



**جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تطوير الأداء المهني  
دراسة ميدانية للعاملين بالإدارة المحلية بمحافظة الدقهلية**

Quality of Work Life and its Impact on the Development of Professional Performance  
A Field Study of Local Administration Workers in Dakahlia Governorate

د/ احمد أنور العدل  
مدرس علم الاجتماع كلية الآداب جامعه المنصورة

Dr. Ahmed Anwar El Adl  
Lecturer of Sociology Faculty of Arts Mansoura University

## المستخلص:

هدف البحث الراهن الكشف عن تأثير جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني للعاملين بالإدارة المحلية، وتقييم إيجابيات تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني، والتعرف على تحديات ومعوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، ومحاولة وضع رؤية استشرافية حول آليات ومقترحات تحسين الأداء المهني في ظل جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبيان على عينة من العاملين بالمحليات بديوان عام محافظة الدقهلية، قوامها 108 مفردة. وقد خرج البحث بعدة نتائج أبرزها: أن من مميزات وفوائد جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري، ورفع مستويات الأداء للإدارة المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية، ومراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعاملين، كما تبين أن من إيجابيات جودة الحياة الوظيفية الشعور بالتقدير والاحترام يساعد على بذل المزيد من الجهد، كما يمنح التطوير المهني الموظفين الأدوات اللازمة لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة، ويؤدي وجود معنى لعملية إلى زيادة إنتاجية، والشعور بالرضا عن العمل بشكل إيجابي على الأداء، أما العقبات التي تحول دون تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، تتمثل في عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة، وعدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة وقد خرج البحث بعدة مقترحات، أهمها: مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الأداء المهني، الإدارة المحلية.

## Abstract

The current research aims to reveal the impact of quality of work life on improving the professional performance of local administration employees, evaluate the positives of applying quality of work life on professional performance, identify the challenges and obstacles to applying quality of work life in local administration, and attempt to develop a forward-looking vision on mechanisms and proposals for improving professional performance in light of quality of work life. To achieve these goals, the research relied on the descriptive approach, and applied the questionnaire to a sample of local employees in the General Diwan of Dakahlia Governorate, consisting of 108 individuals. The research came out with several results, the most prominent of which are: that the advantages and benefits of quality of work life in local administration include reducing risks related to financial and administrative corruption, raising the levels of performance of local administration and the resulting economic development and progress, increasing job opportunities for members of the local community and community participation, and taking into account the interests of the local community environment and workers. It also showed that the positives of quality of work life include feeling appreciated and respected, which helps to exert more effort. Professional development also provides employees with the tools necessary to develop new ideas and innovative solutions. Having a meaning for my work increases my productivity, and feeling satisfied with work positively affects performance. As for the obstacles that prevent the implementation of quality of work life in local administration, they are represented by the inefficiency of performance evaluation systems for employees and the foundations on which it is based in determining merit, and the lack of stability in the goal when developing the plan for the product or service. The research came out with several proposals, the most important of which are: employee participation in developing plans and making appropriate decisions, satisfying the social, psychological and material needs of employees, and developing a sense of self-realization among employees.

**Keywords:** Quality of work life, professional performance, local management



## مقدمة:

تُعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ نظراً لأن لجودة الحياة الوظيفية مفهوم يحتوى على العديد من العناصر التي تمس أداء المنظمات مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو مقصوراً على البيئة المباشرة للعمل؛ إلا أنه يلمس الحياة الشخصية للعاملين باعتبار أن الفرد هو كائن بشري له العديد من المشاعر والاهتمامات الشخصية والتي إن لم يتم مراعاتها؛ فإنها بالقسط ستلقى بظلالها السيئة على أداء العاملين، ومن ثم على أداء المنظمات التي يعملون بها (جاد الرب، 2005: 56)، وبذلك أصبح جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية المعاصرة في الوقت الحاضر حيث أصبح يمثل قضية اجتماعية رئيسية في جميع أنحاء العالم. إن جودة الحياة الوظيفية تمثل مجموعة من حالات العمل الحقيقي في المنظمة، ولذلك، من أجل تحسين جودة حياة الموظفين تطوّر المنظمة مزيداً من الفرص للتأثير على الأفراد والتعاون بشأن فعالية المنظمة. وهذا سيؤدي بالموظفين لاستخدام ذكائهم بوصفهم أعضاء في المنظمة يساعدون على تحسين عملية صنع القرار التي يؤديها كبار المديرين في المنظمات (Roodpishi et al, 2013, p 730).

وقد حظي موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المتخصصين في السلوك التنظيمي، والموارد البشرية وعلى مدى نصف قرن من الزمن، ينطلق الاهتمام من مسألة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، ومن هنا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومحفزة وذات ولاء عالٍ لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة في الإبداع والابتكار (فواتيح، 2021: 158-159).

وجودة الحياة الوظيفية لا تهتم فقط بالجوانب النقدية ولكن تهتم كذلك بظروف العمل، والصراعات بين الأفراد، وضغط العمل، وغياب الحرية وغياب العمل الحافل

بالتحديات، وما إلى ذلك. جودة الحياة الوظيفية برنامج شامل لتحسين رضا الموظفين؛ هي طريقة للتفكير في الأشخاص، والعمل والتنظيم وتخلق شعوراً بالوفاء في أذهان الموظفين وتساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، والقدرة على التكيف والفعالية الشاملة للمنظمة (Kulkarni, 2013, p. 141).

وقد أوضحت أغلب الدراسات أن وحدات الإدارة المحلية بعد فترة من إنشائها قد ابتعدت عن أداء دورها المنوط بها، وأصبحت في عزلة عما يحدث حولها على أرض الواقع، بعيدة عن هموم الناس ومشكلاتهم مستمرة في أدائها لأدوارها الخدمية، ومن هنا نرى أن هناك حاجة ماسة لضرورة البحث عن بنىات ونظم وإجراءات جديدة، تعكس في النهاية رغبة حقيقية في إصلاح وتحديث أوضاع المحليات في مصر على كافة مستوياتها المركزية والمحلية، بل نعتبرها عملية حتمية ومصيرية لا تقل عن إصلاح الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لمجتمعاتنا المحلية بصفة خاصة ومجتمعنا المصري بصفة عامة (ناجي، 2004: 3).

ولاشك أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، نظراً لأهمية دوره في نجاح أي مؤسسة خدمية أو اقتصادية أو صحية فالقيادات تستطيع أن تحقق المزيد من الإنتاجية وترعى كفاءة العاملين، حيث أن كفاءة العاملين تتوقف على المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والاستعداد الشخصي في مجال العمل، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف الوزارة أو المنظمة الملحق بها العاملين، وبالتالي نجد أن هذان العاملين لهما دور في تحقيق الأداء المهني الفعال وشعور الفرد بالارتياح أثناء أداء عمله (قاسم، 2001: 67).

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد المهارات الإدارية أحد أهم متطلبات الحياة الوظيفية، فهي بمثابة السبيل الوحيد للتغلب على صعوبات الحياة وأداء الأدوار المتعددة والمتداخلة بأعلى كفاءة



ممكنة. فهي تمكن الفرد من القدرة على التخطيط الجيد واتخاذ القرار والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقييم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن نجاح الفرد يتوقف بدرجة كبيرة على تفهمه واستيعابه للوسائل التي يتسنى بموجبها تنمية مداركه في اكتساب المهارات الوظيفية.

وعلى جانب آخر، تُعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم العوامل التي تعزز الأداء المهني وتضمن الحفاظ على المورد البشري، من خلال تحفيز الموظفين بالعناصر مثل المكافآت، التدرج الوظيفي، تنظيم وقت العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، تقييم الأداء، وتوفير بيئة عمل مريحة، وضعف الاهتمام بهذه الجوانب يؤدي إلى تدني مستوى الدافعية وينعكس سلباً على جودة الأداء الوظيفي، ورغم ذلك، ما زالت الموارد البشرية في العديد من المؤسسات، بما في ذلك الإدارة المحلية، تعاني من ضعف الاهتمام الجوهري بها، حيث يقتصر التركيز على الأدوار التقليدية، دون الاهتمام الكافي بتطويرها والحفاظ عليها، ويعد تحسين جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية ليس مجرد مسؤولية إدارية، بل هو استثمار طويل الأمد يحقق فوائد مستدامة للمؤسسة والموظفين والمجتمع ككل، ومن خلال التركيز على جوانب جودة الحياة، يمكن للإدارة المحلية تحسين أدائها وتحقيق نتائج إيجابية تتناسب مع احتياجات المواطنين، وتأسيساً على ما سبق، تتبلور إشكالية البحث الراهن في الإجابة على السؤال التالي "ما أثر جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني للعاملين بالإدارة المحلية؟"

### ثانياً: أهمية الدراسة:

يكتسي البحث الحالي أهمية كبيرة ، حيث تمثل جودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً في تحسين الأداء المهني في الإدارة المحلية، كما ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية إدارة الأداء المهني بكونه عملية من عمليات الموارد البشرية تقوم فيها بتقييم المكاسب الحالية للموظف أو فريق العمل أو المؤسسة بشكل عام. كما يشار إليها بكونها

مصدرًا للعديد من الممارسات التجارية المرتبطة بالموارد البشرية، كما تشير للحاجة إلى تدريب الموظفين، وإلى التعيينات الجديدة، والتطوير الوظيفي، وتقديم المكافآت، إلا أن تحسين الأداء المهني عملية صعبة تتدخل فيها العديد من التحديات حيث يتسم الجهاز الإداري الحكومي في المحليات بتضخم عدد العاملين وانتشار بعض السلوكيات البيروقراطية، والتراخي في أداء الواجبات، إهمال العمل والإتجار بالوظيفة، الانتهازية والميل إلى استغلال الإدارة لتحقيق المصلحة الخاصة. ومن هنا تكمن أهمية البحث الراهن في استقراء ما يلي:

#### أ) الأهمية النظرية: تتجلى الأهمية النظرية للبحث في استقراء النقاط الآتية:

- تأتي الأهمية النظرية في الدراسة العلمية لجودة الحياة الوظيفية، الذي يقوم على وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وتطوير الأداء المهني لدى العاملين في الإدارة المحلية، علاوة على العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، وفرص التطوير الوظيفي والتدريب والتأهيل، ومدى ملاءمة بيئة العمل للعمل والإنتاج، ومدى الدعم الذي يقدمه المديرون للموظفين.
- يُعد "جودة الحياة الوظيفية" أحد المفاهيم الحديثة والمتطورة، التي تركز على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهو بذلك طريقة تشير إلى مدى رضا وارتياح الموظف بعمله وبيئة العمل المحيطة به، فهو يركز على الجانب الإنساني في العمل، وليس فقط على الأداء الوظيفي والمهام الموكلة.
- إعداد تأطير نظري لجودة الحياة الوظيفية، مع توضيح أهميته للأداء المهني في محاولة لإضافة قيمة علمية في مجال استثمار طويل الأجل في الموارد البشرية. فهي لا تؤدي فقط إلى زيادة رضا الموظفين، بل تساهم أيضًا في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة.
- تأتي أهمية البحث في توضيح مجالات ومستوى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وبالتالي يؤدي إلى



التركيز والانخراط في العمل إلى زيادة الإنتاجية ويشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة.

- قد تفيد الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية في مجال الدراسات النظرية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية.

