوظيفية من حيث: نمط الإشراف، فرص النمو الوظيفي، التكامل الاجتماعي، التوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي مقارنةً فيها بين قطاع البنوك الحكومي والخاص. وبينت نتائج دراستهما على أن هناك فروقاً جوهرية في أبعاد الدراسة بين القطاع العام والخاص.

فرضيات الدراسة

تؤثر عناصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) في الأداء الوظيفي للموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

توجد علاقة بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) والأداء الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (عمل تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز، وبيئة العمل) تعزى للمتغيرات الشخصية.

المنهجية:

عمدت هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك بتوزيع استبانة على عينة من بعض العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة في عدد من مدن المملكة العربية السعودية؛ وذلك لأن المسح الميداني هو الأكثر ملائمة وتوافقاً مع طبيعة الدراسة وأهدافها. ومن جهة أخرى استخدم الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري مراجعة

وزعت الاستبانة ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (70) فرداً. استخدم معمل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك بحساب درجة الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

ثبات الأداة:

لقياس مدى ثبات مقياس الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وأشارت النتائج إلى ارتفاع معامل الثبات لكافة بنود الاستبانة حيث بلغ (0.88) للأداء الوظيفي، و(0.85) لتقييم الأداء، و(0.84) للرضا الوظيفي، و(0.86) لعلاقة الموظف برؤسائه، وزملائه، و(0.86) للحوافز المادية، و(0.85) للحوافز المعنوية، و(0.68) لبيئة العمل، وأخيراً بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.95).

التحليل الإحصائي:

استخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات، وحساب مقاييس النزعة المركزية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، كذلك استخدم اختبار بيرسون r لقياس العلاقة بين: (الرضا الوظيفي، وعلاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) المؤثرة بالأداء، تحليل تباين الانحدار المتعدد للتعرف إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تسهم في التنبؤ بالأداء الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية، واختبار T لمعرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية.

وصف العينة: البيانات الشخصية:

يوضح الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة للمشاركين في الدراسة وفقاً للمرتبة الوظيفية بلغت (1048) لأولئك الأشخاص من المرتبة السادسة إلى العاشرة بنسبة (57.6%)، تليها لأولئك من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة (530) بنسبة (29.1%)، وأخيراً أخذت المرتبة الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة نسبة (13.2%)، حيث بلغ عدد المشاركين فيها (241) موظفاً.

أما بالنسبة إلى متغير العمر، فشكّلت الفئة العمرية التي تتراوح بين 25 وأقل من 35 سنة العدد الأكبر إذ بلغ عدد

معايير قياس متغيرات الدراسة:

لما كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء الموظفين سلباً وإيجاباً في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية فقد كان من الضروري تناول مختلف المتغيرات وفقاً للنتائج المستخلصة من الدراسات التي تم التطرق إليها ضمن الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة. ففي الجزء الأول من الاستبانة تم عرض المعلومات الديموغرافية مثل: المرتبة الوظيفية- العمر- المؤهل العلمي- وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي- والحالة الاجتماعية.

لما الجزء الثاني من الاستبانة فتناول مجموعة محاور رئيسة، وتحت كل محور كان هناك عدد من الأسئلة، وهذه المحاور هي: تقييم الأداء الفعلي، الرضا الوظيفي الذي يؤثر في الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل.

مقياس الدراسة واختبار صدقه وثباته:

صممت استبانة تقيس المتغيرات التابعة والمستقلة في البحث، بناء على الأدبيات السابقة، وهذه المعلومات تعتبر من المصادر الثانوية والتي استقاها الباحثان من خلال الرجوع إلى ما كتب عنها في الكتب والمجلات. وتكونت الاستبانة من رسالة تعريفية توضح الهدف من الدراسة، مؤكدة على سرية البيانات المقدمة، وخصص قسم يهدف إلى جمع البيانات الشخصية للمشاركين، والمقياس الأساسي لمتغيرات الدراسة. واستخدم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات وهو يتراوح من (5) أوافق تماماً إلى (1) لا أوافق أبداً. واختبار ثبات الاستبانة أجري اختبار أولي Pilot test وحسب كرونباخ ألفا.

صدق الأداة: صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الأداة فقد استخدمت أنواع الصدق الآتية:

أ. الصدق الظاهري: للتأكد من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على بعض المتخصصين من أجل تحكيما وإبداء الملاحظات حولها بهدف تجنب وتلاقي القصور بشكلها ومضمونها وأجرى الباحثان كل التعديلات وفقاً لما إبداه المحكمون حول الاستبانة من حيث الألفاظ والعبارات المستخدمة والمحور قبل توزيعها.

ب. صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة،

عدد الجامعيين المشاركين في هذه الدراسة (778) بنسبة (42.8%). يُظهر متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي انخفاضاً في عدد سنوات الخبرة إذ كان عدد المشاركين الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات (638) بنسبة (35.1%)، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 إلى أقل من 15 سنة وبلغ عددهم (610) بنسبة (33.5%)، ثم الفئة التي خبرتها من 15 إلى أقل من 25 سنة (312) بنسبة (17.2%)، وأخيراً كان عدد المشاركين في هذا البحث الذين خبرتهم تتجاوز 25 سنة (259) بنسبة (14.2%). وأخيراً بلغ عدد المتزوجين في هذا البحث (1155) بنسبة (63.5%) وعدد العزاب (664) بنسبة (36.5%).

المشاركين في الدراسة (760) أي ما نسبته (41.8%)، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 35 إلى أقل من 45 سنة (396) أي ما نسبته (21.8%)؛ وجاءت فئة أولئك الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة في المرتبة ما قبل الأخيرة (334) بنسبة (18.4%)، في حين كانت الفئة التي تتراوح أعمارها من 45 سنة فأكثر هي الفئة الأقل عدداً (329) أي ما نسبته (18.1%).

وفيما يخص متغير المؤهل العلمي كان عدد المشاركين الذين حصلوا على أقل من ثانوي (83) بنسبة (4.6%)، يليها أولئك الذين تتوفّر لديهم شهادات جامعية عليا (257) بنسبة (14.1%)، فبلوم بعد الثانوية العامة (283) بنسبة (15.6%)، فالحصلون على الثانوية العامة (418) بنسبة (23%)، وأخيراً كان

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الشخصية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة	المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
المرتبة الوظيفية	من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة	530	29.1	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	أقل من 5 سنوات	638	35.1
	من المرتبة السادسة إلى المرتبة العاشرة	1048	57.6		من 5 إلى أقل من 15 سنة	610	33.5
	من المرتبة الحادية عشرة إلى المرتبة الخامسة عشرة	241	13.2		من 15 إلى أقل من 25 سنة	312	17.2
	أقل من 25 سنة	334	18.4		من 25 سنة فأكثر	259	14.2
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	760	41.8	الحالة الاجتماعية	أعزب	664	36.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	396	21.8		متزوج	1155	63.5
	من 45 سنة فأكثر	329	18.1		المجموع	1819	100.0
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	83	4.6	المجموع			
	ثانوي	418	23.0				
	دبلوم بعد الثانوية العامة	283	15.6				
	جامعي	778	42.8				
	أعلى من جامعي	257	14.1				

مناقشة فرضيات الدراسة:

الوظيفي للموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية
استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise
Multiple Regression Analysis). ويعتمد هذا الأسلوب

