

تفعيل برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات بنجاح (نماذج دولية رائدة)

سعيدة تلخوخ*

الإرسال: 2025/06/03

القبول: 2025/11/19

النشر: 2025/12/11

ملخص :

جاءت هذه الدراسة لتوضيح جودة الحياة الوظيفية، ومن ثم تسليط الضوء على عدد من التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، وهذا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

حيث تم التوصل إلى أن جودة الحياة الوظيفية تشمل عدة جوانب كالوظائف، الأجور والحوافز، التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، الصحة والسلامة المهنية، وهذا ما يحقق عدة فوائد على المؤسسات مثل تحسين الأداء الوظيفي، زيادة الالتزام التنظيمي، رفع جودة الإنتاج، خفض التكاليف، جذب الكفاءات والحفاظ على رأس المال الفكري، تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، دعم الميزة التنافسية، وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، اختيار فرق العمل، واستقطاب العاملين)، وهذا ما يضمن نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية، كما هو الحال بالنسبة لهيئة البريد الأمريكية، اتحاد الصناعات البريطاني، والمؤسسات اليابانية التي تأخذ بهذه العناصر، وهذا ما يستدعي ضرورة الاستفادة من هذه التجارب لإنجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات. يجب أن يوضح الإشكالية و المنهجية و النتائج المتوصل إليها في 200 كلمة على الأكثر ، كما لا يظهر في الملخص أي مرجع أو معادلة أو ما شابه ذلك .

الكلمات المفتاحية : جودة الحياة الوظيفية، هيئة البريد الأمريكية، اتحاد الصناعات البريطاني، المؤسسات اليابانية.

تصنيف JEL: J 29

Successfully Implementing Quality of Work Life Programs in Organizations (Leading International Models)

الملخص بالإنجليزية

Abstract:

This study aims to clarify the quality of work life, then highlight a number of leading international experiences in this field, using a descriptive and analytical approach.

* أستاذة محاضرة قسم أ ، جامعة المحود بوقرة بومرداس ، الجزائر ، s.telkhoukh@gmail.com ، (المؤلف المرسل)

It was concluded that quality of work life encompasses several aspects, such as jobs, wages and incentives, collaboration and participation in decision-making, and occupational health and safety. This brings several benefits to organizations, such as improved job performance, increased organizational commitment, improved production quality, reduced costs, attracting talent and preserving intellectual capital, motivating employees and increasing their productivity, supporting competitive advantage, and improving human resource management practices (training, team selection, and employee recruitment). This ensures the success of quality of work life programs, as is the case with the US Postal Service, the Confederation of British Industry, and Japanese organizations that adopt these elements. This necessitates leveraging these experiences to successfully implement quality of work life programs in organizations.

Keywords : Quality of Work Life, American Postal Service, British Confederation of Business Industries, Japanese Corporations.

JEL Classification : J29

1. مقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولاً نحو الإدارة الحديثة بمفاهيمها وأبعادها المتطورة، حيث لم يعد بإمكان أي مؤسسة تحقيق النجاح دون اعتمادها على المبادئ العلمية للإدارة الحديثة. وهذا يستلزم التركيز المتزايد على الموارد البشرية التي تعدّ من أهم العناصر المحورية والداعمة لتحقيق النجاح المؤسسي، إذ تُعتبر الركيزة الأساسية لثروة المؤسسة. ويقوم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد على اتخاذ التدابير اللازمة لحمايتها بدنياً ومعنوياً، خصوصاً في ظل التغيرات المستمرة وغير المسبوقة التي تشهدها البيئة المحيطة في مختلف المجالات، سواء كانت اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، أو اجتماعية.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستطيع استيعاب هذه التغيرات والتكيف معها، الأمر الذي دفع العديد من الدراسات البحثية في الآونة الأخيرة إلى التركيز على قياس جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها. وذلك يعود لدورها الحاسم في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتوفير بيئة عمل متكاملة تضمن الأمان

والاستقرار الوظيفي، وتحقق توازنًا بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين. هذا التوازن ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته وسط تحديات بيئة الأعمال المتغيرة.

وبناءً على ذلك، يُعتبر المورد البشري القلب النابض للمؤسسات، ما يجعلها تسعى جاهدة لتطويره من حيث الكم والنوع، وتحقيق الاستفادة القصوى من أدائه وفعاليته. وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مفاهيم جودة الحياة الوظيفية، مع استعراض بعض النماذج الدولية البارزة في هذا المجال، مثل: هيئة البريد الأمريكية، اتحاد الصناعات البريطاني، والمؤسسات اليابانية. والغاية من ذلك هي الارتقاء بنظم العمل داخل المؤسسات وتعزيز الاستقرار والتوطين الوظيفي.