### (ب) الأهمية التطبيقية:

- قد يسهم هذا البحث في ترقية خدمات وزارة التنمية المحلية والذي يعود بالفائدة في مجالات التدريب وإدارة الموارد البشرية لإعداد موارد بشرية ذات مهارات وقدرات ابتكارية قادرة على مواجهة تحديات الثورة التكنولوجية.

- قد يسهم البحث في تحسين قدرات وزارة التنمية المحلية حيث الاستفادة القصوى من الكوادر البشرية وتعزيز مبدأ التحول للمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية وما سينتج عنها من تطوير أدائها.

- وضع تحليلاً شاملاً لأهمية تأثير جودة الحياة الوظيفية في تطوير الأداء المهني من خلال ما سوف يتوصل إليه البحث من نتائج نهائية.

- كما يمكن الاستفادة من البحث في معالجة المعوقات التي تعيق تطبيق جودة الحياة الوظيفية، ومعالجة المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيقه.

- صياغة استراتيجيات وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج البحث والتي يمكن أن يستفيد منها المسؤولين بمختلف مؤسسات الإدارة المحلية.

### ثالثاً: أهداف البحث:

تمشياً مع موضوع البحث وأهميته تحددت أهدافه، وتمثل الهدف الرئيس للبحث الراهن في محاولة الكشف عن " تأثير جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني للعاملين بالإدارة المحلية بمجتمع البحث".

وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

1. محاولة تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية وأهدافها في الإدارة المحلية.

2. محاولة رصد إيجابيات تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني.
3. التعرف على تحديات ومعوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية.
4. محاولة وضع رؤية استشرافية حول أليات ومقترحات تحسين الأداء المهني في ظل جودة الحياة الوظيفية.

#### رابعاً: تساؤلات البحث:

1. ما مدى أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية في زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في العمل؟
2. ما الفوائد التي يمكن أن يحققها تطبيق جودة الحياة الوظيفية على تحسين الأداء المهني؟
3. ما تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية ؟
4. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية ؟

#### خامساً: مفاهيم البحث:

##### 1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يعرف جودة الحياة الوظيفية بأنه "هي التفسير الشخصي لدور الفرد في مكان العمل وتفاعل هذا الدور مع توقعات الآخرين"، وتُقيّم جودة الحياة الوظيفية للفرد بناءً على تجربته الشخصية، حيث تحمل معانٍ مختلفة لكل شخص، من الممكن أن تختلف جودة الحياة الوظيفية حسب عوامل متعددة مثل العمر، المرحلة المهنية، والمكانة الوظيفية (Gunbayi, I, 2014).

وتعرف أيضاً جودة الحياة الوظيفية بأنها: درجة التميز التي أوجدت في العمل، وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تساهم بمجملها في الرضا العام، وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل (الخليوي، 2023: 280).



كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة ، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا ، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (السيد، 2017 : ص244).

وهي تعنى ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة ويتحقق ذلك من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل(عواد، 2022: 443).

وتعرف أيضاً بأنها التغييرات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها تحسن نوعية الحياة الوظيفية لمستخدميها، وهذه التغييرات تركز على البحث عن طرق أفضل لجعل بيئة العمل أكثر فائدة، بما يؤدي إلى تخفيض القلق والضغط لدى العاملين، فهي بالنسبة لهم كل التغييرات التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحسين ظروف العمل مما يؤدي إلى خلق راحة واطمئنان لدى العامل(خان، 2020: 425).

ويعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنه " مجموعة من العوامل والظروف التي تؤثر بشكل مباشر في تحسين بيئة العمل داخل الإدارة المحلية، بما يشمل البيئة المادية والمعنوية المحيطة بالموظف، والفرص المتاحة للنمو المهني، وتوازن العمل والحياة الشخصية، ونظام الحوافز والتقدير، بالإضافة إلى العلاقات المهنية مع الزملاء والرؤساء، ورفع مستوى الأداء المهني يرتبط بتطبيق هذه الأبعاد بشكل فعال في بيئة العمل، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية، والإبداع، وتحسين جودة الخدمة التي تقدم للمجتمع المحلي".

## 2. مفهوم الأداء المهني:

يعرف الأداء لغوياً بأنه مصدر أَدَّى أي قامَ بأداء وَاجِبِهِ: - بِإِنجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ والأداء: إيصال الشيء إلى المرسل إليه (معلوف، د.ت: 6). ويعرف الأداء المهني في معجم

مصطلحات العلوم الاجتماعية على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفاء المدرب. (بدوي، 1977: 360)

وقد حظي الأداء المهني باهتمام بالغ، وشهد بحثاً كثيرة تتعلق بتوضيح طرق تطويره وبيان للحلول اللازمة للمشكلات المتعلقة به، ويتكون الأداء المهني للعمال من عدة أبعاد: الفعالية في الأداء (Efficiency) تعني أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم. الكفاءة في الأداء (Effectiveness) أي أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي دون إسراف. (أحمد ماهر، 1995، ص42).

ويعرف الأداء المهني بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (مدبولي، 2007: 685-754) ويقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء (أبو النصر، 2010: 66).

وهو عملية تنفيذ مهام أو عمليات في المؤسسة أو إنجاز محقق وفق أوامر وتكليف معين، وقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء عمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية (بن عزة، 2023: 443).

ويمكن تعريف الأداء المهني إجرائياً بأنه " مجموعة السلوكيات والمهارات التي يقوم بها العاملون في الإدارة المحلية لتنفيذ مهامهم الوظيفية بكفاءة وفعالية، استناداً إلى معايير محددة تتعلق بالإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد، وقدرتهم على حل المشكلات والتكيف مع التغيرات ".

### 3. الإدارة المحلية:

هي نظام من أنظمة الإدارة العامة وأداة من أدوات التنمية، تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة ومساعدتها على أداء رسالتها بصورة أكثر فاعلية،



ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيدا عن السيطرة المركزية، مع ارتباط هذا القرار بتحقيق السياسات والأهداف التنموية للدولة، وهي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، أي ان الإدارة المحلية تؤدي الى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية. وهذا بالطبع دون القضاء على اختصاصات الحكومة المركزية وفي محاولة منا للتعرف أكثر على ماهية الإدارة المحلية والإلمام بشتى إلى جوانب الموضوع سنقوم من خلال هذه الورقة البحثية بوضع إطار مفاهيمي نظري للإدارة المحلية من خلال توضيح مفهومها، والأسباب التي دفعت بالدول إلى تبنيها والأهداف المرجوة من ذلك إضافة إلى أهم مقوماتها، الوظائف التي تؤديها والعوامل التي تسهم في نجاحها والعوامل المؤثرة عليها (الخميسي، 2016: 189).

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية **Encyclopédie Social**

**science** الإدارة بصفة عامة، بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمرها والإشراف عليه، وتضيف أيضا بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية (المصري، 1986: 10-12).

العديد من الباحثين قدّموا تعاريف خاصة بالإدارة المحلية فأشار إليها الدكتور " صلاح الدين فوزي" في كتاباته بأنها ما هي الإلتزام للوظيفة الإدارية بين هيئات مركزية في الدولة وبين هيئات محلية مستقلة أو مصلحة تمارس وظائفها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية في الدولة (الديداموني وآخرون، 2008: 26).

يمكن تعريف الإدارة المحلية "بأنها أسلوب إداري يكفل توفير قدر من الاستقلال للهيئات المحلية فيما تباشره من اختصاصات محددة في مجال الوظيفة الإدارية التي تضطلع بها السلطة المركزية في الدولة أساسا بهدف تنمية مجتمعاتها وإشباع حاجات أفرادها مع خضوع هذه الهيئات لقدر من الرقابة من السلطة المركزية" (ممدوح، 2009: 970).

وترى الأمم المتحدة أن الإدارة المحلية نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمعاونة الحكومة المركزية علي أداء رسالتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة. وهي بذلك تحت علي نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية الي المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي (قضب، 2003).

وبهذا يمكن تعريف الإدارة المحلية إجرائيا " هي الهيكل التنظيمي الذي يُعنى بإدارة الشؤون العامة على المستوى المحلي، وتعتبر حلقة الوصل بين الحكومة والمواطنين، وتركز الإدارة المحلية على تقديم الخدمات العامة، وتنفيذ السياسات التنموية في بيئة العمل، كالعلاقات بين الموظفين، وفرص التطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، لتحسين المهارات والمعرفة والكفاءات المهنية للموظف، بهدف زيادة إنتاجيته وفعاليتة "

#### سادساً: الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تطوير الأداء المهني، جاءت دراسة (الراشدية، 2024) بهدف التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السمطان قابوس واتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وأسفرت نتائج الدراسة على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السمطان قابوس جاء بدرجة مرتفعة في جميع الأبعاد ما عدا بُعد ضغط العمل فقد جاء بدرجة متوسطة، بينما هدفت دراسة (نور الدين، وآخرون، 2024) إلى التعرف على مستوى جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري في مؤسسة العمومية منطال بولاية تلمسان، ولذلك تحديد الفروق في مستوى جودة المهنية التي تغزي لمتغيرات الشخصية (الرتبة والخبرة المهنية)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة المهنية منخفضة بالمؤسسة العمومية منطال بولاية تلمسان، كما



توصلت إلى أنه توجد فروق في مستوى جودة الحياة المهنية تعزى لمتغير الرتبة المهنية بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة بالنسبة للعامل الجزائري بمؤسسة منطال تلمسان، واستهدفت دراسة (سعداوي، وآخرون، 2024) قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية والفروق من حيث الجنس، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع لجودة الحياة الوظيفية، وعدم وجود فروق من حيث جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الجنس، وهدفت دراسة (Ahiabu, M., 2024) إلى التحقيق في تأثير التوازن بين العمل والحياة على أداء المشروع بين المتخصصين في البناء، مع التركيز على فهم كيفية تأثير جودة العلاقة بين زملاء العمل على هذه الديناميكية، تشير النتائج إلى أن التوازن بين العمل والحياة وجودة العلاقة بين زملاء العمل كان لهما تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء المشروع. وعلاوة على ذلك، وجد أن جودة العلاقة بين زملاء العمل تلعب دورًا حاسمًا في تعديل هذه العلاقة، حيث تعمل العلاقة المتناغمة بين زملاء العمل على تعزيز التأثير الإيجابي لتوازن العمل والحياة على أداء المشروع لمحترفي البناء. يُنصح شركات البناء بإعطاء الأولوية للمبادرات التي تعزز التوازن بين العمل والحياة، مع الاعتراف بدورها المحوري في تعزيز نتائج المشروع. وجاءت دراسة (Saribudak, T. P., et al., 2024) بهدف تقييم آثار برنامج المرونة في مواجهة التعب والشفقة المطبق على ممرضات الأورام وأمراض الدم على جودة الحياة المهنية ومستويات التوتر لدى الممرضات. توصلت الدراسة إلى انخفاض رضا التعاطف بعد برنامج مرونة التعب والرحمة. أظهرت النتائج النوعية أن برنامج التدريب حسن مهارات الاتصال الفعالة لدى الممرضات وقدرتهن على التعامل مع الإجهاد. كما حسن البرنامج من تعامل الممرضات مع المرضى والتواصل معهم، وزادت مستويات رضا المرضى عن الرعاية، وهدفت دراسة (Zheng, J., et al., 2024) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للدعم التنظيمي المتصور على رفاهية الممرضات، مع تسليط الضوء بشكل خاص على الأدوار الوسيطة لجودة الحياة المهنية وإدراك العمل اللائق. توضح