الفرضية الأولى: تؤثر عنصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا
الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) في الأداء

تأثيرها في الأداء الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من العناصر: (العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل) تأثيراً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار التي تشمل على عناصر جودة الحياة الوظيفية التي لها تأثير في الأداء الوظيفي (ربما لا تكون جميع العناصر). وفي النتيجة المرفقة تم إدراج أربعة عناصر فقط هي على الترتيب: (العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية المتبعة، تقييم الأداء) ولم يتم إدراج باقي عناصر جودة الحياة الوظيفية (الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، لضعف

على أن تُدرج بالترتيب أقوى عناصر جودة الحياة الوظيفية المستقلة: (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل) تأثيراً على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار التي تشمل على عناصر جودة الحياة الوظيفية التي لها تأثير في الأداء الوظيفي (ربما لا تكون جميع العناصر). وفي النتيجة المرفقة تم إدراج أربعة عناصر فقط هي على الترتيب: (العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية المتبعة، تقييم الأداء) ولم يتم إدراج باقي عناصر جودة الحياة الوظيفية (الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، لضعف

جدول (2)

تحليل تباين الانحدار المتعدد للتعرف

إلى عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تسهم في التنبؤ بالأداء الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل التحديد R ²
الانحدار	14116.316	4	3529.079	186.052	0.291
البواقي	34408.359	1814	18.968	(دالة عند 0.01)	

الرضا الوظيفي، تقييم الأداء)، وتأثير سالب (دال عند مستوى 0.01) للعامل (الحوافز المادية المتبعة على الأداء الوظيفي).

يتضح من الجدول رقم (3) أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى 0.01) للعناصر: (العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل،

جدول (3)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا □	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	20.089	0.658		30.535	0.000
العلاقة الاجتماعية	0.386	0.019	0.476	20.480	0.000
الرضا الوظيفي	0.107	0.019	0.159	5.513	0.000
الحوافز المادية المتبعة	-0.138	0.021	-0.183	6.540	0.000
تقييم الأداء	0.073	0.023	0.080	3.159	0.002

علاقة عناصر جودة الحياة الوظيفية: (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل) بالأداء الوظيفي للموظفين في الخدمة

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) والأداء الوظيفي أجرى الباحثان مزيداً من التحاليل الإحصائية للتعرف على

وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، وبين درجات الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

المدنية. فاستخدما معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات كل عنصر من العناصر: (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء

جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة بالأداء الوظيفي

العناصر	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	وصف العلاقة
تقييم الأداء	0.2547	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)
الرضا الوظيفي	0.3220	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)
العلاقة الاجتماعية	0.5184	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)
الحوافز المادية المتبعة	0.1504	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)
الحوافز المعنوية المتبعة	0.2208	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)
بيئة العمل	0.1890	دالة عند مستوى 0.01	طردية (موجبة)

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف المرتبة الوظيفية لأفراد العينة. كما يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.01 في الأبعاد: (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف المرتبة الوظيفية لأفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين درجات العناصر: (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، وبين الأداء الوظيفي، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر جودة الحياة الوظيفية (عامل تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية، الحوافز، وبيئة العمل) تعزى للمتغيرات الشخصية
الفروق باختلاف المرتبة الوظيفية:

جدول (5)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف المرتبة الوظيفية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.75	2	0.37	1.22	0.295	غير دالة
	داخل المجموعات	555.00	1816	0.31			
تقييم الأداء	بين المجموعات	8.78	2	4.39	5.00	0.007	دالة عند مستوى

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.01			0.88	1816	1595.51	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.001	7.07	4.01	2	8.02	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.57	1816	1029.06	داخل المجموعات	
غير دالة	0.645	0.44	0.17	2	0.35	بين المجموعات	العلاقة الاجتماعية
			0.40	1816	720.28	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	8.22	7.84	2	15.68	بين المجموعات	الحوافز المادية المتبعة
			0.95	1816	1732.13	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.001	6.93	5.44	2	10.89	بين المجموعات	الحوافز المعنوية
			0.79	1816	1427.49	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.000	8.32	8.25	2	16.50	بين المجموعات	بيئة العمل
			0.99	1816	1801.05	داخل المجموعات	

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 6):

جدول (6)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف المرتبة الوظيفية

البعد	المرتبة الوظيفية	المتوسط الحسابي	من 5-1	من 10-6	من 15-11	الفرق لصالح
تقييم الأداء	من 5-1	3.39		*		من 5-1
الرضا الوظيفي	من 15-11	3.77	*	*		من 15-11
الحوافز المادية	من 15-11	3.22		*		من 15-11
الحوافز المعنوية	من 15-11	3.50		*		من 15-11
بيئة العمل	من 15-11	3.59	*	*		من 15-11

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

3- توجد فروق دالة في الحوافز المادية المتبعة بين أفراد العينة بالمرتبة (من 10-6)، وبين أفراد العينة بالمرتبة (من 15-11)، وذلك لصالح أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15).

4- توجد فروق دالة في الحوافز المعنوية المتبعة بين أفراد العينة بالمرتبة (من 10-6)، وبين أفراد العينة بالمرتبة (من 15-11)، وذلك لصالح أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15).

5- توجد فروق دالة في بيئة العمل بين أفراد العينة بالمرتبة

يتضح من الجدول رقم (6) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو الآتي:

1- توجد فروق دالة في تقييم الأداء بين أفراد العينة بالمرتبة (من 10-6)، وبين أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15)، وذلك لصالح أفراد العينة بالمرتبة (من 1-5).

2- توجد فروق دالة في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة بالمرتبة (من 5-1 ومن 10-6)، وبين أفراد العينة بالمرتبة (من 15-11)، وذلك لصالح أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15).

الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف أعمار أفراد العينة.

(من 1-5 ومن 6-10)، وبين أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15)، وذلك لصالح أفراد العينة بالمرتبة (من 11-15).

الفروق باختلاف العمر:

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، الرضا

جدول (7)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	9.29	3	3.10	10.29	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	546.46	1815	0.30			
تقييم الأداء	بين المجموعات	23.39	3	7.80	8.95	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1580.91	1815	0.87			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	13.03	3	4.34	7.70	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1024.04	1815	0.56			
العلاقة الاجتماعية	بين المجموعات	3.23	3	1.08	2.73	0.043	دالة عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	717.39	1815	0.40			
الحوافز المادية	بين المجموعات	32.75	3	10.92	11.55	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1715.06	1815	0.95			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	15.54	3	5.18	6.61	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1422.84	1815	0.78			
بيئة العمل	بين المجموعات	17.83	3	5.94	6.00	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1799.72	1815	0.99			

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 8):

جدول (8)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف العمر

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 35 إلى 45 سنة	من 45 سنة فأكثر	الفرق لصالح
الأداء الوظيفي	من 25 إلى أقل من 35 سنة	4.21	*				من 25 إلى أقل من 35 سنة

البعد	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر	الفرق لصالح
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	4.24	*			من 35 إلى أقل من 45 سنة	
	من 45 سنة فأكثر	4.24	*			من 45 سنة فأكثر	
تقييم الأداء	أقل من 25 سنة	3.49	*			أقل من 25 سنة	
	من 45 سنة فأكثر	3.41	*			من 45 سنة فأكثر	
الرضا الوظيفي	من 45 سنة فأكثر	3.76	*	*		من 45 سنة فأكثر	
العلاقة الاجتماعية**	من 35 إلى أقل من 45 سنة	3.92	*			من 35 إلى أقل من 45 سنة	
	من 45 سنة فأكثر	3.94	*			من 45 سنة فأكثر	
الحوافز المادية	أقل من 25 سنة	3.29	*	*		أقل من 25 سنة	
الحوافز المعنوية	أقل من 25 سنة	3.46	*			أقل من 25 سنة	
	من 45 سنة فأكثر	3.46	*			من 45 سنة فأكثر	
بيئة العمل	أقل من 25 سنة	3.49	*			أقل من 25 سنة	
	من 45 سنة فأكثر	3.45	*			من 45 سنة فأكثر	

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

** تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها.

1-3- توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

1-2- توجد فروق دالة في تقييم الأداء بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة).