بناءً على ما ورد أعلاه، تم صياغة الإشكالية من خلال السؤال الحوري التالي :

ما هو مفهوم جودة الحياة الوظيفية؟ وكيف يمكن تفعيلها بنجاح داخل المؤسسات؟

كإجابة أولية، يمكن افتراض أن: جودة الحياة الوظيفية تتعلق بظروف العمل بصفة عامة، ويمكن تحقيق النجاح في تطبيقها في المؤسسات من خلال التركيز على الموظفين.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وذلك بالنظر إلى أهميتها، الأمر الذي يستدعي إبراز سبل تطبيقها بنجاح في إطار مؤشرات قياسها، ومن ثم الإشارة إلى بعض التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، وهي: هيئة البريد الأمريكية، اتحاد الصناعات البريطاني، والمؤسسات اليابانية.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتباره المناسب لطبيعة الدراسة، وكذلك بالنظر إلى موضوعها.

2. الإطار النظري للدراسة

يتعلق هذا المحور بتقديم مفاهيم أساسية حول جودة الحياة الوظيفية، من حيث المفهوم والأهمية، ومن ثم الابعاد ومؤشرات القياس، إلى جانب عوامل النجاح في تطبيقها.

1.2 تعريف جودة الحياة الوظيفية (QWL)

هي نتيجة لتكامل وتفاعل مجموعة من الأنظمة والبرامج التي تهدف إلى تحسين وتطوير مختلف جوانب رأس المال البشري في المؤسسات. تشمل هذه الجوانب التصميم المتقن للوظائف، تحسين نظام الأجور والمكافآت، تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل آمنة وصحية. كما تركز على تعزيز العلاقات الإيجابية بين فرق العمل، مما ينعكس إيجابيًا على مستويات الرضا الوظيفي والولاء والالتزام لدى الموظفين تجاه المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. (قهيري، 2020، صفحة 33)

2.2 أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية

تهدف المؤسسات إلى تحقيق العديد من الفوائد من خلال تبني برامج جودة الحياة الوظيفية. تتجلى أهمية هذه الجودة في النتائج المرجوة التي تسعى المؤسسات للوصول إليها، والتي تشمل: (عقون و بوخدوني، 2020، صفحة 82)

فالموظفون السعداء يمثلون دعامة أساسية لأداء وظيفي متميز والتزام تنظيمي قوي، مما يزيد من رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة ويعزز ولاءهم لها، بالإضافة إلى رفع مستويات الإنتاجية بشكل عام. هذا يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الإنتاج وتقليل التكاليف التشغيلية. وكذلك، يساهم في استقطاب والحفاظ على الكفاءات ورأس المال الفكري الذي يُعد ركيزة أساسية لاستدامة نجاح المؤسسة.

من بين الفوائد الأخرى الملحوظة: تحفيز الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد، إلى جانب دعم الاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري، بالإضافة إلى تحسين الممارسات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية مثل تدريب الموظفين، اختيار الفرق، واستقطاب المواهب المتميزة. التركيز على جودة الحياة الوظيفية يخلق بيئة عمل إيجابية تسودها علاقات متينة بين الأفراد وتُشعل الحماس.

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف رئيسية تشمل:

- تعزيز رضا الموظفين وتحسين صحتهم النفسية والجسدية، مما يولد مشاعر إيجابية.
- زيادة إنتاجية العاملين وتعزيز التعلم المستمر في بيئة العمل.
- تحسين إدارة التحولات والتغيير التنظيمي.
- بناء سمعة قوية للمؤسسة كجهة عمل مميزة تُشجع على التوظيف والحفاظ على المواهب.
- تقليل نسبة دوران الموظفين وخفض حالات التغيب.
- جذب الكفاءات العالية وزيادة دافع الموظفين للبقاء والإبداع داخل المؤسسة.
- الارتقاء بالإنتاجية والأداء المالي العام للمؤسسة.
- يؤدي تحقيق رضا الموظفين إلى إسهام مباشر في تعزيز الأهداف التنظيمية وتقوية استدامة نجاح المؤسسة.