النتائج أن الدعم التنظيمي المتصور له تأثير مباشر على الرفاهية المهنية للممرضات بالإضافة إلى ذلك، تلعب جودة الحياة المهنية وإدراك العمل اللائق أدواتًا وسيطة بين الدعم التنظيمي المتصور ورفاهية الممرضات، واستعرضت دراسة (الثويني، 2023) جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لديهم وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرارات - التمكين والاستقلالية في العمل - الأجور والمكافآت - العلاقات الاجتماعية - الأمان والاستقرار الوظيفي) على أبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة في (واقع الإيثار - واقع الكياسة - واقع الروح الرياضية - واقع السلوك الحضاري - واقع الوعي الضميري) بجامعة حائل، أما (الخليوي، 2023) فقد رصدت تقديم أنموذج مقترح قد يساهم في توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة في جامعة الملك سعود، من خلال التعرف إلى درجة توافر أبعاد الحياة الوظيفية واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة في جامعة الملك سعود جاءت بشكل عام متوسطة، حيث يأتي بُعد ظروف العمل بالمرتبة الأولى، يليه بُعد ضغط العمل بالمرتبة الثانية، ويأتي بُعد التحكم والتأثير في العمل بالمرتبة الثالثة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وبالمرتبة الرابعة يأتي بُعد التوازن بين العمل والمنزل، يليه بُعد المسار الوظيفي، ويأتي بُعد العوامل المادية بالمرتبة السادسة، وأخيرا يأتي بُعد الرفاهية في العمل كأقل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة في جامعة الملك سعود، وهدفت دراسة (Shaquela Sollano, 2022) في التعرف على التأثير الوسيط للالتزام المعياري على العلاقة بين المناخ الأخلاقي وجودة الحياة الوظيفية وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أبرزها: هناك ارتفاع في وجودة الحياة الوظيفية، وعلاقة قوية بين المناخ الأخلاقي وجودة الحياة المدرسية، ولم يكشف عن أي وساطة في الالتزام المعياري بشأن العلاقة بين المناخ الأخلاقي ونوعية الحياة الوظيفية. هذا يعني أن



الالتزام المعياري ليس ل أي تأثير على المناخ الأخلاقي ونوعية الحياة الوظيفية، واستهدفت دراسة (عبد الرحمن، 2021) تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوى المهارات الإدارية كما يدركها العاملون في الأجهزة الحكومية السعودية، وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة ومستوى المهارات الإدارية للعاملين، واتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، واتضح أن جودة الحياة الوظيفية بشكل عام كان متوسطاً، وأن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية توفّر في الأجهزة الحكومية السعودية بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمهارات الإدارية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية بشكل عام كان مرتفعاً، وكان الغرض الرئيس من دراسة (Abrahams, C., et al, 2021) هو استكشاف ووصف تجارب الممرضات المحترفات حديثات التوظيف فيما يتعلق بجودة حياتهن المهنية. وتشير النتائج إلى أنه ينبغي لأصحاب العمل تعزيز استدامة التجارب الإيجابية وتنفيذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها معالجة التجارب السلبية لمساعدة الممرضات الجدد على الانتقال بسلاسة إلى المنظمة. كما استهدفت دراسة (الهداب، 2020) لدراسة مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم ومستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الإدارة العامة بمنطقة الرياض واتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي وأظهرت في نتائجها جملة من النتائج منها توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة، كما لم تكشف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي، فيما عدا مستوى متوسط من الإنهاك العاطفي أفادت عينة الدراسة بوجوده علاوة على ذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي، بينما هدفت دراسة (سويد، جيهان علي السيد، 2018) إلى التعرف على مستوى التدفق النفسي لدى قطاع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وطبيعة العلاقة بين التدفق النفسي وجودة الحياة الوظيفية لديهم، وكذلك شكل العلاقة بين التدفقي النفسي والأداء المهني



لدى عينة البحث ، وكذلك شكل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ومستوى الأداء المهني لديهم، وبالإضافة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتلخصت نتائج البحث في وجود علاقة ارتباطية طردية بين التدفق النفسي ومستوى جودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين التدفق النفسي ومستوى الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المهني

من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تمثل موجهها ودليلاً علمياً للباحثين، حيث استفاد الباحث منها في تحديد موضوع البحث وصياغته وبلورته في شكل علمي، كما استفاد أيضاً الباحث من الدراسات السابقة في تحديد أهدافه وأهميته وتساؤلاته وأدواته. إلا أن الدراسة الراهنة تختلف عن الدراسات السابقة في تركيزها على المرأة فقط في مجالات مهنية مختلفة كدراسة Saribudak، (2024) (T. P., et al) ودراسة (Zheng, J., et al., 2024)، ودراسة (Abrahams, C., et al, 2021) أو تطبيق الدراسة في الجامعة كدراسة (الراشدية، 2024) ودراسة (الثويني، 2023) ودراسة (الخليوي، 2023) بينما ركزت الدراسة الراهنة على مستوى جودة الحياة الوظيفية وتأثيره على تطوير الأداء المهني للعاملين بالإدارة المحلية، لقياس مؤشرات لجودة الحياة الوظيفية مثل مستوى الرضا الوظيفي، الإحساس بالإنجاز، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، فرص التطوير، ومؤشرات الأداء المهني مثل إنتاجية العمل، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، القدرة على حل المشكلات. ولذلك يمكن القول أن معظم الدراسات السابقة تقتصر البحث في مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الحكومية وبخاصة الإدارات المحلية، واتفقت الدراسة مع دراسة (الراشدية، 2024)، دراسة (الخليوي، 2023) دراسة (سويد، جيهان علي السيد، 2018) في اتباعها المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، واختلفت مع دراسة (الهداب، 2020)، (عبد الرحمن، 2021) في اتباعها للمنهج المسحي.



### سابعا: التوجه النظري للبحث:

تعد النظرية الاجتماعية إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية، ويضعها في نسق علمي مترابط ويمكن تعريف النظرية أيضا على أنها مجموعة الافتراضات التي تتوافر فيها القدرة على التنبؤ وتفسير ما يمكن أن ينتج في حالة حدوث حالات معينة، وبناء النظرية العلمية يعتمد على جهد عقلي تركيبي من جانب الباحث يتميز بالنظرة الكلية إلى الحقائق الجزئية، ويحرص على الإجراء في نطاق كلي موحد، ولذا تعد دائما أعلى مستويات المعرفة، وتشترك النظرية العلمية، مع القوانين العلمية، في كونها، وتقريبية، إلا أنها في الوقت نفسه أقل تأكيدا من القوانين، ولذا ينظر إليها على أنها فرض من الدرجة الثانية، ويزداد يقين العلماء بالنظريات كلما أيدتها التجارب من ناحية، وكلما فسرت أكبر عدد من الظواهر والقوانين من ناحية أخرى (السلموم، 1995: 121).

### نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت تلك النظرية على يد "فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" واهتمت باستخدام المنهج العلمي في إدارة الأفراد من خلال وضع مبادئ يجب أن يلتزم بها العاملون، مثل أساليب العمل والوقت المستغرق في عملية ما، في محاولة لزيادة الإنتاجية (علاقي، 1999: 26). اشتهرت هذه المدرسة بكونها المدرسة الأولى في الدراسات الإدارية، وبأنها أرست القواعد والمبادئ الأساسية لوظيفة الإدارة التي كانت تعتمد على المصادفة والتجربة والحدس والتخمين. وتسمى هذه المدرسة بالمدرسة العلمية لأنها تعتمد على القواعد العلمية الثابتة في معالجة وحل المشاكل الإدارية من خلال المنهج العلمي الذي يستخدم وسائل مثل التعريف والتحليل والتجريب والبرهان (النجار وآخرون، 2007: 67).

وقد ركز تايلور اهتمامه على الكفاءة الصناعية، حيث قام بالبحث عن أفضل طريقة لزيادة الإنتاجية لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن والعلاقة بين

ظروف العمل والإنتاجية، ووجد أن تصميم العمل وسلوك العاملين بحاجة إلى إعادة نظر من خلال اعتماد نظام جديد يقوم على تحديد فترات الراحة وتعديل نظام الأجور. كانت النتائج التي توصل إليها تايلور مُرضية للغاية لدرجة أنه قام بتلخيص أفكاره وبلورتها في كتابه "الإدارة العلمية" في عدد من المبادئ التي أطلق عليها مبادئ الإدارة العلمية (رايس، 2020: 16).

وقد اهتم رواد هذه النظرية بمحاولة تحقيق صلاحية العوامل البشرية والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث كان الهدف من ذلك تحديد الحركات التي يحتاجها العامل الجيد للقيام بالعمليات الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل حركة وجهد ممكنين كان مهتمًا بـ ومن وجهة نظر تايلور، إذا أمكن وضع معايير للأداء، سيزيد الإنتاج ويتحسن معدل الكفاءة الإنتاجية للعمال، ولكن العاملين يعتبرون غير صالحين للعمل، وفي هذه النظرة يعتبر العامل تروسًا في الآلة، متجاهلين الجانب الإنساني والدافع باعتباره القوة الدافعة للنشاط البشري (إسماعيل، 2008: 10).

تضمنت هذه النظرية استخدام الأسلوب العلمي في إدارة الأفراد من خلال وضع مبادئ يجب على العاملين الالتزام بها، مثل أساليب العمل والوقت المستغرق في العمليات والمهام لتحسين الإنتاجية (علاقي، مرجع سابق: 26).

#### مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

- استخدام أساليب بحث الوقت والحركة لتحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.
- استخدام الخبراء المحترفين لتحديد شروط وظروف العمل.



- العقلانية الوظيفية تعني أن الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية يكلفون بواجبات أو وظائف محددة تم تدريبهم عليها وهم في مواجهة موقف يتطلب اتخاذ القرارات، يكون القرار الإداري هو اختيار القرار الذي يحقق أكبر قدر من الفائدة.
- استخدام الحوافز الاقتصادية وذلك لتشجيع الأفراد على العمل لذلك فإن نظرية الإدارة العلمية تهتم باكتشاف أفضل الأساليب التي يجب اتباعها لزيادة كفاءة العمل والإنتاج. وأخيراً، فإن نظرية الإدارة العلمية تغفل أهمية الفرد في هذا التنظيم لأنها تقوم على اعتبار الإنسان مجرد آلة ولا تعتبره أحد المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي (إلياس، 2019: 127).