2-2- توجد فروق دالة في تقييم الأداء بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في

يتضح من الجدول رقم (8) وجود فروق دالة عند مستوى 0.05 على النحو الآتي:

1-1- توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة).

1-2- توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة).

6-2- توجد فروق دالة في الحوافز المعنوية المتبعة بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

7- توجد فروق دالة في بيئة العمل بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة).

8- توجد فروق دالة في بيئة العمل بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (الرضا الوظيفي، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف المؤهلات العلمية لأفراد العينة. كما يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف المؤهلات العلمية لأفراد العينة.

عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

3- توجد فروق دالة في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة ومن 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

4-1- توجد فروق دالة في العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 35 إلى أقل من 45 سنة).

4-2- توجد فروق دالة في العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل بين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (من 45 سنة فأكثر).

5- توجد فروق دالة في الحوافز المادية المتبعة بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة ومن 35 إلى أقل من 45 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة).

6-1- توجد فروق دالة في الحوافز المعنوية المتبعة بين أفراد العينة في عمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة)، وبين أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة)، وذلك لصالح أفراد العينة في عمر (أقل من 25 سنة).

جدول (9)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
دالة عند مستوى 0.01	0.001	4.93	1.49	4	5.97	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			0.30	1814	549.78	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.006	3.66	3.21	4	12.84	بين المجموعات	تقييم الأداء
			0.88	1814	1591.46	داخل المجموعات	

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
غير دالة	0.494	0.85	0.48	4	1.94	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
			0.57	1814	1035.14	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.05	0.051	2.37	0.94	4	3.74	بين المجموعات	العلاقة الاجتماعية
			0.40	1814	716.88	داخل المجموعات	
دالة عند مستوى 0.01	0.002	4.21	4.02	4	16.08	بين المجموعات	الحوافز المادية
			0.96	1814	1731.74	داخل المجموعات	
غير دالة	0.067	2.20	1.73	4	6.93	بين المجموعات	الحوافز المعنوية
			0.79	1814	1431.45	داخل المجموعات	
غير دالة	0.659	0.61	0.61	4	2.42	بين المجموعات	بيئة العمل
			1.00	1814	1815.13	داخل المجموعات	

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 10):

جدول (10)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	أقل من ثانوي	ثانوي	دبلوم بعد الثانوية العامة	جامعي	أعلى من جامعي	الفرق لصالح
الأداء الوظيفي	دبلوم بعد الثانوية العامة	4.25	*					دبلوم بعد الثانوية العامة
	جامعي	4.22	*					جامعي
تقييم الأداء	ثانوي	3.43				*		ثانوي
العلاقة الاجتماعية**	جامعي	3.92		*				جامعي
الحوافز المادية	أقل من ثانوي	3.32			*			أقل من ثانوي

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

** تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها

الحاصلين على (دبلوم بعد الثانوية العامة).

1-2- توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة

الحاصلين على (أقل من ثانوي)، وبين أفراد العينة الحاصلين

على (جامعي)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على

(جامعي).

يتضح من الجدول رقم (10) وجود فروق دالة عند مستوى

0.05 على النحو التالي:

1-1- توجد فروق دالة في الأداء الوظيفي بين أفراد العينة

الحاصلين على (أقل من ثانوي)، وبين أفراد العينة الحاصلين

على (دبلوم بعد الثانوية العامة)، وذلك لصالح أفراد العينة

الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:
 يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم (ف) غير دالة في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، بيئة العمل)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة. كما يتضح من الجدول رقم (11) أن قيم (ف) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (الرضا الوظيفي، الحوافز المادية المتبعة، الحوافز المعنوية المتبعة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد العينة.

2- توجد فروق دالة في تقييم الأداء بين أفراد العينة الحاصلين على (جامعي)، وبين أفراد العينة الحاصلين على (ثانوي)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على (ثانوي).
 3- توجد فروق دالة في العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل بين أفراد العينة الحاصلين على (ثانوي)، وبين أفراد العينة الحاصلين على (جامعي)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على (جامعي).
 4- توجد فروق دالة في الحوافز المادية المتبعة بين أفراد العينة الحاصلين على (دبلوم بعد الثانوية العامة)، وبين أفراد العينة الحاصلين على (أقل من ثانوي)، وذلك لصالح أفراد العينة الحاصلين على (أقل من ثانوي).

جدول (11)

اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	التعليق
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.66	3	0.22	0.71	0.544	غير دالة
	داخل المجموعات	555.09	1815	0.31			
تقييم الأداء	بين المجموعات	5.53	3	1.84	2.09	0.099	غير دالة
	داخل المجموعات	1598.77	1815	0.88			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	8.31	3	2.77	4.89	0.002	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1028.76	1815	0.57			
العلاقة الاجتماعية	بين المجموعات	1.93	3	0.64	1.62	0.182	غير دالة
	داخل المجموعات	718.70	1815	0.40			
الحوافز المادية	بين المجموعات	10.15	3	3.39	3.54	0.014	دالة عند مستوى 0.01
	داخل المجموعات	1737.66	1815	0.96			
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	6.42	3	2.14	2.71	0.043	دالة عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	1431.95	1815	0.79			
بيئة العمل	بين المجموعات	7.45	3	2.48	2.49	0.059	غير دالة
	داخل المجموعات	1810.11	1815	1.00			

وباستخدام اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق (جدول رقم 12):

جدول (12)

اختبار شيفيه لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 25 سنة	من 25 سنة فأكثر	الفرق لصالح
الرضا الوظيفي	من 25 سنة فأكثر	3.76	*	*			من 25 سنة فأكثر
الحوافز المادية**	أقل من 5 سنوات	3.10		*			أقل من 5 سنوات
	من 25 سنة فأكثر	3.12		*			من 25 سنة فأكثر
الحوافز المعنوية**	من 25 سنة فأكثر	3.48	*	*	*		من 25 سنة فأكثر

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى 0.05

** تم استخدام اختبار أقل فرق دال (LSD) للكشف عن مصدر الفروق لعدم تمكن اختبار شيفيه من الكشف عنها ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر).

الفروق باختلاف الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم (ت) دالة عند مستوى 0.05 فأقل في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الحوافز المادية المتبعة)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، وكانت تلك الفروق لصالح المتزوجين في الأبعاد: (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل)، ولصالح عينة العزاب في بعد (الحوافز المادية المتبعة). كما يتضح من الجدول رقم (13) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (تقييم الأداء، الحوافز المعنوية المتبعة، بيئة العمل)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة على تلك الأبعاد، تعود لاختلاف الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم (12) وجود فروق دالة عند مستوى

0.05 على النحو التالي:

1- توجد فروق دالة في الرضا الوظيفي بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 15 سنة)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر).