3.2 مزايا برامج جودة الحياة الوظيفية

ترمي المؤسسات التي تعتمد برامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق مكاسب متنوعة تؤثر إيجابياً على كل من البيئة الداخلية والتنافسية لها. هذه البرامج لا تدعم فقط جذب موظفين أكفاء، بل تساهم أيضاً في زيادة مرونة القوى العاملة ورفع مستوى ولائها وتحفيزها. كما تتيح ظروف عمل محسنة تعكس إيجابياتها على الفعالية العامة للمؤسسة. إلى جانب ذلك، تعزز هذه البرامج الأداء التسويقي وتأثير ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، الاستقطاب وانتقاء الكفاءات. وتتمثل أبرز آثارها الإيجابية فيما يلي:

- تعزيز اهتمام الإدارة والموظفين بالأفكار المطروحة؛
- تنامي التزام العاملين تجاه المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها؛
- تشجيع التواصل بين الموظفين والمشرفين بنشاط أكثر؛
- بناء بيئة عمل أكثر تنافسية من خلال تحسين الأداء والجودة؛
- تطوير مهارات المشرفين لتحويلهم إلى قادة ومصنّعي قرارات مدعومين بأدوات محدثة؛
- تحفيز الابتكار عبر احترام وتقدير أفكار العاملين؛
- خلق روح الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين؛
- زيادة رضا العاملين عبر إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات؛

- دعم رضا المشرفين نتيجة تحسين قنوات التواصل؛
- تقليل المقاومات للتغيير بما يحقق رضا وظيفي أكبر ومنهج عملي أكثر تفاعلاً .

4.2 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تُعتبر جودة الحياة الوظيفية محورًا هامًا يحتوي على العديد من الأبعاد والعناصر المختلفة، وقد تنوعت آراء الباحثين حول تحديد هذه الأبعاد. في دراستنا الحالية، ستركز على الأبعاد التالية: (مغنوس و عقون، 2021، صفحة 273)

▪ القيادة ومشاركة الموظفين

القيادة التشاركية تُعرف أيضًا بالقيادة الإيجابية أو البناءة، وهي تعتمد على منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تمكينهم من تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام. حيث تؤدي هذه القيادة دورًا مهمًا في تعزيز الروح المعنوية للموظفين؛ إذ يشعرون بالتقدير ويدون تعاونًا أكبر عند المشاركة في القرارات. ومع ذلك، يتطلب هذا النهج توفر عاملين أساسيين، وهما: وجود مستوى عالٍ من الثقة بين جميع أفراد فريق العمل، والارتقاء بفهم وأداء القيادة التشاركية داخل المؤسسة .

▪ الترقية الوظيفية

تتم الترقيات من خلال برامج محددة، مثل تطوير المسار الوظيفي، فرص التدريب، أو العمل في مشاريع خاصة ولجان معينة. تهدف هذه الترقيات إلى توسيع نطاق المسؤوليات الموكلة للموظفين، ما يعزز لديهم الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة .

▪ الأجور والمكافآت

الأجر يشير إلى القيمة المالية التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، بينما تُعد المكافآت أدوات تحفيزية فعالة تُستخدم لتحسين الأداء وتقدير الجهود. تُسهم هذه المكافآت في خلق بيئة تنافسية تشجع على الإبداع والتميز بين الموظفين لتحقيق أفضل النتائج .

▪ العلاقات الإنسانية

تهدف المؤسسات إلى بناء علاقات عمل قائمة على التعاون والثقة المتبادلة لتوفير بيئة عمل مترابطة. وجود هذه العلاقات يعزز شعور الموظفين بأهمية إنجازاتهم ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف بسلاسة .

▪ الاستقرار والأمن الوظيفي

يرتبط الأمن الوظيفي بتوفير ضمانات تتعلق بالحفاظ على الوظيفة بعيدًا عن أي إجراءات تعسفية أو غير مبررة، مما يعزز الاستقرار النفسي للموظفين. هذا الاستقرار يُترجم إلى أداء أفضل وروح معنوية مرتفعة، ما يسهم بدوره في تعزيز الولاء التنظيمي .

▪ التدريب والتعليم

التدريب يمثل أحد أبرز مقومات تحسين جودة الحياة الوظيفية؛ إذ يلعب دورًا جوهريًا في صقل المهارات وزيادة كفاءات الموظفين بما يساعدهم على الارتقاء بمستوى الأداء والعمل بشكل أكثر احترافية .

■ ظروف العمل المادية

تشمل الظروف المادية توفير بيئة عمل آمنة ومريحة تُلبّي احتياجات الموظفين وتعزز رضاهم، وهو ما يُسهم في دعم الأداء بشكل إيجابي.

■ التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية

التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُعد مؤثرًا رئيسيًا على جودة الحياة داخل المؤسسة؛ إذ يحسن الصحة النفسية للموظف ويسهم بشكل كبير في تعزيز شعوره بالرضا الوظيفي وتطوير أدائه المهني .

5.2 مؤشرات قياس جودة الحياة الوظيفية

هناك مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم لتقييم جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات، بحيث يتم تقسيم هذه المؤشرات إلى فئات مختلفة وفقًا لعوامل الأداء والرضا الشخصي والمجتمعي : (مروسي و بوجنان، 2021، صفحة 392)

■ السلامة وأخلاقيات العمل

تركز بشكل خاص على الأمان الجسدي وظروف العمل، بالإضافة إلى حقوق العاملين وكيفية معاملتهم، مما يؤثر على صحتهم وكرامتهم.

هذا الجانب يعد عنصرًا حيويًا لضمان جودة الوظيفة، حيث أن تطبيق معايير حقوق الإنسان والعمل الدولي المتعارف عليها مهمان لضمان بيئة عمل آمنة لا تهدد حياة أو صحة الأفراد. وتشمل المؤشرات التي تعكس هذه الأبعاد:

■ اختلافات معدل التوظيف؛

■ حوادث العمل؛

■ التعرض لمواقف محرجة في العمل؛

■ التعرض للضوضاء.

■ الدخل من الوظيفة

يعتبر من أهم العوامل في تقييم العمل بالنسبة للموظف، إلى جانب معايير أخرى يتم النظر فيها دومًا في سياق الأرباح. لذلك، تركز المجموعة الثانية من المؤشرات على الدخل من التوظيف، مع تسليط الضوء على الفروقات في الأجور بين مجموعات الموظفين المختلفة، ومتوسط الدخل الشهري، والعاملين ذوي الدخل المنخفض.

■ وقت العمل وتوازن الحياة بين العمل والحياة الشخصية

هذان العنصران يعدان جزءًا مهمًا من جودة التوظيف، حيث يتطلب ذلك الجمع بين الالتزامات المهنية والحياة الخاصة.

تُركز المجموعة الثالثة من المؤشرات على وقت العمل (مثل مدة العمل والعمل في أوقات الراحة المعتادة)، والتنقل، مع الاهتمام الخاص بالمجموعتين: من يودون العمل لساعات أطول ومن يعملون أكثر من غيرهم.

هذه المؤشرات تشمل متوسط ساعات العمل، العمل لساعات طويلة، العمل الليلي المعتاد، التنقل بين الوظائف، والعمل تحت الضغط الزمني، والعمل في وظائف متعددة.

■ أمن الوظيفة

يشير إلى مدى استمرارية الوظيفة طالما رغب الموظف في ذلك وكان الوضع الاقتصادي يسمح بذلك. تعتبر الثقة في الاستمرار بالعمل اعتماداً على ضمانات رسمية عنصراً مهماً لجودة التوظيف. من الأفضل للموظفين أن يكون لديهم عقد عمل رسمي يضمن حقوقهم الأساسية.

ومع ذلك، فإن غياب عقود غير محددة المدة ليس بالضرورة سلبياً؛ فبعض الموظفين يفضلون عقود قصيرة الأجل. تشمل المؤشرات في هذا السياق: الموظفون بعقود غير محددة المدة، العقود المحددة المدة، العاملون عبر وكالات العمل المؤقتة، الاستقرار الوظيفي، واحتمالية فقدان الوظيفة.

■ تطوير المهارات

يُعد تحسين جودة التوظيف من خلال تنمية المهارات وتطوير الموظفين ميزة مرغوبة. تعتبر مجموعة جديدة من المؤشرات المشاركة في التعليم والتدريب من وجهة نظر الموظفين أنفسهم. تشمل المؤشرات المشاركة في الأنواع المتعددة للتعليم والتدريب وتقييم تلك البرامج مثل التعليم الرسمي وغير الرسمي والتدريب غير الرسمي لأغراض مهنية.

6.2 عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية

تتعلق بالنشاطات والإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتحسين الحياة الوظيفية للموظفين وتلبية احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل جيدة، إشراكهم في اتخاذ القرارات وضمان الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي، بالإضافة إلى فرص تحسين الأداء لتعزيز الجودة الوظيفية داخل المؤسسات.