وقد أشار تايلور إلى أن هناك فلسفة جديدة في الإدارة. وهي أن الإدارة يجب أن تتولى مسؤولية أكبر في التخطيط والإشراف، وأن المعرفة بكيفية القيام بالعمل يجب أن تتحول إلى قواعد وقوانين حتى يعمل العاملون بأقل تكلفة ويكسبون أعلى الأرباح. وعندما بدأت الصناعة الأمريكية تنمو وتتوسع في حجمها وتعاني من نقص العمالة، كان هناك حلان لهذه المشكلة وهما استبدال العاملين بالآلات أو استخدام العمالة بكفاءة أكبر، ثم توالى الجهود للتغلب على مشكلة كفاءة العمالة. ومن ذلك المنطلق بدأ تايلور بسلسلة من الدراسات لتحديد معايير للعمل وحددها بأربعة مبادئ وهي:

- استبدال الأسلوب العلمي بالأسلوب البدائي.
  - اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم بناءً على أدلة علمية.
  - تعاون الإدارة مع العاملين لتحقيق المهام المطلوبة مع خلق جو عمل جيد.
  - التقسيم العادل للمسؤوليات بين الإدارة و العاملين. تخطط الإدارة وتنظم العمل، بينما يقوم العاملون بمهام التنفيذ (إسماعيل، مرجع سابق: 49-50).
- والهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أقصى قدر ممكن من الرفاهية لصاحب العمل مصحوباً بأقصى قدر ممكن من الرفاهية للعمال، ويتم ذلك عن طريق

زيادة الإنتاجية الفردية (هاشم، مرجع سابق: 78) ، وقد وجد أن العاملين لا ينتجون إلا أقل من طاقتهم الإنتاجية، وأنه لا يوجد معيار واحد ومحدد للإنتاج والإنتاج اليومي المتوقع للعامل، وأنه لا توجد علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج (الحري، 2016: 285).

لذلك، أكد تايلور في كتابه " تايلور Taylor " " الإدارة العلمية " على ضرورة جمع وتحليل الحقائق وإجراء البحوث الميدانية واتخاذ القرارات في ضوء النتائج والتوصيات من أجل تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية المتاحة. وقد استند تايلور في تركيزه على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب كحافز لتحسين إنتاجية العمل، إلا أن تايلور اقترح من خلال دراسات متعددة وملاحظات ميدانية في المصانع إمكانية تحسين الكفاءة الإنتاجية للعمال من خلال دراسات الوقت والسفر، ودراسات ظروف العمل، واختيار واستخدام العاملين الأكفاء، وتحديد أساليب الأداء، والتخطيط والتقييم وذلك لأنه اقترح إمكانية تحسينها (العنزي، 2020: 49) .

ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائماً طريقة نموذجية للقيام بأي عمل، وأن الهدف من الإدارة العلمية هو إيجاد أو التعرف على أفضل طريقة وحيدة لإتمام العمل على النحو الأمثل. ولاحظ تايلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدد من الحركات البسيطة، والتي يمكن تحليلها وقياس الوقت المستغرق لهذه الحركات باستخدام ساعة توقيت لتقليل وتجنب الحركات غير الضرورية وتحسين الأداء، وتحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل لاحظ إمكانية القيام بذلك وأطلق على هذه الطريقة اسم " دراسة الوقت والحركة " (هاشم، مرجع سابق: 78).

توظيف نظرية الإدارة العلمية في إطار موضوع الدراسة:



وبناء على ما تقدم تتميز هذه النظرية بالرؤية الشاملة وتعد نظرية الإدارة العلمية من أقدم النظريات الإدارية، وقد أسسها فردريك وينسلو تايلور في أوائل القرن العشرين. تهدف هذه النظرية إلى زيادة كفاءة العاملين وإنتاجيتهم من خلال تطبيق أساليب علمية دقيقة على العمل، وفي سياق البحث حول جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء المهني للعاملين بالإدارة المحلية.

ويمكن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية على عدة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية:

- تحليل وتقييم بيئة العمل: دراسة العوامل المادية والنفسية التي تؤثر على راحة الموظفين وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل.
- تحديد وتقييم الأداء: وضع مقاييس واضحة للأداء المهني وتوفير التغذية الراجعة للموظفين، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والإنجاز.
- تطبيق برامج تدريبية موجهة: تطوير برامج تدريب مستمرة تعتمد على الاحتياجات الفعلية للموظفين، مما يساعد في تعزيز مهاراتهم ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء.
- تعزيز التواصل الداخلي: بناء قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة لتعزيز التعاون وتبادل الآراء حول تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- تسهم جودة الحياة الوظيفية، المعززة بمبادئ الإدارة العلمية، في تحقيق عدة فوائد، مثل:
  - زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحسين ظروف العمل إلى رفع مستوى الدافعية والتركيز لدى الموظفين.
  - تحسين الولاء والانتماء: يزيد الرضا الوظيفي من ارتباط الموظفين بالمؤسسة ويقلل من معدل دوران العمل.
  - تعزيز الابتكار والإبداع: بيئة العمل الإيجابية تشجع الموظفين على التفكير بشكل مبتكر والمشاركة في تحسين العمليات.

## ثامناً: الإجراءات المنهجية للبحث:

### (1) نوع البحث المستخدم:

ينتمي هذا البحث إلى البحوث الوصفية التحليلية التي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة، ودراسة الظروف المحيطة بها، بهدف وصفها وصفا دقيقا من كافة جوانبها، ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة، ولذا اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، لأنهما من أكثر الأساليب المنهجية ملائمة لموضوع البحث الراهن.

وقد اعتمد البحث على الاستبيان في جمع البيانات على عينة عمدية من العاملين ب ( الموارد البشرية، الاستثمار، المركز التكنولوجي وخدمة المواطنين) بالمحليات بديوان عام محافظة الدقهلية، قوامها 108 مفردة؛ لفهم أعمق للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المهني، حتى مكن للمؤسسات الحكومية فهم الآليات التي تؤثر على أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه بما في ذلك الإدارة المحلية من خلال تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في الإدارة المحلية، وتحديد العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية والأداء المهني، وقد حرص البحث الراهن على تقسيم تلك الأدوات إلى عدة محاور تغطي من خلالها كافة جوانب البحث، وتجب عن تساؤلاته.

### (2) مجالات البحث:

أ) **المجال المكاني:** وقع الاختيار على ديوان عام محافظة الدقهلية فهو الجهة الحكومية الرسمية المسؤولة عن إدارة شؤون المحافظة وتقديم الخدمات للمواطنين.

ج) **المجال الزمني:** تم تطبيق هذا البحث بمختلف مراحله: مرحلة الاطلاع المكتبي، واستغرقت شهرين (من أول مارس 2024، حتى آخر أبريل 2024) ومرحلة الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات وتفسير النتائج واستغرقت ثلاثة أشهر (من أول



مايو 2024 وحتى آخر يوليو 2024)، ومرحلة كتابة التقرير النهائي واستغرقت شهر أغسطس 2024.

(ح) المجال البشري: تم تطبيق على ( الموارد البشرية (73)، الاستثمار (30)، المركز التكنولوجي وخدمة المواطنين(11) موظف) كعينة ممثلة للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية بإجمالي (114) موظف، وذلك حسب آخر حصر وظيفي خلال الربع الأول من عام 2024، وقد تم توزيع استمارة الاستبيان على (114) مفردة إلا أن الصالح للتطبيق (108) استمارة، لتصبح عينة البحث قوامها 108 مفردة. والجدول التالية توضح حجم مجتمع البحث وخصائصهم الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، على النحو التالي:

### 1- الجنس :

جدول رقم (1) توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	النوع
55.6	60	ذكر
44.4	48	أنثى
%100.0	108	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق توزيع العينة وفقاً للنوع وجاء الذكور في الترتيب الأول بنسبة 55.6%، في حين جاءت نسبة الإناث 44.4% في الترتيب الثاني.

### 2- السن :

جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة	العدد	السن
1.9	2	أقل من 25
3.7	4	25 - أقل من 35
48.1	52	35 - أقل من 45
33.3	36	45 - أقل من 55
13.0	14	55 فأكثر
%100.0	108	الإجمالي

عكست نتائج البحث من استقراء الجدول السابق أن غالبية مفردات عينة البحث ممن يقعون في المرحلة العمرية من (35- أقل من 45) بنسبة 48.1% من

إجمالي مفردات عينة البحث، تليها نسبة 33.3% ممن تتراوح أعمارهم ما بين (45- أقل من 55)، ونسبة 13% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 55 عامًا فأكثر، ونسبة 3.7% ممن تتراوح أعمارهم ما بين (25- أقل من 35)، أما من تقل أعمارهم عن 25 سنة بلغت نسبتهم 1.9%.

#### 4- الحالة التعليمية:

جدول رقم (3) توزيع مفردات العينة الحالة التعليمية

النسبة	العدد	الحالة التعليمية
13.0	14	مؤهل متوسط
3.7	4	مؤهل فوق متوسط
50.0	54	مؤهل جامعي
33.3	36	مؤهل فوق جامعي
%100.0	108	الإجمالي

اتضح من نتائج البحث من استقراء الجدول السابق أن نصف عينة البحث من الحاصلين على مؤهل جامعي بنسبة 50.0%، تليها نسبة 33.3% ذوي المؤهل فوق جامعي، ثم نسبة 13.0% للحاصلين على مؤهل متوسط، أما ذوي مؤهل فوق متوسط بلغت نسبتهم 3.7%.

#### 5 - عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (4) توزيع مفردات العينة عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
3.7	4	أقل من 5 سنوات
2.8	3	5- أقل من 10
33.3	36	10- أقل من 15
15.7	17	15- أقل من 20
44.4	48	20 فأكثر
%100.0	108	الإجمالي



تشير معطيات الجدول السابق إلى أن ذوي الخبرة من 20 عاماً فأكثر بنسبة 33.3% في الترتيب الأول، ثم ذوي الخبرة من (10- أقل من 15) بنسبة 33.3%، يليها ذوي الخبرة (15- أقل من 20) بنسبة 15.7%، أما ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات لم تتجاوز نسبتهم 3.7%.

## 6- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5) توزيع مفردات العينة الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
10.2	11	أعزب
84.3	91	متزوج
3.7	4	أرمل
1.9	2	مطلق
%100.0	108	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق توزيع العينة وفقاً للحالة الاجتماعية، وقد تبين أن المتزوجين بنسبة 84.3% في الترتيب الأول، يليها أعزب بنسبة 10.2%، ثم أرمل بنسبة 3.7%، بينما نسبة 1.9% للمطلق.

## 3) مصادر جمع البيانات وأدواتها:

اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على نوعين من المصادر هما: المصادر الثانوية وتتمثل في البيانات والمعلومات التي تشمل الكتب العلمية والإحصاءات والبيانات الرسمية ذات العلاقة من أجل توضيح المفاهيم المختلفة في البحث ولإعطاء معلومات أساسية عن موضوع البحث، كما تم الاستعانة بالشبكة الدولية (الإنترنت)، والمصادر الأولية من خلال اعتماد البحث على الاستبيان في جمع البيانات على عينة من العاملين بـ ( الموارد البشرية، الاستثمار، المركز التكنولوجي

وخدمة المواطنين) بالمحليات بديوان عام محافظة الدقهلية، قوامها 108 مفردة، وقد تضمنت الأداة مجموعة من المحاور، لتغطي كافة جوانب البحث ومتغيراته، وتجيب عن تساؤلاته. كما تمت المعالجات الإحصائية من خلال الجداول الإحصائية البسيطة (المتوسط الحسابي، النسب المئوية)، إضافة إلى المعالجة الكيفية للإجابات المفتوحة وإعطاء دلالات كيفية.