2-1- توجد فروق دالة في الحوافز المادية المتبعة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 15 إلى أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

2-2- توجد فروق دالة في الحوافز المادية المتبعة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 15 إلى أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر).

3- توجد فروق دالة في الحوافز المعنوية المتبعة بين أفراد العينة ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 15 سنة، من 15 إلى أقل من 25 سنة)، وبين أفراد العينة ذوي الخبرة (من 25 سنة فأكثر)، وذلك لصالح أفراد العينة

جدول (13)

اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية

البعد	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	التعليق
الأداء الوظيفي	أعزب	664	4.11	0.66	4.38	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	متزوج	1155	4.24	0.47			
تقييم الأداء	أعزب	664	3.32	0.96	0.17	0.867	غير دالة
	متزوج	1155	3.31	0.93			
الرضا الوظيفي	أعزب	664	3.54	0.82	2.64	0.008	دالة عند مستوى 0.01
	متزوج	1155	3.64	0.72			
العلاقة الاجتماعية	أعزب	664	3.80	0.71	4.16	0.000	دالة عند مستوى 0.01
	متزوج	1155	3.94	0.57			
الحوافز المادية	أعزب	664	3.10	1.00	2.32	0.021	دالة عند مستوى 0.05
	متزوج	1155	2.99	0.97			
الحوافز المعنوية	أعزب	664	3.33	0.91	0.47	0.638	غير دالة
	متزوج	1155	3.35	0.88			
بيئة العمل	أعزب	664	3.37	1.01	0.81	0.418	غير دالة
	متزوج	1155	3.33	1.00			

مناقشة النتائج

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤالين أولهما له علاقة بتحديد أي عناصر جودة الحياة الوظيفية (تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، علاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل) الأكثر تأثيراً في أداء موظفي الخدمة المدنية؛ وثانيهما يتعلق بقياس مقدار الفروقات بين العوامل الشخصية، وكل من: الأداء، وتقييمه، والرضا الوظيفي، وعلاقة الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل.

دلت النتائج على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأكثر تأثيراً على الأداء هي: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، وتقييم الأداء.

تكتسب العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل أهمية بالغة في ضوء حقيقة مفادها أن

الفرد يقضي ما يقارب سبع ساعات وسطياً من يومه في العمل. فإذا تهيأت للموظف صحة عمل متألّفة ومنسجمة فإن هذا يسهم في إشباع حاجاته الاجتماعية؛ كما يسهم في شيوع روح الفريق حيث يسود التعاون، والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء؛ وهذا ما يتوافق مع ما جاء في دراسة كل من (Rosenbury, 2011)؛ Li and Hung, 2009؛ والمحتسب ورجعود، (2005). ومن الجدير ذكره أن المجتمع العربي عموماً، والسعودي على وجه الخصوص يهتم بالآخرين، وبطبيعة العلاقة مع الغير لذلك فإن علاقة الموظف مع من حوله تعتبر مهمة بالنسبة إليه.

كما دلت نتائج هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً قوياً في الأداء؛ وذلك يوضح أن الرضا يحدث نتيجة لإشباع حاجات الفرد، وهذا يؤدي لإثارة دافعية الفرد نحو الأداء المثمر. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من (Dava and Bala, 2012)، الخيال، (2010)؛ ابراهيم،

عليه يمكن القول: إن المشاركين في هذه الدراسة من العاملين في وزارة الخدمة المدنية، لم يروا في الحوافز المعنوية ما يمكنها أن تحسن من كفاءة أدائهم أعمالهم، أو حتى إنها واضحة في أذهانهم، ناهيك عن أن عبارات الشكر والتقدير لا تشكل فارقاً في أدائهم أعمالهم، وعلى غير المتوقع، فإن مشاركتهم في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات، وكذلك حفلات تكريم المتميزين لن تسهم في تحسين من أداء مهامهم أو رفع نسبته؛ وهو أمر يمكن عزوه إلى أن سياسات التوظيف في وزارة الخدمة المدنية تعتمد على وضع شروط معينة (كالمسابقة) في المرشح المتقدم للوظيفة، فإن حققها، يتم تعيينه؛ بغض النظر عن توافق شخصيته، أو دوافعه، أو حتى ميوله واستعداداته، مع طبيعة العمل، أو حتى مع ثقافة المنظمة التي سيعمل بها.

ولابد من الإشارة إلى أن هناك علاقة موجبة بين كل من: العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والرضا الوظيفي، وتقييم الأداء، وبين الأداء؛ مما يدل على أنه كلما ارتفعت درجات تلك العناصر ارتفع الأداء الوظيفي لديهم.

أكدت نتائج هذه الدراسة أن العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل بالأداء كانت موجبة، وهذا يدل على أن دعم المشرف موظفيه، كذلك إن لدعم الموظفين بعضهم بعضاً دوراً كبيراً في أداء الموظف. وهذا ما أكدته دراسة (Ketter, 2012) من أن للمشرف أو المدير دوراً أساسياً في مساعدة الموظف على تطوير ذاته، وكفاءته، وتوسيع معارفه. أضف لما سبق، أكدت دراسة (Bhatti and Hoe, 2012) أن للأقران دوراً جوهرياً في التأثير في أداء الموظف لما يقدمونه من مساندة، ودعم تنعكس إيجاباً (أو حتى سلباً) على أدائه.

إن نتائج هذا البحث تؤكد ما جاء في دراسة (Davar & Bala, 2012) من أن هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء، وإن أورد الباحثان أن هناك بعض العناصر التي يمكن أن تتوسط هذه العلاقة منها: الأسلوب القيادي، طبيعة العمل، والأمان الوظيفي.

علاقة تقييم الأداء بالأداء كانت موجبة، وينبغي في هذا السياق التوضيح أن العلاقة بين ما يرغب به الفرد في عمله

التي أجمعت على أن دور الرضا الوظيفي في تحمل الفرد لمسؤولياته، وشعوره بأهمية عمله، وفخره بالقيمة الاجتماعية والمركز الاجتماعي المستمد من عمله، بالإضافة إلى تنمية قدراته، زيادة الثقة بالنفس والسعي نحو تنمية المهارات الذاتية مهم جداً ومؤثر في الأداء.

إن معظم العاملين يتوقعون مكافآت مقابل إنجازهم وأدائهم لأعمالهم. والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوضح للموظف علاقة الحوافز، بتقييم الأداء، مما يسهم في زيادة رضاه وأدائه لعمله. ومن الجدير ذكره أن هناك نوعين من المكافآت داخلية، وخارجية. فالمكافآت الداخلية هي التي تتعلق بمدى الرضا عن العمل والشعور بالإنجاز وتحقيق الذات. وهي جميعاً عبارة عن إدراك داخلي ذاتي غير مرئي. أما المكافآت الخارجية فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع الآخرون للفرد. كالمكافآت المالية، والترقية، وكتب الشكر والتقدير، والإشادة، والمديح؛ وهذا ما ورد في (Guo et al., 2014) من أن التحفيز الداخلي، وتقديم التغذية المرتدة تؤثر في أداء الموظف. في حين كانت نتائج دراسة (Chen & Bozeman, 2013) إذ تبين أن المديرين في المؤسسات الحكومية يعتمدون على المحفزات الخارجية في حث موظفيهم على القيام بواجباتهم كون أن العاملين في هذا القطاع يهتمون بالمحفزات المادية.