هذه العوامل كما أوردها الباحثون في مجال التنظيم تتمركز حول توفير بيئة مشجعة ومنصفة لتحقيق الجودة والفاعلية في المؤسسات: (بن خالد و بوحفص، 2015، الصفحات 122-123)

■ نظام الاتصالات

تمثل المؤسسة بيئة نشطة للأنشطة الاتصالية الرسمية، التي تتجسد في تبادل المعلومات ونشرها ضمن الإطار الرسمي للمؤسسة. هذه الأنشطة الاتصالية تنوع بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تشكل جزءاً من نسيج العمل داخل المؤسسة.

■ نظم المقترحات

ترتكز بيئة العمل ذات الجودة الوظيفية وبرامج مشاركة الموظفين على فكرة أن العاملين يحملون في جعبتهم أفكاراً مبتكرة، وهنا تأتي مسؤولية الإدارة في متابعة وتنفيذ هذه الرؤى.

حيث تعد نظم المقترحات أداة مؤسسية لجمع الأفكار الجديدة من العاملين، وعادةً ما تعتمد النظم الحديثة على آليات مثل صندوق المقترحات. يقوم الموظف بتقديم فكرته إلى المشرف الوسيط، الذي يتولى بعدها مراجعتها واستلام التعليقات.

من المهم أن تكون الإدارة واضحة في دعم هذا الالتزام من خلال رسائل وتصريحات ومقالات موجهة لجميع الموظفين. ومع ذلك، إذا اعتبر المشرف أن الاقتراح يتضمن نقداً ضمنيًا، فقد يتم تجاهل الفكرة بدلاً من تشجيعها، وهو أمر ضار بيئة الابتكار. ولهذا السبب، يجب أن تلتزم كل مؤسسة بخلق ثقافة عمل تحترم كافة الأفكار، بغض النظر عن مدى جدواها .

■ مجهودات المؤسسة

تؤدي الجهود المؤسسية دوراً محورياً في تحقيق النجاح الوظيفي، من خلال تسخير أفضل الممارسات التنظيمية والإدارية لتنسيق الأهداف بين العاملين والمؤسسة بشكل فعال ومستدام .

3. الإطار التجريبي للدراسة

يُخصص هذا المحور لتقديم نماذج عالمية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال تسليط الضوء على ثلاث تجارب رائدة ، وهي:

- نموذج هيئة البريد الأمريكية؛
 - نموذج اتحاد الصناعات البريطاني (CBI)؛
 - النموذج الياباني في المؤسسات.
- ففي ظل التغيرات البيئية المتسارعة وتطور تقنيات المعلومات، وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بمواجهة تحديات جديدة تستوجب تطوير أداء الموظفين.

من بين تلك الأدوات الفعالة كانت برامج جودة الحياة الوظيفية التي حظيت باهتمام كبير عالمياً .

1.3 نموذج هيئة البريد الأمريكية

تعد هيئة البريد الأمريكية نموذجاً بارزاً في تطبيق مفاهيم جودة الحياة الوظيفية، حيث تقدم خدماتها على امتداد الولايات المتحدة.

قامت الهيئة بتنفيذ أنشطة وبرامج تهدف إلى تحسين بيئة العمل بشكل مستدام وتعزيز رضا الموظفين عبر دعم الابتكار والتطوير المهني: (عاطف الجمال، 2019، صفحة 16)

- صياغة رؤية وأهداف محددة وواضحة؛
- تمكين الموظفين من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- تعزيز قناعة والتزام القيادة بأهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية؛
- تقديم الدعم والمساندة اللازمة للموظفين من قبل الإدارة؛

- توفير تدريب مستمر وملائم بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الهيئة والأنشطة المختلفة، والتركيز على المستوى الفردي بشكل خاص؛
- تطوير أنظمة عمل فعالة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي؛
- اعتماد نهج العمل الجماعي عبر فرق متعاونة؛
- الاستثمار طويل الأمد في الموارد البشرية لتحقيق استدامة الكفاءة والإنتاجية.

2.3 نموذج اتحاد الصناعات البريطاني (CBI)

يُركز اتحاد الصناعات البريطاني على تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية بهدف دعم المؤسسات البريطانية في تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة، مع تقليل تكاليف الإنتاج . ويرى هذا الاتحاد أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية يعتمد بشكل رئيسي على تلبية احتياجات ورغبات موظفيها .

كما أن هناك ترابطاً وثيقاً بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف الشخصية للموظفين . وينطلق هذا النموذج البريطاني لتطبيق جودة الحياة الوظيفية من ثلاثة ركائز أساسية، وهي: (صالح عبد الغفور برسي، 2011، صفحة 177)

■ الموظفون

يسعى إلى تخفيف الضغوط والمشاكل والصراعات في العمل مع التركيز على تلبية احتياجاتهم الشخصية والوظيفية بشكل فعال.