### تاسعا: نتائج الدراسة:

### مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية:

جدول رقم (6) اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط	معارض		محايد		موافق		العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك	
84.0	2.52	272	4.6	5	38.9	42	56.5	61	توافر بيئة عمل مريحة وآمنة
91.7	2.75	297	2.8	3	19.4	21	77.8	84	التعاون والدعم بين زملاء العمل
96.9	2.91	314	0.9	1	7.4	8	91.7	99	وجود جو من الاحترام المتبادل
90.4	2.71	293	3.7	4	21.3	23	75.0	81	مرونة ساعات العمل
95.4	2.86	309	2.8	3	8.3	9	88.9	96	توافر برامج تدريب وتطوير مهني
92.0	2.76	298	1.9	2	20.4	22	77.8	84	دعم الإدارة لاحتياجات الموظفين
86.7	2.60	281	6.5	7	26.9	29	66.7	72	جودة التواصل مع المسؤولين الإداريين
88.9	2.67	288	4.6	5	24.1	26	71.3	77	الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار
86.4	2.59	280	8.3	9	24.1	26	67.6	73	الرضا عن السياسات الإدارية في المؤسسة
81.5	2.44	264	10.2	11	35.2	38	54.6	59	وجود عقود عمل واضحة ومستدامة



اتضح من الجدول السابق اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتبين وجود جو من الاحترام المتبادل بوزن نسبي (96.9) في الترتيب الأول، يليه على التوالي توافر برامج تدريب وتطوير مهني بوزن نسبي (95.4)، وجاء دعم الإدارة لاحتياجات الموظفين بوزن نسبي (92.0)، وجاء التعاون والدعم بين زملاء العمل بوزن نسبي (91.7)، وجاء مرونة ساعات العمل بوزن نسبي (90.4)، وجاء الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار بوزن نسبي (88.9)، وجاء جودة التواصل مع المسؤولين الإداريين بوزن نسبي (86.7)، وجاء الرضا عن السياسات الإدارية في المؤسسة بوزن نسبي (86.4)، وجاء توافر بيئة عمل مريحة وأمنة بوزن نسبي (84.0)، وجاء وجود عقود عمل واضحة ومستدامة بوزن نسبي (81.5)، إن مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية يمثل الظروف والبيئة التي يتم فيها تنفيذ العمل في المؤسسات والهيئات الحكومية المحلية، وهو يعكس عدة جوانب تؤثر على الموظفين وإنتاجيتهم، من أبرز مكونات جودة الحياة الوظيفية: بيئة العمل المادية، والتي تشمل مدى توافر الأدوات والمرافق المناسبة مثل المكاتب، الإضاءة، التهوية، وغيرها، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، ويتعلق بقدرة الموظفين على تحقيق توازن بين التزامات العمل وحياتهم الشخصية، مثل المرونة في ساعات العمل والإجازات، ومدى رضا الموظف عن وظيفته ودوره الوظيفي، وفرص الترقية والتطور المهني، علاوة على شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته، وتوفير الحماية من الفصل التعسفي أو العقوبات غير المبررة، ويشمل كذلك على مدى دعم الإدارة للموظفين في تنفيذ مهامهم، ومدى توفر برامج تدريبية وتطويرية لهم، وبيئة التعاون والتواصل بين الموظفين والإدارة، ومدى تشجيع العمل الجماعي وحل المشكلات بشكل فعال، وإلى مدى تقدير الموظف لجهوده سواء من خلال المكافآت المادية أو المعنوية، مثل التقدير العام من الإدارة.

## جدول رقم (7) الهدف من تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

النسبة	العدد	المتغير
72.2	78	تحسين الأداء المهني والقضاء على البيروقراطية
31.5	34	إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساهمة الإدارة
66.7	72	تعزيز شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم من خلال توفير مزايا مادية
46.3	50	زيادة التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة
20.4	22	تقليل معدلات الغياب وال دوران الوظيفي

كشف الجدول السابق عن الهدف من تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وذلك لتحسين الأداء المهني والقضاء على البيروقراطية بنسبة 72.2%، وتعزيز شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم من خلال توفير مزايا مادية بنسبة 66.7%، وزيادة التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة بنسبة 46.3%، وإيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساهمة الإدارة بنسبة 31.5%، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي بنسبة 20.4%. وبذلك يهدف تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، والتي تسعى في مجملها إلى تحسين أداء المؤسسة المحلية ورفع مستوى رضا الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة، لخلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة، مما يساهم في جذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها على المدى الطويل، وتوفير بيئة عمل صحية ومحفزة، واعتماد ممارسات عمل مرنة، يمكن تحقيق زيادة في إنتاجية الموظفين وفعالية المؤسسة، كما يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية في تقليل معدلات التغيب والانسحاب من العمل، مما يؤدي إلى توفير التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد، وتعزيز الالتزام المؤسسي حيث يشعر الموظفون الذين يعملون في بيئة عمل جيدة بالانتماء إلى مؤسساتهم، مما يعزز ولاءهم والتزامهم بأهدافها، علاوة على مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تعزيز صورة المؤسسة المحلية كجهة عمل جاذبة ومتميزة، مما يعزز مكانتها في المجتمع، ومن خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل صحية وآمنة، تساهم الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.



دول رقم (8) خصائص جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

المتغير	العدد	النسبة
توفير ظروف عمل مادية مناسبة	64	59.3
الالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية	14	13.0
قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين	76	70.4
نظام تقييم أداء عادل وشفاف	60	55.6

تبين من الجدول السابق خصائص جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وفي مقدمة هذه الخصائص: قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين بنسبة 70.4%، وتوفير ظروف عمل مادية مناسبة بنسبة 59.3%، ونظام تقييم أداء عادل وشفاف بنسبة 55.6%، والالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية بنسبة 13.0%. إذن الخصائص الأساسية لجودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية لا بد أن تتضمن بيئة عمل صحية وأمنة، وتشجع على التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين، وتوفير فرصاً للتطور والتعلم المستمر، مما يساعد الموظفين على فهم دورهم بشكل أفضل والعمل بفعالية أكبر، في ظل وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين، وتشجيع التواصل المفتوح والصريح، مما يساهم في حل المشكلات وتجنب سوء الفهم.

جدول رقم (9) مبررات اتباع جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

المتغير	العدد	النسبة
تحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات	84	77.8
عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمسؤولين التنفيذيين	32	29.6
متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات	24	22.2
دعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه	40	37.0
حصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة وبأقل تكلفة	76	70.4

كشفت الجدول السابق عن مبررات اتباع جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وذلك لتحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات بنسبة 77.8%، وحصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة وبأقل تكلفة بنسبة 70.4%، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين بنسبة 29.6%، ودعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه بنسبة 37.0%، ومتابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات بنسبة 22.2%. وبناء على ما تقدم توجد العديد من مبررات اتباع جودة

الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية لزيادة الإنتاجية، فالموظف الراض عن وظيفته يكون أكثر إنتاجية وإبداعاً، علاوة على أن بيئة العمل الجيدة تقلل من معدلات التغيب والانسحاب من العمل، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فجودة الحياة الوظيفية تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي.

#### جدول رقم (10) المؤشرات الدالة على الالتزام بجودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

النسبة	العدد	المتغير
56.5	61	كفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة
61.1	66	تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم
9.3	10	استقلال الغالبية العظمى من أعضاء الإدارة المحلية
19.4	21	خبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسؤولية واحتياجات البيئة المحلية
10.2	11	دورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات
33.3	36	سلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات
29.6	32	كفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب

أتضح من الجدول السابق المؤشرات الدالة على الالتزام بجودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتتمثل هذه المؤشرات في: تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم بنسبة 61.1%، وكفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة بنسبة 56.5%، وسلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات بنسبة 33.3%، وكفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب بنسبة 29.6%، وخبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسؤولية واحتياجات البيئة المحلية بنسبة 19.4%، ودورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات بنسبة 10.2%، واستقلال الغالبية العظمى من أعضاء الإدارة المحلية بنسبة 9.3%، وتعد جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية مؤشراً هاماً على كفاءة الأداء ورضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين. وتتعدد العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية، وتشمل بيئة العمل، والتدريب والتطوير، والتقدير المادي والمعنوي، والفرص الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.



**جدول رقم (11) مميزات وفوائد جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية**

النسبة	العدد	المتغير
77.8	84	تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري
47.2	51	رفع مستويات الأداء للإدارة المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي
40.7	44	زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية
38.9	42	مراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعمالين

اتضح من الجدول السابق مميزات وفوائد جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وقد تمثلت في: تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري بنسبة 77.8%، ورفع مستويات الأداء للإدارة المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي بنسبة 47.2%، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية بنسبة 40.7%، ومراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعمالين بنسبة 38.9%، الإدارة المحلية تجني ثمارها من خلال جودة الحياة الوظيفية في تعزيز روح التعاون بين الموظفين، مما يسهل العمل الجماعي ويزيد من فعالية الفرق، والمؤسسات التي تهتم بجودة الحياة الوظيفية تكون أكثر جاذبية للموهوبين، مما يساعد في جذب الكفاءات العالية، وزيادة الابتكار فبيئة العمل الإيجابية تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة، علاوة على تحسين جودة الحياة الوظيفية يساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يساهم في سعادتهم العامة. فضلا عن أن جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية ليست فقط مفيدة للموظفين، بل تعود بالنفع على المجتمع ككل من خلال تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة.

**دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني:**

**جدول رقم (12) سمات الأداء المهني الجيد**

النسبة	العدد	المتغير
55.6	60	إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها
51.9	56	تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة
35.2	38	سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط
55.6	60	النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول

أسفر الجدول السابق عن سمات الأداء المهني الجيد، وقد تمثل في: إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها، النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول بنسبة 55.6%، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تُكلفه بها المنظمة بنسبة 51.9%، وسلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط بنسبة 35.2%. سمات الأداء المهني الجيد يمكن أن تُحدد من خلال عدة معايير ومهارات أساسية، المهارات التقنية: اتقان البرمجيات أو الأدوات التي تتعلق بمهام العمل، وهذا يعزز القدرة على أداء المهام بفعالية وبدقة، والقدرة على التعبير بوضوح ودقة، سواء كان ذلك مع الزملاء أو العملاء. التواصل الجيد يسهل التعاون والتفاهم داخل الفريق، والجودة والدقة والمهارة في تقديم الأعمال. ومدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة في خطة العمل، والقدرة على العمل الجماعي الفعال مع زملاء العمل، والعمل بروح الفريق الواحد وعدم العمل بشكل جيد مع الآخرين يمكن أن يؤثر على معنويات الفريق ويجعل من الصعب على زملاء العمل التعاون وحل المشكلات، والاستفادة من التقييمات لتحسين الأداء والروح المعنوية للشركة، والتزام الموظفين بالمسؤوليات المحددة لهم وتحمل المسؤولية الخاصة بعملية التقييم، وهذا يشمل الشجاعة وعدم الخوف من تحمل هذه المسؤولية، وهذه السمات تعزز الأداء المهني وتسهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء والروح المعنوية داخل المنظمة.