وعلى النقيض مما تقدم دلت البيانات على أن عناصر جودة الحياة الوظيفية الأقل تأثيراً في الأداء كانت الحوافز المعنوية وبيئة العمل، على التوالي. وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين لا يرون في الحوافز المعنوية سواء تلك التي لها علاقة بالعمل نفسه: كأداء المهام التي تتناسب مع قدرات الموظف ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحه الأمر الذي من المفترض أن يعتبر محركاً أو باعثاً ذاتياً يدفعه نحو المزيد من الأداء المثمر؛ أو ما له علاقة ببيئة العمل وله أثر قوي في أدائهم، وهذا يخالف مع ما جاء في دراسة (Langfred, 2013; Shrivastava and Purang, 2012a; Waqar et al., 2012) من أن ضعف الحوافز المعنوية، وسوء بيئة العمل تؤديان إلى عدم الرضا بين الموظفين، إذ وجد الباحثون أن بيئة العمل السيئة تؤثر في جودة أداء الموظفين وهذا يدفعهم إلى الشعور بحالة من عدم الرضا عن العمل. وبناء

الحافز المادي هو سبب انخفاض الأداء، فقد تكون هناك أسباب تعزى إلى الإدارة لعدم وضوح تعليماتها، وضبابية أهدافها، وانخفاض اهتمامها بسياسات الاختيار، والتعيين، والتدريب. وهناك سبب آخر يفرض نفسه، وهو أن الإدارة ركزت على ما يمنح الحافز من أجله، فالموظف يبذل جهده إذا ما عرف أنه سيكافأ عليه، وهذه الجهود غالباً ما تركز على جانب واحد وتتجنب الجوانب الأخرى، وبالتالي يصبح الفرد حريصاً على زيادة كمية أدائه بغض النظر عن نوعيته. وهناك دراسة أجراها (Abu Tayeh, 2010) تشير إلى أن المال يعتبر حافزاً مؤقتاً سريع الزوال بزوال مفعوله؛ بمعنى أن الفرد بمجرد حصوله على الحافز المادي، تقل دافعيته. لذلك على وزارة الخدمة المدنية أن تعنى بتقديم الحوافز المالية التي تتوافق مع أداء الفرد، بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز الأخرى كالحوافز غير المالية كزيادة فرص الإحساس بالإنجاز.

أضف لما سبق أن بعضهم ينظر إلى حصوله أو عدم حصوله على الحوافز المادية كمنظرة إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، فإذا لم يحصل موظف على المكافأة فهو معاقب. وهذا بدوره يضعف العلاقات بين الموظفين، ويقلل من الاهتمام بالمصلحة العامة، بل على العكس تماماً، يوجه الموظف ليكون جل اهتمامه منصباً على مصلحته الخاصة؛ ناهيك عما سبق، إن نتائج هذه الدراسة تثبت وجهة نظر (Cheng, 2013) من أن المكافآت المادية تقلل من درجة استجابة الموظف، وبالتالي فهي تضعف الحافز الداخلي لديه، وتشعره أنه لا يستطيع القيام بعمله بدونها؛ وبالتالي تفقده الرغبة في الاستمتاع بالعمل.

اهتم السؤال الثاني في هذا البحث بقياس مقدار الفروقات بين العوامل الشخصية، وكل من: الأداء، وتقييمه، والرضا الوظيفي، وعلاقة الموظف مع رؤسائه وزملائه، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل.

دلت النتائج على وجود فروق في تقييم الأداء وفقاً للمرتبة الوظيفية لصالح الفئة التي تشغل من المرتبة الأولى إلى الخامسة، في حين وجدت فروق في مستويات الرضا الوظيفي، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل بين أفراد العينة لصالح أولئك الموظفين الذي يشغلون المرتبة من (11-

وبين ما يؤديه علاقة وثيقة؛ لذلك حتى تستطيع مؤسسات الخدمة المدنية زيادة احتمال الأداء المتميز، عليها السماح للموظفين القيام بالأعمال التي يرغبون بها، وتتوافق مع إمكانياتهم وقدراتهم، ومن ثم العمل على قياس أدائهم على أن يراعى في ذلك شقان أساسيان: كفاءة الفرد، وصفاته الشخصية كالمبادأة، وإمكانية الاعتماد عليه. إن تقييم الأداء الجيد يسهم في الكشف عما إذا كان هناك طاقات وقدرات كامنة لدى الفرد غير مستغلة، ويساعد على التطوير الإداري، واكتشاف نقاط الضعف والقصور في كفاءة العاملين، والعمل على تقويتها عن طريق جهود التدريب والتنمية، إلى جانب تحديد الرؤساء لنوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك موظفيهم، وسد جوانب النقص فيها، ومساعدة الموظفين على سد هذه الجوانب بجهودهم الذاتية، وهذا ما ورد في دراسة كل من: (Gautam and Upadhyay, 2011) ، النعيم، 2011؛ (Abu-Doleh and Weir, 2007). وعلى العكس من ذلك فإن علاقة الحوافز المادية بالأداء كانت سالبة بمعنى أنه كلما زادت تلك الحوافز قل الأداء.

إنه لمن المعروف أن سياسة الأجور في نظام الخدمة المدنية، في المملكة العربية السعودية مبنية على نظام الأجر الزمني الذي لا يشجع روح الابتكار والابداع في أوساط الموظفين، كما أنه لا يوفر حافزاً كافياً لرفع أدائهم، وذلك لشعورهم أن الأجر غير مرتبط بالأداء، فأجورهم وحوافزهم ستبقى ثابتة سواء زاد أو تحسن أدائهم أم لم يتحسن. بالإضافة إلى أن هذا النوع من الحوافز يغفل الفروق بين الأفراد من حيث المهارات والقدرات، وبالتالي تتساوى حوافز الموظف الممتاز مع حوافز موظف آخر متوسط الكفاءة (Paton and Louie, 2012).

وإنه لمن الجدير بالذكر أن الحوافز المادية تفشل في بعض الأحيان وذلك لعدة أسباب منها: أن الحافز المادي لا يعد بأي شكل من الأشكال بديلاً للإدارة الجيدة، فعندما يرغب الموظف من مديره أن يستخدم معه الأسلوب القيادي الداعم في حين أن الأخير استخدم سياسة المكافأة المادية لتشجيعه على الأداء، فإن الموظف لن يكون لديه الحافز للعمل بجد ونشاط. ناهيك عن أن مكافأة الفرد على مستوى أدائه من المفروض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهود، ولكن ليس

في هذه الدراسة، تبين أن هناك فروقا في الأداء لصالح فئة الدبلوم تليها فئة حملة الشهادة الجامعية، أما فيما يخص تقييم الأداء فكانت النتائج لصالح حملة الثانوي، في حين كانت العلاقة مع الرؤساء والزلاء هي التي تشكل فرقا جوهريا للفئة الجامعية، وأخيراً كانت الحوافز المادية لصالح الفئة التي هي أقل من ثانوي. وهذا يناقض مع ما توصل إليه (الحنيطي، 2003) من أنه لا توجد فروق بين اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء تعزى إلى النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، ومدة الخدمة. ويمكن القول، أن نسبة المشاركين في هذه الدراسة الأكبر كانت من فئة حاملي الشهادة الجامعية بنسبة (42.8%) تلك الفئة تهتم بإثبات جدارتها بالعمل أكثر من الفئات الأخرى، كذلك تهتم بإقامة علاقة طيبة مع الرؤساء وزملاء العمل. كما أن نتائج هذه الدراسة تتوافق مع ما جاء في دراسة (متولي، 2006) من أن هناك علاقة إيجابية بين: العمر، مدة الخدمة في المنظمة الحالية، والمستوى التعليمي ومستوى الأداء الوظيفي. ووصف تلك العلاقة بأنها تسير في اتجاه واحد أي طردية.