■ المؤسسة

تركز على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج مع التحكم في هيكل التكاليف .

■ البيئة المحيطة بالمؤسسة

تتطلب المرونة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة . هذه الركائز الثلاث تدعمها استراتيجيات إدارية تُطبق داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التالية:

■ التركيز على المخرجات

تعطي الإدارة البريطانية، وخاصة إدارة الموارد البشرية، الأولوية لجودة العمل من حيث النتائج النهائية بدلاً من المدخلات .

■ تعزيز قيمة جودة الحياة الوظيفية

تتم إدارة الموارد البشرية بتحسين بيئة العمل ورفع وعي الموظفين بجودتها لزيادة الإنتاجية.

■ تنمية وتدريب القيادات

يبدأ تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال تأكيد والتزام قيادة المؤسسات به، بتغيير الثقافة المؤسسية لتلبية احتياجات الموظفين مما يؤدي إلى نجاح الأهداف التنظيمية .

3.3 النموذج الياباني في المؤسسات

يركز النموذج الياباني على جودة الحياة الوظيفية على أساس عنصرين رئيسيين: (عاطف الجمال، 2019، صفحة

(16)

- إدراك الإدارة أن تحقيق الميزة التنافسية المحلية والدولية يعتمد أساسًا على الكفاءات البشرية داخل المؤسسات، يعكس الأهمية المتزايدة لتطبيق نظم عمل عالية الجودة تعزز جودة الحياة الوظيفية للموظفين. هذه النظم تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة لأداء أفضل ورضا وظيفي.
- كما بات واضحًا أن الاستثمار في رأس المال البشري يُعتبر استثمارًا طويل الأجل يعود بالفائدة المستدامة، من خلال تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يترتب عليه تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4.3 مساهمة الدراسة الحالية

توصلت هذه الدراسة الى أن النجاح في تحقيق جودة الحياة الوظيفية يعتمد على عدة عوامل أساسية مثل: نظام الاتصالات، برامج المقترحات، والمجهودات المشتركة داخل المؤسسة. ومن الأمثلة على المؤسسات التي نجحت في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية:

- هيئة البريد الأمريكية، التي تعتمد رؤية واضحة وأهدافًا محددة، مع تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار. تولي هذه الهيئة اهتمامًا كبيرًا بأهمية دور القيادات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، كما تهتم بدعم الموظفين، وتعزز التدريب المستمر، وتوفر أنظمة عمل فعالة، وتؤسس فرق عمل متعاونة، فضلًا عن استثمار طويل الأمد في الموارد البشرية.
- أما اتحاد الصناعات البريطاني، فيركز على العلاقة بين الموظفين والمؤسسة وبيئتها، مع التأكيد على تحسين المخرجات وتعظيم قيمة جودة الحياة الوظيفية. كما يشدد على تطوير وتنمية مهارات القيادات لتتماشى مع تلك الأهداف.
- فيما تتبنى المؤسسات اليابانية رؤية تقوم على إدراك أن الميزة التنافسية تتحقق عبر قدرات الموظفين وكفاءاتهم، مع التركيز على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للتطور والتحسين.

4. الخلاصة

تُعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية البارزة التي حظيت باهتمام كبير في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. يعود ذلك إلى كونها مفهومًا شاملاً يشتمل على مجموعة من المؤشرات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز شعور الأمان الوظيفي لدى الموظف. كما تهدف هذه الجودة إلى تطوير رأس المال البشري ودعم بيئة العمل وجعل الحياة المهنية والشخصية للعامل أكثر إيجابية. كل ذلك يصب في تحقيق هدف التنمية المهنية المستدامة.

جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم شائع في إدارة الموارد البشرية، ويعبر عن التجربة الكاملة التي يخوضها الموظف في مكان عمله. يشمل هذا المفهوم بيئة العمل، طبيعة العلاقات بين زملاء العمل، فرص النمو والتطور المهني، مستوى الرضا الوظيفي، والتوازن بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية.

إذ تُعد جودة الحياة الوظيفية من أولويات المؤسسات الراغبة في الاحتفاظ بمواهبها البشرية وتحقيق النجاح طويل الأجل. فهي تؤثر إيجابيًا على العديد من الجوانب التنظيمية، بدءًا بتحسين الظروف المهنية وزيادة الإنتاجية، وصولًا إلى

توفير بيئة عمل متكاملة تشمل الأجور العادلة، الحوافز، وآليات التدريب والتطوير. من منظور اجتماعي، تعزز جودة الحياة الوظيفية التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، العلاقة الانسانية بين العاملين، تبني القيم المؤسسية، والتقييد بالقوانين، مما يولد شعورًا قويًا بالانتماء والالتزام.