جدول رقم (13) الواقع الفعلي للأداء المهني داخل المؤسسة

النسبة	العدد	المتغير
35.2	38	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة
46.3	50	يتم إنجاز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة
48.1	52	يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة
38.9	42	يرتفع مستوى الأداء يوما بعد يوم
29.6	32	تتسم الأعمال المنجزة بالدقة
40.7	44	يتم إنجاز العمل بشكل تعاوني

أشار الجدول السابق إلى الواقع الفعلي للأداء المهني داخل المؤسسة، حيث يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة بنسبة 48.1%، ويتم إنجاز الواجبات المطلوبة



في مواعيدها المحددة بنسبة 46.3%، ويتم إنجاز العمل بشكل تعاوني بنسبة 40.7%، ويرتفع مستوى الأداء يوماً بعد يوم بنسبة 38.9%، ويحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة بنسبة 35.2%، وتتسم الأعمال المنجزة بالدقة بنسبة 29.6%. إن إنجاز الأعمال وفق التعليمات المطلوبة يعد من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، من خلال تحديد المهام الأكثر أهمية وتنفيذ المهام وفقاً للخطة الموضوعية وتسليم العمل في الموعد المحدد لضمان احترام المواعيد النهائية، فإنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة يتطلب الفهم الجيد، التخطيط الجيد، والتنفيذ الدقيق، وابتلاع هذه الخطوات، يمكن تحقيق نتائج متميزة تلبى توقعات العاملين وتوقعات رؤسائهم.

جدول رقم (14) نمط دعم الإدارة لعملية تطوير الأداء المهني

النسبة	العدد	المتغير
33.3	36	كبير
55.6	60	متوسط
11.1	12	ضعيف
%100.0	108	الإجمالي

كشف الجدول السابق عن نمط دعم الإدارة لعملية تطوير الأداء المهني بشكل متوسط بنسبة 55.6%، يليها دعم الإدارة لعملية تطوير الأداء المهني بشكل كبير بنسبة 33.3%، بينما جاء دعم الإدارة الضعيف لعملية تطوير الأداء المهني بنسبة 11.1%. تعتبر عملية تطوير الأداء المهني للموظفين في الإدارات المحلية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمواطنين، إلا أن الإدارة المحلية تواجه العديد من التحديات لعملية تطوير الأداء المهني، ومن بينها قلة الموارد حيث تواجه الإدارات المحلية قلة في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج التطوير، وقد يعيق الروتين والبيروقراطية الإدارية عملية التطوير، علاوة على قلة الوعي بأهمية التطوير، فقد يكون هناك قلة وعي لدى بعض الموظفين والإداريين بأهمية التطوير المهني، كما يصعب على الإدارات المحلية مواكبة التغيرات المتسارعة في متطلبات الوظائف، ولذلك لا بد أن تلعب الإدارة المحلية دوراً حاسماً في دعم هذه العملية من

خلال توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة لتحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

#### جدول رقم (15) مدى تلقي الموظفين تدريباً أو تطويراً مهنيّاً بشكل منتظم

المتغير	العدد	النسبة
نعم	59	54.6
لا	49	45.4
الإجمالي	108	%100.0

اتضح من الجدول السابق تلقي الموظفين تدريباً أو تطويراً مهنيّاً بشكل منتظم بنسبة 54.6%، بينما أكد نحو 45.4% عدم تلقي الموظفين تدريباً أو تطويراً مهنيّاً بشكل منتظم، يعتبر التدريب والتطوير المهني استثماراً حيويّاً لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو يساهم في تعزيز أداء الموظفين وكفاءتهم، وتأهيلهم لمواجهة التغيرات والتحديات المستقبلية.

#### جدول رقم (16) مدى أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء المهني

المتغير	العدد	النسبة
مهم جداً	96	88.9
مهم	12	11.1
غير مهم	0	0.0
الإجمالي	108	%100.0

اتضح من الجدول السابق أن التدريب والتطوير في تحسين أدائك المهني مهم جداً وذلك بنسبة 88.9%، يليها التدريب والتطوير يعد مهم في تحسين أدائك المهني بنسبة 11.1%، وتأتي أهمية التدريب والتطوير في تحسين الأداء المهني وتعزيز كفاءتهم في العمل، فمن خلال التدريب المستمر، يكتسب الموظفون المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل وأكثر إنتاجية، وتحسين المهارات والكفاءات حيث يساهم التدريب في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في مجالات محددة، سواء كانت مهارات فنية أو قيادية أو تنظيمية، كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين أدائهم وتعزيز مسيرتهم المهنية، وتحسين الأداء والإنتاجية التدريب المستمر يساعد الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. فعندما يتلقى الموظفون التدريب المناسب، يكتسبون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة



وفعالية أكبر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة، وتوفير التدريب المناسب يقلل من الأخطاء ويوفر الوقت والجهد، فالموظفون المدربون جيداً أقل عرضة للوقوع في أخطاء تكلف المؤسسة الكثير.

جدول رقم (17) مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني

المتغير	العدد	النسبة
نعم	76	70.4
إلى حد ما	20	18.5
لا	12	11.1
الإجمالي	108	%100.0

اتضح من الجدول السابق تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني بنسبة 85.3%، يليها تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني إلى حد ما بنسبة 18.5%، بينما جاء عدم تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني بنسبة 11.1%، وتؤثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني بشكل إيجابي من خلال عدة آليات زيادة الرضا الوظيفي فعندما يشعر الموظف بالرضا عن وظيفته، فإنه يكون أكثر حماساً وإنتاجية، كما أن بيئة العمل الإيجابية تساهم في تحسين مزاج الموظفين وتقليل مستويات التوتر، مما يؤدي إلى زيادة التركيز والإبداع، وزيادة الالتزام التنظيمي حيث يشعر الموظفون بالولاء تجاه المنظمة التي تهتم براحتهم وسعادتهم، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد، وتعزيز روح الفريق والتعاون فبيئة العمل التي تشجع التعاون والتواصل بين الموظفين تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

## جدول رقم (18) اتجاهات أفراد العينة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء

## المهني

الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط	معارض		محايد		موافق		العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك	
78.4	2.35	254	11.1	12	42.6	46	46.3	50	أشعر أن عملي يتيح لي تحقيق التوازن بين حياتي المهنية والشخصية
95.7	2.87	310	1.9	2	9.3	10	88.9	96	أرى أن فرص التدريب والتطوير المهني تحسن مهارات الموظفين
76.5	2.30	248	7.4	8	55.6	60	37.0	40	أرى أن فرص التطوير الوظيفي متاحة ومتجددة ومستمرة
94.8	2.84	307	1.9	2	12.0	13	86.1	93	أشعر بأنني موضع تقدير واحترام من قبل زملائي ومديري
70.7	2.12	229	25.9	28	36.1	39	38.0	41	أرى أن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار
92.3	2.77	299	3.7	4	15.7	17	80.6	87	أشعر أن عملي له معنى ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
86.1	2.58	279	5.6	6	30.6	33	63.9	69	أرى أن الإدارة تهتم بأرائي واقتراحاتي
83.0	2.49	269	3.7	4	43.5	47	52.8	57	أشعر بأنني قادر على تحقيق أهدافي المهنية في هذه المؤسسة
77.2	2.31	250	13.0	14	42.6	46	44.4	48	أرى أن بيئة العمل إيجابية وتعزز التعاون وروح الفريق
96.9	2.91	314	0.9	1	7.4	8	91.7	99	الاهتمام بجودة حياة الموظفين يزيد من ولائهم تجاه منظومة العمل

اتضح من الجدول السابق اتجاهات أفراد العينة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني، وتبين أن الاهتمام بجودة حياة الموظفين يزيد من ولائهم تجاه منظومة العمل بوزن نسبي (96.9) في الترتيب الأول يليه على التوالي، وجاء أرى أن فرص التدريب والتطوير المهني تحسن مهارات الموظفين بوزن نسبي (95.7)، وجاء أشعر بأنني موضع تقدير واحترام من قبل زملائي ومديري بوزن نسبي (94.8)، وجاء أشعر أن عملي له معنى ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة



بوزن نسبي (92.3)، وجاء أرى أن الإدارة تهتم بأرائنا واقترحاتنا بوزن نسبي (86.1)، وجاء أشعر بأنني قادر على تحقيق أهدافنا المهنية في هذه المؤسسة بوزن نسبي (83.0)، وجاء أشعر أن عملي يتيح لي تحقيق التوازن بين حياتنا المهنية والشخصية بوزن نسبي (78.4)، وجاء أرى أن بيئة العمل إيجابية وتعزز التعاون وروح الفريق بوزن نسبي (77.2)، وجاء أرى أن فرص التطوير الوظيفي متاحة ومتجددة ومستمرة بوزن نسبي (76.5)، وجاء أرى أن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار بوزن نسبي (70.7). إن جودة الحياة الوظيفية تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء المهني للأفراد، وتشمل جودة الحياة الوظيفية جميع العوامل التي تؤثر على قدرة الفرد على العمل بفعالية والشعور بالرضا والإشباع في مكان العمل، وعندما يشعر الموظفون بالرضا في مكان العمل، يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجد والتفاني، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يساعد الموظفين على الحفاظ على صحتهم النفسية والجسدية، وهذا يؤدي إلى تقليل التوتر والإرهاق، مما يعزز من قدرتهم على التركيز والأداء في العمل، فبيئة العمل التي تشجع على التفاعل الاجتماعي والتعاون يمكن أن تحسن من روح الفريق والتعاون، وهذا يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار في العمل، وتوفير فرص للتطوير المهني والتدريب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق وأن لهم دورًا مهمًا في المؤسسة.

جدول رقم (19) اتجاهات أفراد العينة حول إيجابيات تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء

المهني

الوزن النسبي	الوسط المرجح	عدد النقاط	معارض		محايد		موافق		العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك	
96.3	2.89	312	1.9	2	7.4	8	90.7	98	يؤثر شعوري بالرضا عن العمل بشكل إيجابي على أدائي

96.9	2.91	314	1.9	2	5.6	6	92.6	100	يمنح التطوير المهني الموظفين الأدوات اللازمة لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة
100.0	3.00	324	0.0	0	0.0	0	100.0	108	يساعدني الشعور بالتقدير والاحترام على بذل المزيد من الجهد
95.7	2.87	310	1.9	2	9.3	10	88.9	96	تشجعني بيئة العمل الإيجابية على تقديم أفضل ما لدي
96.9	2.91	314	0.9	1	7.4	8	91.7	99	يؤدي وجود معنى لعملي إلى زيادة إنتاجي

اتضح من الجدول السابق إيجابيات تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني، وتبين أن يساعدني الشعور بالتقدير والاحترام على بذل المزيد من الجهد بوزن نسبي (100.0) في الترتيب الأول يليه على التوالي، وجاء يمنح التطوير المهني الموظفين الأدوات اللازمة لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة، يؤدي وجود معنى لعملي إلى زيادة إنتاجي بوزن نسبي واحد بلغ (96.9)، وجاء يؤثر شعوري بالرضا عن العمل بشكل إيجابي على أدائي بوزن نسبي (96.3)، وجاء تشجعني بيئة العمل الإيجابية على تقديم أفضل ما لدي بوزن نسبي (95.7)، اذن تحسين العلاقات الاجتماعية تساهم جودة الحياة الوظيفية في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون والعمل الجماعي، فالعلاقات الجيدة بين الزملاء تعزز من الأداء الجماعي وتزيد من فعالية العمل داخل الفرق، وتقليل التوتر والقلق تحسين جودة الحياة الوظيفية حيث يمكن أن يقلل من مستويات التوتر والقلق لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

#### جدول رقم (20) العقبات التي تحول دون تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية

النسبة	العدد	المتغير
38.9	42	عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة
33.3	36	التركيز على الأهداف قصيرة الأجل
66.7	72	عدم كفاءة أنظمة تروم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة
38.9	42	حركة الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية
%100.0	108	الإجمالي



اتضح من الجدول السابق العقبات التي تحول دون تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتتمثل هذه العقبات في: عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة بنسبة 66.7%، وعدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة، وحركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية بنسبة 38.9%، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل بنسبة 33.3%. إذن هناك عدة عقبات تواجه تطبيق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الإدارة المحلية، أبرزها: المعوقات الإدارية والتنظيمية وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية ضعف التخطيط والتنظيم اللازمين لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والمعوقات المادية والمالية كضعف الموارد المالية المخصصة لتحسين ظروف العمل والبيئة المادية وعدم كفاية الميزانيات المرصودة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وغياب الحوافز المادية المناسبة للعاملين، والمعوقات القانونية والتشريعية كغياب التشريعات والقوانين الداعمة لتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية وعدم وضوح الأنظمة والقوانين المنظمة لعلاقات العمل وضعف الرقابة والمتابعة على تطبيق القوانين المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية لذا، يتطلب تطبيق جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الإدارة المحلية تصافر الجهود على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية والمادية والبشرية والقانونية، بما يضمن تحقيق بيئة عمل محفزة ومناسبة لتحسين أداء العاملين وتعزيز ولائهم التنظيمي.