وجدت فروق في مستويات الرضا، والحوافز المعنوية لصالح الفئة التي تزيد عدد سنوات خبرتها في العمل الحالي عن 25 فأكثر، في حين كانت الفروقات في الحوافز المادية لصالح الفئة التي تقل عدد سنوات خبرتها عن 25 سنة. أشار (ماهر، 2009) إلى أن للأقدمية تأثيراً في الأداء، وذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة، ومعارف، ومهارات الفرد؛ ناهيك عن أنه كلما زادت أقدمية الموظف، زاد رضاه عن العمل، وقل غيابه وتركه للخدمة. وهذا ما أكدته دراسة (متولي، 2006) من أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص الوظيفة التي يشغلها الفرد والحوافز الخارجية والداخلية، ومستوى الأداء.

وأخيراً دلت البيانات على وجود فروق في الأداء، والرضا الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزلاء، لصالح المتزوجين، في حين كانت الحوافز المادية لصالح العزاب. وهذا ما أكده (ماهر، 2009) من أن المتزوجين أكثر رضا، وأعلى أداء، وأقل تركاً لأعمالهم من العزاب، ويعزى ذلك إلى الالتزامات الاجتماعية المترتبة على الرجل في تأمين الدخل للأسرة،

15). وقد يعزى ذلك إلى أن أصحاب المراتب العالية تكون مستويات الرضا لديهم قد تحققت بسبب معرفتهم بأنظمة المؤسسة التي يعملون فيها وقواعدها وسياساتها، فما كان صعباً في بداية عملهم أصبح الآن روتينياً، كما أنهم يستمدون رضاهم من المكانة التي وصلوا إلى ومن علاقاتهم مع الغير؛ أضف لما سبق أن تلك الفئة على الرغم مما حققته من إنجازات، إلا أن ظروف المعيشة في الوقت الراهن تفرض عليهم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأنها مطلب أساسي للعيش الكريم في عالم أصبحت فيه الماديات مهمة بالنسبة إلى الموظف، وأصبحت الكماليات ضروريات تفرضها الظروف الاجتماعية والمتغيرات الاقتصادية.

أما فيما يخص العمر فأشارت البيانات إلى وجود فروق فيما يخص تقييم الأداء، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل لصالح الفئة التي يقل عمرها عن 25 سنة؛ في حين كانت الفروق في الأداء، والرضا الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء والزلاء لصالح الفئة الأكبر عمراً أي الذين تزيد أعمارهم عن 45 عاماً. ذكر (ماهر، 2009:202؛ والعتيبي، 1998) أن الرضا يزداد مع تقدم العمر، ما لم يشعر الفرد بتقادم في مهاراته وقدراته بسبب التطورات التكنولوجية والأساليب المتقدمة للعمل. وأضاف أن علاقة العمر بالأداء طردية؛ وذلك لأن أداء الفرد يتحسن مع زيادة خبرته، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه في بعض الأحيان يؤدي تدهور العمر إلى الضعف في الأداء وإن كانت تلك العلاقة غير حاسمة. وأضاف (العتيبي، 1998) أنه مع تقدم العمر يكون الموظفون أكثر قناعة وواقعية في الحياة، بالإضافة إلى أن خبراتهم في ازدياد، وحاجاتهم وطموحاتهم أقل نسبياً من صغار العمر؛ ناهيك عن أن كبار العمر غالباً ما يكونون قد دخلوا معترك الحياة، وحققوا طموحاتهم وأهدافهم، وتعلموا كيفية التعايش مع الصعاب، كما أن الصبر لديهم يكون أعلى من صغار السن. كما أوضحت دراسة (Abu-Sheikha et al., 2009) أن العمر يؤثر في الأداء والشعور بضغط العمل خصوصاً لدى الفئة العمرية الصغيرة التي لا تتجاوز (25) سنة ويعزى ذلك إلى شعورهم بعدم وضوح الدور، وصراع الدور، إضافة إلى الغموض الذي يلف مسارهم الوظيفي. عند قياس الفروقات ذات العلاقة بالمؤهل العلمي للمشاركين

إلى المرتبة الوظيفية. وأوضحت النتائج وجود فروق في: الأداء، والرضا الوظيفي، وتقييم الأداء، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل فيما يخص العمر. أما المؤهل العلمي فتبين أن هناك فروقا في الأداء، وتقييمه، والحوافز المادية بين أفراد العينة. كذلك وجدت فروق في مستويات الرضا، والحوافز المادية والمعنوية، وفقا لعدد سنوات الخبرة. وأخيراً دلت البيانات على وجود فروق في الأداء، والرضا الوظيفي، والعلاقة مع الرؤساء وزملاء، لصالح المتزوجين، في حين كانت الحوافز المادية لصالح العزاب. وبناء عليه يمكن صياغة التوصيات الآتية:

- إعطاء مؤسسات القطاع العام اهتماماً أكبر لعناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في الأداء: كتحسين الأداء، الرضا الوظيفي، العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، والحوافز. عن طريق الاشتراك في برامج تدريبية.
- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية المقارنة بين مؤسسات الخدمة المدنية ومؤسسات حكومية، وخاصة، ومشتركة لمعرفة ما إذا كان هناك توافق بين الموظفين في تحديد عناصر جودة الحياة الوظيفية.
- مقارنة عناصر جودة الحياة الوظيفية بين المستويات الإدارية المختلفة: الإدارة العليا، الوسطى، والمباشرة.
- يمكن للباحثين المستقبليين إدخال بعض المتغيرات وقياس أثرها في الأداء، كأثر العامل الديني في قيام الموظف بعمله.
- إعادة النظر في طبيعة اللوائح والتنظيمات المعمول بها حالياً في مجال الخدمة المدنية، واقتراح آلية لتعديلها لتلائم الأداء الوظيفي المطلوب.
- دراسة احتياجات مؤسسات الخدمة المدنية في تطوير أداء الموظفين في وربطها في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- أخيراً تطوير بطاقة الأداء المتوازن بغية قياس وتحسين أداء الموظفين.

ومواجهة متطلبات المعيشة. أما بالنسبة إلى العزاب فيمكن عزو اهتمامهم بالحوافز المادية إلى رغبتهم في تكوين أنفسهم، ونظرتهم للمستقبل في تكوين أسرة، وبناء مسار الوظيفي.

قصور الدراسة:

تركز الدراسة على تحديد أهم عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء الموظفين في الخدمة المدنية مما يعني أن هذه الدراسة: ركزت على أخذ عينة من المجتمع الإحصائي ولم تشمل جميع أفراد المجتمع.