حيث تحظى جودة الحياة الوظيفية بتأثير إيجابي ملموس على أداء الموظفين، حيث تعزز من شعورهم بالرضا، وتزيد من دافعيتهم، وتعمق التزامهم تجاه وظائفهم. إن توفير بيئة عمل مريحة وداعمة يشكل عاملاً أساسيًا في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء بشكل عام.

كما تعد جودة الحياة الوظيفية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق بيئة عمل محفزة ومنتجة. فهي تهدف بجدية إلى تلبية الاحتياجات المادية والبشرية، وتبني أساليب إدارة مرنة ومتطورة تساهم في تحسين الأداء الإداري وتوفير الظروف المثلى للعاملين.

للوصول إلى بيئة عمل متميزة وتعزيز جودة الحياة الوظيفية، يصبح من الضروري اعتماد أساليب إدارة وقيادة حديثة وفعالة. هذه الأساليب تتيح التأثير الإيجابي على الموظفين، وإحداث تغييرات إيجابية، وحل المشكلات بشكل مبتكر، مما يؤدي إلى رضا العاملين وتحفيزهم نحو التميز والإبداع في العمل المؤسسي. وتُظهر جودة الحياة الوظيفية الفريدة الطابع الخاص للمنظمة وتُميّزها عن غيرها. لذا فإن تحسين أبعادها النفسية والاجتماعية والمادية يمثل مسؤولية جوهرية تقع على عاتق المنظمات.

ويتفق الخبراء في إدارة الموارد البشرية على أن قدرة المنظمة على الوفاء بهذه المسؤولية تنعكس مباشرةً على أدائها ونتائجها. إذ تساهم جودة الحياة الوظيفية المناسبة في تعزيز نمو المنظمة وازدهارها، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، كما تفتح المجال أمام العاملين لاستثمار طاقاتهم بأقصى الإمكانيات الممكنة.

1.4 النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، نذكر منها ما يلي:

- بروز الدور المحوري للموارد البشرية كمصدر تنافسي قوي ضمن الاستراتيجيات الإدارية الحديثة. فالنظرة إلى الموظفين تغيرت من اعتبارهم منفذين فقط إلى شركاء في وضع وتنفيذ البرامج الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يتكامل مفهوم جودة الحياة الوظيفية مع المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة. فهو يشمل توفير بيئة عمل آمنة وصحية مع تشجيع الموظفين على المشاركة والإدارة الذاتية. كما يُعتبر من الركائز الأساسية لبرامج الجودة الشاملة التي تهدف إلى تطوير مناهج العمل وتعزيز ثقافة الإبداع والاستغراق الوظيفي.
- برامج جودة الحياة الوظيفية تشمل عدة جوانب أساسية كتصميم الوظائف بشكل جيد، نظام أجور ومكافآت عادل، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، تعزيز الصحة والسلامة المهنية، وتنمية روح التعاون

بين فرق العمل. وأظهرت المؤسسات إحصائياً نجاحاً واضحاً حين اعتمدت هذه البرامج عبر تحسين الأداء وتقليل التكاليف واستقطاب الكفاءات.