#### جدول رقم (21) كيفية تجاوز تحديات تحسين الأداء المهني في ظل جودة الحياة الوظيفية

النسبة	العدد	المتغير
70.4	76	تعدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات
38.9	42	الإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها
44.4	48	أن تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء المهني
51.9	56	الرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية
46.3	50	تمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية
%100.0	108	الإجمالي

اتضح من الجدول السابق كيفية تجاوز تحديات تحسين الأداء المهني في ظل جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال: تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات بنسبة 70.4%، والرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية بنسبة 51.9%، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية بنسبة 46.3%، وأن تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء المهني بنسبة 44.4%، والإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها بنسبة 38.9%، يمكن للمؤسسات تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات أهمها توفير بيئة عمل صحية وأمنة، من خلال الاهتمام بالجانب الفيزيائي للمكان وتوفير كل ما يحتاجه الموظفون للعمل بكفاءة، وبناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة من خلال تشجيع التواصل المفتوح والشفاف، وتقدير الأفكار والآراء المختلفة، توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة والاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين، ومنح الموظفين بعض المرونة في مواعيد العمل وطريقة أداء المهام. توفير حوافز مكافأة الموظفين على جهودهم وإنجازاتهم.

#### جدول رقم (22) مقترحات تفعيل جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني

النسبة	العدد	المتغير
44.4	48	تخفيف ضغوط العمل على الموظفين
46.3	50	دعم تماسك الموظفين وتعاونهم
66.7	72	إشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين
51.9	56	تنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين
68.5	74	مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة
29.6	32	التزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين
38.9	42	تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها

اتضح من الجدول السابق مقترحات تفعيل جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني، وتمثلت هذه المقترحات في: مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة بنسبة 68.5%، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والمادية للموظفين بنسبة 66.7%، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين بنسبة 51.9%، ودعم تماسك الموظفين وتعاونهم بنسبة 46.3%، وتخفيف ضغوط العمل



على الموظفين بنسبة 44.4%، وتحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها بنسبة 38.9%، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين بنسبة 29.6%، ويعد تحسين جودة حياة العمل أمراً ضرورياً لتحسين الأداء المهني وزيادة الرضا الوظيفي، ولن يتم ذلك إلا من خلال تنفيذ ساعات عمل مرنة للسماح للموظفين بإدارة مسؤولياتهم الشخصية والمهنية بشكل فعال، وتقديم خيارات العمل عن بعد أو العمل عن بُعد لتقليل وقت التنقل وزيادة الإنتاجية، وتطوير وتنفيذ برامج صحة الموظفين، بما في ذلك إنشاء بيئة عمل آمنة وصحية، وتشجيع الموظفين على مشاركة مخاوفهم وأفكارهم وملاحظاتهم. إجراء استطلاعات رأي للموظفين وجلسات ملاحظات منتظمة لفهم احتياجاتهم ومخاوفهم، والتأكد من التصرف بناءً على ملاحظات الموظفين وتنفيذها لتحسين بيئة العمل.

### النتائج العامة للبحث:

- اتضح من نتائج الدراسة اتجاهات أفراد العينة حول مستوى جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتبين وجود جو من الاحترام المتبادل بوزن نسبي (96.9) في الترتيب الأول، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2021) والتي أشارت إلى أن أكثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية توفّر في الأجهزة الحكومية السعودية بعد العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل، يليه على التوالي توافر برامج تدريب وتطوير مهني بوزن نسبي (95.4)، وجاء دعم الإدارة لاحتياجات الموظفين بوزن نسبي (92.0)، وجاء التعاون والدعم بين زملاء العمل بوزن نسبي (91.7)، وجاء مرونة ساعات العمل بوزن نسبي (90.4)، وجاء الشعور بالأمان الوظيفي والاستقرار بوزن نسبي (88.9)، وجاء جودة التواصل مع المسؤولين الإداريين بوزن نسبي (86.7)، وجاء الرضا عن السياسات الإدارية في المؤسسة بوزن نسبي (86.4)، وجاء توافر بيئة عمل مريحة وآمنة بوزن نسبي (84.0)، وجاء وجود عقود عمل واضحة ومستدامة بوزن نسبي (81.5)، وتتفق نتائج البحث مع نتائج دراسة (الراشدية، 2024) ودراسة (سعداوي،

وآخرون، 2024) والتي أكدت على أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة مرتفعة، بينما تختلف نتائج البحث مع نتائج دراسة (نور الدين، وآخرون، 2024) والتي أشارت إلى أن مستوى جودة الحياة المهنية منخفضة بالمؤسسة العمومية منطال بولاية تلمسان.

وتتفق نتائج البحث مع ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية والتي أكدت على " أن تصميم العمل وسلوك العاملين بحاجة إلى إعادة نظر من خلال اعتماد نظام جديد يقوم على تحديد فترات الراحة وتعديل نظام الأجور".

• كشف نتائج الدراسة عن الهدف من تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وذلك لتحسين الأداء المهني والقضاء على البيروقراطية بنسبة 72.2%، وتعزيز شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم من خلال توفير مزايا مادية بنسبة 66.7%، وزيادة التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة بنسبة 46.3%، وإيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة الإدارة بنسبة 31.5%، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي بنسبة 20.4%.

• تبين من نتائج الدراسة خصائص جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وفي مقدمة هذه الخصائص: قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين بنسبة 70.4%، وتوفير ظروف عمل مادية مناسبة بنسبة 59.3%، ونظام تقييم أداء عادل وشفاف بنسبة 55.6%، والالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية بنسبة 13.0%.

• كشف نتائج الدراسة عن مبررات اتباع جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وذلك لتحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات بنسبة 77.8%، وحصول المواطنين على خدمات بأفضل جودة وبأقل تكلفة بنسبة 70.4%، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين بنسبة 29.6%، ودعم الحكم المحلي في الدولة وتعزيزه بنسبة 37.0%، ومتابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الإدارات بنسبة 22.2%.



- اتضح من نتائج الدراسة المؤشرات الدالة على الالتزام بجودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتتمثل هذه المؤشرات في: تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة وتحقيق التوازن بينهم بنسبة 61.1%، وكفاءة وفاعلية وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة بنسبة 56.5%، وسلامة توزيع المهام بين رئيس المجلس المحلي ومديري الإدارات بنسبة 33.3%، وكفاية الإفصاح عن كافة المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب بنسبة 29.6%، وخبرة أعضاء المجالس المحلية بطبيعة المسؤولية واحتياجات البيئة المحلية بنسبة 19.4%، ودورية اجتماعات المجالس المحلية واستمرارية تدفق المعلومات بنسبة 10.2%، واستقلال الغالبية العظمى من أعضاء الإدارة المحلية بنسبة 9.3%.
- اتضح من نتائج الدراسة مميزات وفوائد جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وقد تمثلت في: تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري بنسبة 77.8%، ورفع مستويات الأداء للمجالس المحلية وما يترتب عليه من تنمية وتقدم اقتصادي بنسبة 47.2%، وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية بنسبة 40.7%، ومراعاة مصالح بيئة المجتمع المحلي والعمال بنسبة 38.9%.
- أسفرت نتائج الدراسة عن سمات الأداء المهني الجيد، وقد تمثل في: إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها الموظف أو مكلف بتنفيذها، النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول بنسبة 55.6%، وتنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة بنسبة 51.9%، وسلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط بنسبة 35.2%.
- أشارت نتائج الدراسة إلى الواقع الفعلي للأداء المهني داخل المؤسسة، حيث يتم إنجاز الأعمال حسب التعليمات المطلوبة بنسبة 48.1%، ويتم إنجاز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة بنسبة 46.3%، ويتم إنجاز العمل بشكل تعاوني بنسبة 40.7%، ويرتفع مستوى الأداء يوماً بعد يوم بنسبة 38.9%، ويحرص

العاملون على تحقيق الأهداف العامة بنسبة 35.2%، وتتسم الأعمال المنجزة بالدقة بنسبة 29.6%.

• كشفت نتائج الدراسة عن نمط دعم الإدارة لعملية تطوير الأداء المهني بشكل متوسط بنسبة 55.6%، يليها دعم الإدارة لعملية تطوير الأداء المهني بشكل كبير بنسبة 33.3%، بينما جاء دعم الإدارة الضعيف لعملية تطوير الأداء المهني بنسبة 11.1%.

• اتضح من نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير في تحسين أدائك المهني مهم جداً وذلك بنسبة 88.9%، يليها التدريب والتطوير يعد مهم في تحسين أدائك المهني بنسبة 11.1%.

• اتضح من الجدول السابق تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني بنسبة 85.3%، يليها تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني إلى حد ما بنسبة 18.5%، بينما جاء عدم تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني بنسبة 11.1%.

• اتضح من نتائج الدراسة اتجاهات أفراد العينة حول دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني، وتبين أن الاهتمام بجودة حياة الموظفين يزيد من ولائهم تجاه منظومة العمل بوزن نسبي (96.9) في الترتيب الأول، وجاء أرى أن فرص التدريب والتطوير المهني تحسن مهارات الموظفين بوزن نسبي (95.7)، وجاء أشعر بأنني موضع تقدير واحترام من قبل زملائي ومديري بوزن نسبي (94.8)، وجاء أشعر أن عملي له معنى ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بوزن نسبي (92.3)، وجاء أرى أن الإدارة تهتم بأرائي واقتراحي بوزن نسبي (86.1)، وجاء أشعر بأنني قادر على تحقيق أهدافي المهنية في هذه المؤسسة بوزن نسبي (83.0)، وجاء أشعر أن عملي يتيح لي تحقيق التوازن بين حياتي المهنية والشخصية بوزن نسبي (78.4)، وجاء أرى أن بيئة العمل إيجابية وتعزز التعاون وروح الفريق بوزن نسبي (77.2)، وجاء أرى أن فرص التطوير الوظيفي متاحة



ومتجددة ومستمرة بوزن نسبي (76.5)، وجاء أرى أن بيئة العمل في المؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار بوزن نسبي (70.7). وتتفق نتائج البحث مع ما جاءت به نتائج دراسة (سعداوي، وآخرون، 2024) والتي أكدت على أن التوازن بين العمل والحياة وجودة العلاقة بين زملاء العمل كان لهما تأثيرات إيجابية كبيرة.