اكتفت باستعراض بعض آثار عناصر جودة الحياة الوظيفية المؤثرة في أداء الموظفين في الخدمة المدنية، ولم تتعرض لجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الأداء. بنيت نتائج الدراسة على توزيع استبانة على الموظفين، والمدبرين العاملين في الخدمة المدنية، وقد يعد ذلك أحد الأخطاء المنهجية في جمع المعلومات لأنه من المحتمل أن يعزل بعض المشاركين، بسبب رغبتهم في الرفع من قدر أنفسهم، أو حتى شعورهم بعدم الاطمئنان، في إجابتهم لتتماشى مع ما يعنون أنه ينبغي أن يكون صحيحاً، وليس ما هو قائم؛ ناهيك عن أن العينة المسحوبة لا تمثل كافة العاملين في الخدمة المدنية أو في المملكة العربية السعودية، وبالتالي لا يمكن التعميم على كافة شرائح المجتمع.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم عرضها، وهي نتائج تفيد أن العلاقة الاجتماعية التي تجمع الموظف مع الرؤساء وزملاء العمل، ورضاه الوظيفي، والحوافز المادية، وتقييم الأداء كلها تؤثر في أدائه، في حين أن الحوافز المعنوية وبيئة العمل لا تؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء. كذلك دلت البيانات على أن هناك فروقا في تقييم الأداء، وفي مستويات الرضا الوظيفي، والحوافز المادية والمعنوية، وبيئة العمل بين أفراد العينة تعزى

المراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم، سورة التين، الآية 4.
ابراهيم، وفاء يسري. (2007). مؤشرات تخطيطية لتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. المؤتمر

القومي السنوي الرابع عشر، بعنوان آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي لمركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

علم: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
 العنبي، آدم غازي. (1998). الإحباط الوظيفي لدى العمالة
 الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة
 الكويت: دراسة ميدانية لتأثير ضغط العمل والخصائص
 الشخصية. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت*.
 س، 23، ع 90، ص ص 17-55.
 علاقي، مندي عبد القادر (2007) *إدارة الموارد البشرية*. جدة،
 المملكة العربية السعودية: خوارزم العلمية.
 القحطاني، سالم سعيد؛ العامري، أحمد سالم؛ آل مذهب، معدي
 محمد؛ العمر، بدران عبد الرحمن. (2014).
منهج البحث في العلوم السلوكية. بدون ناشر.
 ماهر، أحمد. (2006) *إدارة الموارد البشرية*. جمهورية مصر العربية: دار
 الجامعية.
 ماهر، أحمد. (2009). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية:
 دار الجامعية للنشر.
 متولي، عمران كامل علي. (2006). أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية
 على درجة الولاء التنظيمي
 ومستوى الأداء الوظيفي. *مجلة المال والتجارة، مصر*. ع 442، ص ص 4-31.
 المحتسب، لينة حسام، وجلعود، مروان سعيد. (2005). العوامل
 المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة
 تطبيقية ميدانية على محافظة الخليل-فلسطين وعلاقتها بالرضا
 الوظيفي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*.
 مج 19، ع 2 ص ص 85-112.
 مصطفى، إيمان محفوظ، والسيد محمود محمد. (2015) أثر
 خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة
 الوظيفية دراسة مقارنة على قطاع البنوك. *المجلة العلمية
 للاقتصاد والتجارة*. مصر. ع 1، ص ص 113-143.
 النعيم، عبد اللطيف صالح. (2011). تجاهلت موظفي الأجهزة الحكومية نحو
 كفاءة ودية وعدالة نظام تقويم
 الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في محافظة الأحساء
 بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية
 والإدارية)*. مج 12، ع 2، ص ص 453-490

البرعي، محمد عبد الله؛ والتويجري، محمد إبراهيم. (1993).
معجم المصطلحات الإدارية. مكتبة العبيكان:
 الرياض، المملكة العربية السعودية.
 حلاوة، عماد منصور أحمد. (2015). *غموض الحياة الوظيفية
 وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية
 على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة*. رسالة
 ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية.
 الحنيطي، محمد فالح (2003). اتجاهات الموظفين في الأجهزة
 الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم
 الأداء، دراسة ميدانية. *دراسات العلوم الإدارية (الأردن)*. مج
 30، ع 1، ص ص 145-163.
 الحولي، عليان عبد الله؛ الدجني، إياد. (2007). تجربة الجامعة
 الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري.
*المؤتمر العربي الثاني، تقويم الأداء الجامعي وتحسين الجودة -
 مصر* ص ص 192-219
 بن خالد، عبد الكريم، ويوحفص، مباركي. (2015). فلسفة إدارة
 جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. *مجلة
 العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح*. الجزائر.
 ع 20، ص ص 117-129
 خيال، ماجد سعدي. (2010) *مدى تطبيق النظام الإداري وأثره
 على أداء العاملين في معهد الأمل للأيتام
 بغزة*. بحث تخرج مقدم للجامعة الإسلامية بغزة.
 الدجيني، إياد علي. (2007). *تجربة الجامعة الإسلامية في
 تقييم الأداء الإداري كمدخل لتقييم الأداء*. رسالة
 ماجستير، مقدمة في الجامعة الإسلامية بغزة.
 الزيايدي، مها عادل رمضان. (2015). جودة الحياة الوظيفية
 في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري. *المجلة
 العلمية للاقتصاد والتجارة-مصر*. ع 2، ص ص 255-280.
 شلويش، مصطفى نجيب. (2005). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. علمن،
 الأردن: دار الشروق للنشر.
 عيبات، نوقان؛ عس، عبد الرحمن؛ عبد الحق، كليل. (د.ت). *البحث العلمي -
 مفهومه، أركونه، أساليبه*.

مواقع الكترونية

موقع وزارة الخدمة المدنية http://www.mcs.gov.sa/_layouts/mocs/intro/intro.html

معجم لسان العرب <http://www.lesanarab.com>

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abu Alganam, K. (2012), "The impact of intellectual capital