- تسعى المؤسسات إلى تحقيق فوائد متعددة من خلال تبني برامج جودة الحياة الوظيفية، نظراً لما تحققه هذه البرامج من فوائد ملموسة مثل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي، رفع جودة الإنتاج وخفض التكاليف، جذب الكفاءات والحفاظ على رأس المال الفكري، تعزيز تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ودعم الميزة التنافسية مع تعزيز الاستثمار طويل الأجل. كما تسهم هذه البرامج في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، اختيار فرق العمل، واستقطاب العاملين المميزين.
- تستند جودة الحياة الوظيفية إلى عدة عناصر أساسية، منها: القيادة الفعالة ومشاركة الموظفين، فرص الترقية الوظيفية، هيكل الأجور والحوافز، جودة العلاقات الإنسانية، الاستقرار والأمان الوظيفي، التدريب والتعليم المستمر، ظروف العمل المادية المناسبة، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية.
- لقياس جودة الحياة الوظيفية، يتم الاستناد إلى مؤشرات متنوعة تشمل: بيئة العمل الآمنة وأخلاقياتها، العائد المادي من الوظيفة، وقت العمل وتوازن حياة الفرد المهنية والاجتماعية، الأمان الوظيفي، وتنمية المهارات. ويعتمد نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية على نُظم اتصال فعالة، آليات تقديم المقترحات من الموظفين، ومبادرات المؤسسة لتحقيق هذا النجاح.
- تقدم هذه البرامج للمؤسسات مزايا متعددة مثل تعزيز الالتزام التنظيمي، تحسين الاتصالات الداخلية، دعم القدرة التنافسية، تشجيع التطوير والابتكار، تعزيز قيم الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة، ورفع معدلات الرضا الوظيفي.
- على سبيل المثال، تقوم هيئة البريد الأمريكية بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية من خلال وضع رؤية وأهداف واضحة ومحددة، إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، التزام القيادة بأهمية هذا المفهوم، تقديم الدعم والمساندة الإدارية اللازمة للموظفين، وتوفير برامج تدريب مستمرة تتماشى مع الاحتياجات الفعلية للأفراد والمؤسسة. كما تعتمد الهيئة على فرق العمل الفعالة وتستثمر بشكل مستدام في المورد البشري.
- من جهة أخرى، يعتمد اتحاد الصناعات البريطاني هذا المفهوم لتعزيز الإنتاجية والجودة وخفض تكاليف الإنتاج. ويرتكز تطبيقهم على ثلاثة محاور رئيسية: التركيز على الموظفين كمورد أساسي، المؤسسة كنظام عمل موجه نحو الإنجازات، والبيئة المحيطة كنموذج داعم. كما أن الإدارة تركز بشكل خاص على نتائج الأداء بدلاً من المدخلات وتعظيم قيمة جودة الحياة الوظيفية، مع تطوير المهارات القيادية.
- أما المؤسسات اليابانية فتقوم بتطبيق نموذج يركز على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية عبر تطوير مهارات الموظفين وتهيئة بيئة عمل تحقق لهم جودة الحياة الوظيفية. ويولي هذا النموذج أهمية خاصة للاستثمار في رأس المال البشري كاستثمار طويل الأجل يعزز الولاء والانتماء للمؤسسة، ويعود بالفوائد المستمرة على أداؤها المستقبلي.

2.4 الاقتراحات والتوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- الاهتمام بالموارد البشرية واستغلالها لتعزيز التنافسية باعتبارهم يمثلون جزء من رأسمال المؤسسة (رأس المال البشري) ومصدرا لتحقيق الثروة.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لتسهيل تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وذلك من خلال التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالوظائف، هيكل الأجور والمكافآت، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون ضمن فرق العمل، تعزيز القيادة الفعالة، ضمان فرص الترقية الوظيفية، جودة العلاقات الإنسانية، الأمان الوظيفي، التدريب المستمر، ظروف العمل المادية الملائمة، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الاجتماعية، ونظم الاتصال.
- الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال تطبيق جودة الحياة الوظيفية وعلى رأسها: هيئة البريد الأمريكية، اتحاد الصناعات البريطاني، والمؤسسات اليابانية.

3.4 آفاق الدراسة

تفسح هذه الدراسة المجال للبحث في مواضيع متعلقة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، ونذكر منها ما يلي:

- تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- تقييم واقع جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات الدول النامية.
- تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات بين الحتمية والخيار.

5. المراجع

- مغنوس، دنيازاد، وعقون، شراف. (2021). "قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2". مجلة جديد الاقتصاد، المجلد (16)، العدد (1)، 265-291.
- عقون، شراف، وبوخدوني، لقمان. (2020). "جودة الحياة الوظيفية ومورها في استدامة راس المال البشري: نظرة عامة". الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (05)، العدد (02)، 78-94.
- مروي، عبد الصمد، وبوجنان، توفيق. (2021). "أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة مغنية". الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (02)، العدد (06)، 386-404.
- بن خالد، عبد الكريم، ومباركي، بوحفص. (2015). "فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني". مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (20)، 117-129.
- قهيري، فاطنة. (2020). "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية". مجلة البديل الاقتصادي، المجلد (06)، العدد (02)، 27-56.
- برسي، محمد حسين صالح عبد الغفور. (2011). "نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية". أطروحة دكتوراه. قسم إدارة الاعمال كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، مصر.
- الجمال، محمد عاطف. (2019). "جودة حياة العمل والمسار الوظيفي"، بدون دار النشر، بدون بلد النشر.

إعدادات الصفحة

- يكتب المقال على برنامج Microsoft Word نسخة 2013 و ذلك لتجنب إختلال الفقرات و الأشكال عند الطبع .