• اتضح من نتائج الدراسة إيجابيات تطبيق جودة الحياة الوظيفية على الأداء المهني، وتبين أن يساعدني الشعور بالتقدير والاحترام على بذل المزيد من الجهد بوزن نسبي (100.0) في الترتيب الأول يليه على التوالي، وجاء يمنح التطوير المهني الموظفين الأدوات اللازمة لتطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة، يؤدي وجود معنى لعملي إلى زيادة إنتاجيتي بوزن نسبي واحد بلغ (96.9)، وجاء يؤثر شعوري بالرضا عن العمل بشكل إيجابي على أدائي بوزن نسبي (96.3)، وجاء تشجعتني بيئة العمل الإيجابية على تقديم أفضل ما لدي بوزن نسبي (95.7).

• اتضح من نتائج الدراسة العقبات التي تحول دون تطبيق جودة الحياة الوظيفية في الإدارة المحلية، وتتمثل هذه العقبات في: عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة بنسبة 66.7%، وعدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة، وحركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية بنسبة 38.9%، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل بنسبة 33.3%.

• اتضح من الجدول السابق كيفية تجاوز تحديات تحسين الأداء المهني في ظل جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال: تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات بنسبة 70.4%، والرقابة الداخلية والخارجية للأجهزة الحكومية بنسبة 51.9%، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية بنسبة 46.3%، وأن تقوم الأجهزة الحكومية بتعزيز ثقافة تقييم الأداء المهني بنسبة 44.4%، والإفصاح والشفافية على المؤسسات الحكومية تعديل سياساتها بنسبة 38.9%.

• اتضح من نتائج الدراسة مقترحات لتفعيل جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء المهني، وتمثلت هذه المقترحات في: مشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة بنسبة 68.5%، وإشباع الاحتياجات الاجتماعية وال نفسية والمادية للموظفين بنسبة 66.7%، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين بنسبة 51.9%، ودعم تماسك الموظفين وتعاونهم بنسبة 46.3%، وتخفيف ضغوط العمل على الموظفين بنسبة 44.4%، وتحرير الإدارة من القيود والضغط التي تحد من حركتها وفعاليتها بنسبة 38.9%، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين بنسبة 29.6%.

وتتفق هذه المقترحات مع ما جاءت به مبادئ نظرية الإدارة العلمية والتي أكدت على أن "استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة أو المعدل المطلوب".

#### توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية حول جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تطوير الأداء المهني لدى العاملين بالإدارة المحلية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

#### توصيات عامة:

الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية: يجب على الإدارة المحلية أن تولي اهتمامًا كبيرًا بجودة الحياة الوظيفية للعاملين، باعتبارها عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

دراسة احتياجات الموظفين: إجراء دراسات دورية لتحديد احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.

توفير بيئة عمل صحية وآمنة: العمل على توفير بيئة عمل صحية وآمنة، وتوفير التسهيلات اللازمة لراحة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.



**تطوير برامج التدريب والتطوير:** الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المستمرة للموظفين، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

**تطبيق سياسات حوافر عادلة:** وضع سياسات حوافر عادلة وشاملة، تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

**بناء علاقات عمل قوية:** تشجيع بناء علاقات عمل قوية بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين أنفسهم، لخلق جو من التعاون والعمل الجماعي.

توصيات محددة:

### التوازن بين الحياة العملية والشخصية:

- تشجيع الموظفين على تحقيق توازن صحي بين حياتهم العملية والشخصية، من خلال توفير مرونة في ساعات العمل وتشجيع أخذ الإجازات.
  - تنظيم برامج توعية حول أهمية التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
- تطوير بيئة العمل:**

- تحسين التصميم المادي للمكاتب والمساحات المشتركة، لخلق بيئة عمل مريحة ومحفزة.
  - توفير التكنولوجيا اللازمة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل التواصل.
- الاعتراف والإشادة بالأداء المتميز:**

- إقامة حفلات تكريم وتقدير للموظفين المتميزين، وتقديم مكافآت مالية ومعنوية.
  - نشر قصص النجاح للموظفين، لتشجيع الآخرين على بذل المزيد من الجهد.
- تطوير مهارات القيادة والإدارة:**

توفير برامج تدريبية للمدراء والمشرفين، لتعزيز مهاراتهم في القيادة والإدارة، وتحسين قدرتهم على التعامل مع الموظفين.

## بناء مسارات وظيفية واضحة:

- تحديد مسارات وظيفية واضحة للموظفين، وتوفير فرص للتطوير الوظيفي والتقدم.
- ربط التطوير الوظيفي بأداء الموظف واحتياجات المنظمة.

## مراجع البحث

### أولاً : المراجع العربية :

- (1) أبو النصر، مدحت محمد (2010): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (2) أحمد ماهر (1995) السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- (3) إسماعيل، رضا (2008): الإدارة العامة، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- (4) إطار التأهل والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، المجلد 33، جامعة المنوفية - كلية التربية.
- (5) إلياس، طارق (2019): الإدارة بالعمليات: من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- (6) بدوى، احمد زكى (1977): معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان.
- (7) بن عزة، محمد الأمين (2023): أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة هيئة التدريس بجامعة سعيدة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 2، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 2.
- (8) الثويني، يوسف بن محمد (2023): علاقة جودة الحياة الوظيفية بالمواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 43، العدد 4، اتحاد الجامعات العربية.
- (9) جاد الرب، سيد محمد (2005): السلوك التنظيمي - موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري.
- (10) الحريري، محمد سرور (2016): علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.



- 11) خان، أحلام (2020): جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي عقبة - بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 3، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 12) الخليوي، لينا بنت سليمان علي (2023): جودة الحياة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية المساعدة: دراسة حالة على جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 23، العدد 1، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي.
- 13) الخميسي، مقداد (2016) "آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، عدد 1، مجلد 7.
- 14) الديداموني وآخرون، محمد (2008): الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية دراية مقارنة، دار الفكر القانون للنشر والتوزيع، المنصورة.
- 15) الراشدية، آمنة بنت محمد بن ناصر (2024): جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، المجلد 40، العدد 1، جامعة أسيوط - كلية التربية.
- 16) ريس، وفاء (2020): نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 17) ساكر، هدى (2024) اتجاهات المرأة العاملة نحو جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية للشهداء ساعد قرمش / السعودي / عمار / أحميدة لولاية سكيكدة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 17، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح - مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية.
- 18) سعداوي، وآخرون (2024): مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت SCIBS بولاية عين تموشنت، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 02، المجلد 13، العدد 2.
- 19) السلوم، يوسف بن إبراهيم (1995) نظام التخطيط في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، الرياض.
- 20) سويد، جيهان علي السيد (2018): التدفق النفسي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية والأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في إطار التأهل والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التربية، المجلد 33، جامعة المنوفية - كلية التربية

- (21) السيد، سامح السيد محمد (2017)، تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد 1، مجلد 22.
- (22) عبد الرحمن، طارق عطية (2021): جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطوير المهارات الإدارية للعاملين في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض، مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030، الرياض.
- (23) علاقي، مدني (1999) إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع.
- (24) العنزي، سعد علي حمود (2020) إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- (25) عواد، عمرو محمد أحمد (2022): أثر جودة الحياة الوظيفية على السلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالهيئة العامة للأبنية التعليمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد4، جامعة عين شمس – كلية التجارة.
- (26) فواتيح، محمد الأمين أحمد (2021): تمكين الموارد البشرية وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد15، العدد2، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- (27) قاسم، عبد العزيز (2001): التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- (28) قضب، حسام (2003) تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ديسمبر 2003.
- (29) مدبولي، صفاء عادل (2007): تقويم الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بجمعيات حماية المرأة، مجلة كلية الآداب بجامعة حلون، 2 (21).
- (30) المصري، أحمد محمد (1986) الإدارة المحلية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر و التوزيع، مصر.
- (31) معلوف، لويس (ب.ت): المنجد في اللغة، المطبعة الكاثوليكية بيروت، لبنان.
- (32) مليكة، غواري (2020): جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الاستشفائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.



- 33) ممدوح، خالد (2009): البلديات والمحليات في ظل الأدوار الجديدة للحكومة، المنظمة العربية للتتمية، القاهرة.
- 34) ناجي، أحمد عبد الفتاح (2004): تحديث الإدارة المحلية في مصر، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- 35) النجار وآخرون، نبيل الحسيني (2007): الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية، القاهرة.
- 36) نور الدين، نورا وآخرون (2024): جودة الحياة المهنية لدى العامل الجزائري في ظل متغير الخبرة، والرتبة المهنية دراسة ميدانية بالمؤسسة -العمومية منطال تلمسان، مجلة الروائز، المجلد 8، العدد 1.
- 37) الهداب، تغريد بنت حمد (2020): أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3، المنظمة العربية للتتمية الإدارية.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 38) Abrahams, C., et al (2021). Experiences of newly employed professional nurses regarding their quality of work life at a private hospital in Gauteng. International Journal of Africa Nursing Sciences, 15, 100362.
- 39) Ahiabu, M. K., (2024). Beyond bricks and mortar: Work-life balance and project performance of Ghana's construction professionals–Does co-worker relationship quality matter?. Social Sciences & Humanities Open, 10, 100940.
- 40) Gunbayi, I. (2014). Increasing the quality and attractiveness of vocational and technical secondary education and youth employment rate in Turkey: The project for strengthening vocational education and training (SVET). In Qualities of Education in a Globalised World (pp. 101-116
- 41) Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. Researchers World, 4(2), 136-142
- 42) Roodpishi, M. V., et al. (2013). The Impact of Employee Quality of Work Life on Customer Relationship Management. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Busness (IJCRB), 4(11), 730-737
- 43) Sarıbudak, T. P., et al (2024), February). Compassion Fatigue Resiliency Program Effects on Oncology-Hematology Nurses' Professional Quality of Life, Stress Levels, and Patients' Care Satisfaction: Nurse,

---

Nurse Manager, and Patient Perspectives, a Mixed-Methods Study. In Seminars in Oncology Nursing (Vol. 40, No. 1, p. 151546). WB Saunders.

- 44) Shaquela, D. S., et al (2022). The Mediating Effect of Normative Commitment on the Relationship Between Ethical Climate and Quality of Work Life Among Public Elementary School Teachers. American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation, 1(4), 150-159
- 45) Sirgy, et al (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. Social indicators research, 55, 241-302.
- 46) Zheng, J., et al. (2024). The relationship between organizational support, professional quality of life, decent work, and professional well-being among nurses: a cross-sectional study. BMC nursing, 23(1), 425