development in the effectiveness of strategic information

- systems in the food industry companies in Jeddah, administrative studies, 5(9): 1-36.
- Akecakec, K. A. (2014), "Managing intellectual capital and its relationship to enhance the competitive advantage Empirical Study on the Palestinian universities, Master Thesis unpublished Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Alzeriqat, K. and Athysanus, Y. (2010), "The impact of organizational learning in enhancing Process Reengineering dimensions (Reengineering) in the Jordanian public institutions, Jordan Journal of Business Management, 8(3): 124 141.
- Bani Khalid, M. (2010), measuring the investment in intellectual capital, a worksheet within "the development of intellectual capital" conference held in Kuwait.
- Daihani, S. G. (2009), "Reengineering Management and applicability in the educational departments of the State of Kuwait," Kuwait University, College of Education is available on site <http://www.paaet.edu.kw>
- Hamid S. S. (2008), "Factors affecting the application of re-Management Operations Engineering (Reengineering) field study", accounting, management, insurance magazine, Cairo University, No. 70, Forty-seventh year: 253 294..
- Hbaanh, M. (2007), the role of intellectual capital in enhancing the competitive advantage of the institution: a comparison between Algeria Telecom study (AT) and Orascom Telecom Algeria (OTA), unpublished Master Thesis, saad dahlab University of Blida, the Algerian Republic.
- Holiday, G. F. (2009), "the impact of intellectual capital in the possibility of applying TQM is a prospective study in the University of Tikrit, Tikrit Journal of Management and Economic Sciences, 5(15): 9-32.
- Kasasbeh, M. M. O. (2004), the role of information technology in business process re-engineering- a field study on telecommunications and IT companies in Jordan, PhD Thesis unpublished Amman Arab University.
- Kulaiti, H., Hassan, A. (2010), strategic planning for the development of intellectual capital in the institutions, the paper work within "the development of intellectual capital" conference held in Kuwait January 18 to 20.
- Mafraji, A., Harhoush, S., and Ahmed A. (2003), Intellectual Capital: standard methods and means of maintaining it, the Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- Majali, E.A. (2008), "The impact of knowledge management to enhance the Business Process Reengineering in the Jordanian Customs Department," Jordan, Karak, Mutah University, College of Business Administration, Master Thesis unpublished.
- Mrsey, S. A.H. (2008), "intellectual capital and its relationship to the efficient performance of the Egyptian commercial banks", trade and finance, Faculty of Commerce, Tanta University, No. 1: 257-281.
- Obaid, S. (2014), "The impact of the head of investment intellectual capital to total quality management) Case Study on customs affairs of the Kingdom of Bahrain), Unpublished MA Thesis, University of Applied Sciences, the Kingdom of Bahrain.
- Rizk, M. A.F. (2007), "A Proposed Framework to determine the disclosure and report on the knowledge capital costs," Egyptian Journal of Commercial Studies - Faculty of Commerce - Mansoura University, No. 2: 96-121.
- Rousan M. A., and Ajlouni, M.M. (2010), "The impact of intellectual capital in creativity in Jordanian banks, Damascus University Journal of Economic Sciences and Aleghanonah- folder (26) (2): 37-57.
- Marzouk, S.A., Hammali R. M. (2004), Administrative Process Engineering (Reengineering) in the public sector, critical success factors, the first National Conference on Quality, May 2004 17-28 first spring 1425 corresponding to 15-26.
- Tarawneh, R. (2011), "the impact of investment in intellectual capital on organizational performance field study: Jordanian public institutions, unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.
- Stewart, T. (2004), the knowledge revolution: Intellectual Capital and Foundation atheist and the twentieth century,

translation Ola Ahmed reform, International House Cultural Investments LLC, Egypt.
 Vantage, M. (2009), the relationship between intellectual capital and value creation: a field study on the banking

المراجع الأجنبية

Qur'an, At-Tin, 4.
 Ebrahim, and Yousri, W. (2007). Planning Guidelines to achieve job satisfaction of faculty members. **The National XIV Conference, titled new outlooks in the Arab university education center for the development of university education.** Ain Shams University, Egypt.
 El-Borai, M. A. and Altwaijri, M. I. (1993), **Administrative Terminology Dictionary.** Obeikan Library: Riyadh, Saudi Arabia.
 Halawah, I. A. M. (2015), **Work life Ambiguity and its influence on job performance (Imperial Study on the public sector of civilians employees in Gaza Strip).** Master Thesis, Gaza, the Islamic University.
 Hunaiti, M. F. (2003), Employees attitudes toward performance appraisal interview in government sector, Jordan. *Management Science Studies (Jordan)*. 30(1): 145-163.
 Holi, A. A., and Digna, I. (2007), The experience of the Islamic University of Gaza in evaluating management performance. **Second Arab Conference titled: The university performance evaluation and quality improvement-Egypt** pp 192-219
 Bin Khalid, A. K. and Bouhvs, M. (2015), Philosophy of quality of work likfe in the professional field. **Journal of Humanities and Social Sciences, University of Ouargla. Algeria.** No., 20:117-129
 Kihyal, M. S. (2010), **The application of the administrative system and its impact on the employees performance at the Institute of hope for orphans Gaza.** Research for the affiliation of the graduation at the Islamic University in Gaza.
 Aldjinni, I. A. (2007). **The Experience of the Islamic**

industry in the Arab Gulf states, Qadisiyah Journal of Management and Economic Sciences, Vol. 11, Number 3, pp. 173-190 Republic Iraqi.

University in performance evaluation. Master Thesis, The Islamic University of Gaza.
 Ziadi, M. A. R. (2015), The quality of life in contemporary organizations: Theoretical Approach. *Scientific Journal of Economy and Trade-Egypt*. P 2, pp. 255-280.
 Shawish, M. N. (2005), *Human Resources Management (personnel management).* Amman, Jordan: Sunrise House Publishing.
 Oubidat, T., Adas, A.R., and Abdul Haq, K. *Research-concept, tools, and methods.* Amman: Dar Majdalawi for Publishing and Distribution
 Al-Otaibi, A. G. (1998), Career frustration among Kuwaiti citizens and Foreigners in the Public Sector in Kuwait: An Empirical Study of the effect of work Pressure and personal characteristics. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies, Kuwait.* 23(90): 17-55.
 Aloulaki, M. A. (2007), **Human Resources Management.** Jeddah, Saudi Arabia: scientific algorithm.
 Al-Qahtani, S. S., Ameri, A. S., AlMoutheeb, M., and Alomar, B. A. R. (2014). *Research Methodology in Behavioral Sciences.*
 Maher, A. (2006), *Human Resources Management.* Arab Republic of Egypt: University House.
 Maher, A. (2009), *Organizational Behavior.* Alexandria, Egypt: University House Publishing.
 Metwally, K. A. I. (2006), The impact of job and personal characteristics on organizational commitment and performance. *Almal and Trade Magazine*, Egypt. No. 442: 4-31.
 Almouhtaseb, L. H., and Jal'ud, M. S. (2005), Factors affecting the development of bank employees: Field study applied on the Hebron-Palestine province and its

- relationship with job satisfaction. *King Abdul Aziz University Magazine: Economics and Management*. 19(2): 85-112.
- Mustafa, I. M., and Elsayed, M. M. (2015), The effect of Servant leadership on the quality of work life: a comparative study on the banking sector. *The scientific journal of the economy and trade*. Egypt. No. 1:113-143.
- Naeem, A. L. S. (2011), The attitudes of government agencies staff towards efficiency, accuracy and fairness of the evaluation system: A Case Study of governmental agencies in Al-Ehsa province, Saudi Arabia. *Scientific Journal of King Faisal University (humanitarian and Administrative Sciences)*. 12 (2): 453-490

Impact of Elements of Quality of Work Life: Applied Study on Civil Service Employees in Saudi Arabia

Mohammad Bin Saeed AlAmri, Randa Salamah Alyafi**

ABSTRACT

The aim of this research study is to identify the impact of the elements of quality of work life affecting the performance of civil service employees and measure the differences between some demographical factors and: overall performance, performance appraisal, job satisfaction, relationship between the employee and his/ her superiors and colleagues, financial and non-financial incentives and the work environment. The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire distributed to (2,500) employees in Civil Service, Kingdom of Saudi Arabia. Data showed that the most influential factors of quality of work life affecting performance are: the relationship between the employee and his/ her superiors and colleagues, job satisfaction, financial incentives and performance evaluation. Furthermore, the data found statistically significant differences in job performance, job satisfaction, the relationship between the employee and his/ her superiors and colleagues, financial and non-financial incentives and work environment and some demographical factors: ranking position, age, education, years of experience and marital status.

Keywords: Quality of life, Civil service, Job satisfaction, Interpersonal relations, Financial and non-financial incentives, Working environment, Performance appraisal.

* Associate Professors, Department of Management, College of Business Administration, King Saud University

Received on 22/10/2015 and Accepted for Publication on 3/7/2016.