

Quality of work life as a philosophy to ensure the development of professional satisfaction



Received: 01/07/2024; Accepted: 06/10/2024

صغيري حسين¹, لوكية الهاشمي²

1- مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر

2- مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر

جودة الحياة الوظيفية كفلسفة لضمان تطوير الرضا المهني

الكلمات المفتاحية:

جودة الحياة الوظيفية؛
الرضا المهني؛
فلسفة جودة الحياة
الوظيفية؛
تطوير الرضا المهني؛
مقاربة سوسيو-تقنية.

ملخص

في عصر يتسم بالتطور السريع والتنافسية الشديدة في سوق العمل، أصبحت جودة الحياة الوظيفية للعاملين أمراً لا يمكن تجاهله. إن الحياة الوظيفية للفرد لها تأثير كبير على رضاه المهني وجودته الشخصية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية فلسفة جودة الحياة الوظيفية كأسلوب فعال لضمان تطوير الرضا المهني للعاملين، إذ تتمحور فلسفة جودة الحياة الوظيفية حول إيجاد توازن مثالي بين الجوانب الشخصية والمهنية لحياة الفرد في بيئة العمل، وتسعى إلى تحسين تجربة الفرد في مكان العمل من خلال توفير بيئة تشجع على النمو الشخصي والمهني، وتعزز الاستقرار والرضا المهني، فمن خلال تطبيق فلسفة جودة الحياة الوظيفية، يمكن تحقيق عدة فوائد، بما في ذلك، زيادة الإنتاجية، انخراط أفضل، تقليل الاستقالات، وباختصار، فإن فلسفة جودة الحياة الوظيفية تمثل استثماراً مهماً للشركات لضمان تطوير الرضا المهني لموظفيها، وبالتالي، تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة أكبر وفعالية أعلى.

Abstract

In era of rapid development and intense competition, the Q.W.L has become something that cannot be ignored. An individual's career has a significant impact on his professional satisfaction and personal quality, And here the importance of the philosophy of Q.W.L, emerges as an effective method to ensure the development of employees' professional satisfaction, It focuses on around finding an ideal balance between the personal and professional aspects of an individual's life in the work environment, and seeks to improve the individual's experience in the workplace by providing an environment that encourages On personal and professional growth, and enhances stability and professional satisfaction. Through it, it is possible to achieve: increased productivity, better engagement, and reduced resignations, In short, the philosophy of Q.W.L, represents an important investment for companies to ensure the development of the professional satisfaction of their employees, and thus, achieve their goals, Institutionalization more efficiently and more effectively.

Keywords:

Qualité de vie au travail ;
Satisfaction
professionnelle ;
Philosophie de qualité de
vie au travail ;
Développer la satisfaction
professionnelle ;
Approche sociotechnique.

I - مقدمة

جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكيفية شعور الفرد برضاه وراحته في بيئة العمل. تعتبر جودة الحياة الوظيفية أكثر من مجرد مستوى الراتب أو الفوائد الوظيفية، بل تشمل أيضاً عوامل مثل الثقة بين الزملاء والإدارة، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وفرص التطوير المهني، والشعور بالاعتراف والتقدير، تعتبر جودة الحياة الوظيفية فلسفة مهمة لضمان تطوير الرضى المهني، حيث تركز هذه الفلسفة على تحقيق توازن بين احتياجات الفرد ومتطلبات العمل. فعندما يشعر الأفراد بأن بيئة عملهم تدعم رفاهيتهم الشخصية والمهنية، فإنهم يكونون أكثر رضىً وإنتاجية، ومن خلال فهم أيضاً للأسس الفلسفية لجودة الحياة الوظيفية، يمكن للمؤسسات تطبيق استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رضى الموظفين، إذ يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات إجراء استطلاعات لقياس رضى الموظفين، وتوفير فرص التطوير المهني، وتعزيز ثقافة الاعتراف والتقدير، وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، بشكل عام، يعتبر تبني فلسفة جودة الحياة الوظيفية جزءاً أساسياً من استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الشركات الناجحة، حيث تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، وبالتالي تعزيز رضى الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

II. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

- إن مفهوم الجودة يمكن استعماله في عدة معاني حسب الجماعة المرجعية أو النسق السوسيو-اجتماعي الذي يستعمل فيه كما يورده (SCHALOCK, 1992) أما لدى البعض الآخر فعبارة الجودة تترجم على أنها الشيء المستحسن أو الشيء المرغوب كما هو ملاحظ في أنظمة الجودة الممارسة في الصناعة كالمشاركة وتقديم الأداء المطلوب للحصول على رضا الزبون أو التطوير المستمر. (Schalock & ROBERT, 1992, p. 137)
- ويرى جاد الرب بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة، والمخططة، والمستمرة، التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب المؤثرة على الحياة الوظيفية للعاملين والشخصية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها." (جاد الرب، 2008، صفحة 9)
- وأيضاً هناك من يعرفها على أنها نمط إداري تعاوني تشاركي بين الإدارة والعاملين في المؤسسة يهدف إلى تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إنتاجية ورضا لدى العاملين. (Saraji & Dargahi, 2006, p. 9) ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن Saraji جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا نظام مشترك مترابط بين الطرفين من أجل الوصول إلى درجة تجعل من حياة العملية أكثر فعالية وأكثر راحة للعاملين
- تعريف Shani 2013: هي درجة التميز وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضاف إليها البعد الإنساني والتي تسهم بمجملها في الرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة الكلي. (Shani, 2013, p. 2)، وعليه يمكن القول إن شاني ترى أن جودة الحياة الوظيفية مقتصرة على عدد من شروط العمل الموضوعية ومدى امكانياتها لإحداث نوع من التغيير الإيجابي داخل بيئة المنظمة، وذلك انطلاقاً من الأداء الفردي لأعضاء المجموعة إلى غاية الوصول إلى الأداء المجموعة التنظيمية ككل.
- يعرفها Swamy & al سنة 2015 بأنها: "مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Swamy & Rashmi, 2015, p. 283)
- وعرفها (اشتوي 2015) بأنها: حالة من رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة مادية ومعنوية، كما جاء أيضاً على لسان (البريري 2016) بأنها: بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة. (حمادنة، 2019، صفحة 109).

- ومن خلال ما تم التطرق إليه في التعاريف سابقة الذكر فإننا نستخلص التعريف الإجرائي التالي: إن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من البرامج والأساليب المنظمة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين والارتقاء بكافة الجوانب المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة والمحيط به والتي بإمكانها أن يكون لها تأثير في الحياة الوظيفية والبيئة الاجتماعية والصحية داخل محيط المنظمة أو خارجها الشيء وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع في مستوى كفاءة وفعالية هذا المورد وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة من قبل المنظمة والفرد داخلياً وخارجياً.

III. علاقة جودة الحياة العامة بجودة الحياة الوظيفية:

جودة الحياة الوظيفية ليست سوى إطالة نوعية الحياة الشاملة من خلال تحسين ظروف العمل، وهذا ما يدعو إليه (1999، ليتوين)، ويقول إن جودة الحياة لا تقتصر على التغلب على الصعوبات ومواجهة العقبات، ويشير بارجر (1998) من ذلك أن شبيهاً عن دراسة جودة الحياة يناقش مستوى عمل الفرد وتقييمه لتأثير شخصيته على جودة الحياة، بينما يجادل إيفانز ورومني. (1996) يعتقد أن الرضا يجلب الراحة النفسية والجسدية للأفراد وأكد على العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوعية الحياة الشخصية الصحية.. (ANDREWJ, EARLY , & ROBERT, p. 29)

وهذا ما أشار إليه (Dupuis et Autres 2000) عند تقديم تعريف عام لجودة الحياة، فقال إن جودة الحياة هي المستوى الذي يحققه الإنسان في تنظيم وترتيب أهدافه، وقد اعتمد Marcel et Dupuis هذا النظام تعريف واقتراح هذه النقطة. يستخدم لتعريف جودة الحياة الوظيفية ويقترح استخدام المسح لإعطاء تعريف عام لجودة الحياة الوظيفية مما يعني أن جودة الحياة الوظيفية هي امتداداً للجودة العامة للحياة. (Vicente , Jordi, & Jordi, 2007, p. 02)

على مدى عقدين من الزمن، ركزت معظم أبحاث جودة الحياة على تناول الموضوع وقياس جودة الحياة بناءً على نهجين، كما يقول لوسكوكو وروشيل، الأول يعتمد على الرضا عن العمل، بينما الثاني يعتمد على التوازن والتوافق. العلاقة بين الحياة العملية والحياة خارج العمل تتضمن مؤشرات مثل الرضا عن الحياة بشكل عام، والانسجام الأسري، والرضا النفسي. (Darren , Julian, & Simon, 2007, p. 326)

أجرى كارين م. كولنيز وآخرون (2003) دراسة حول التوافق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية واقتراح ثلاث متغيرات تتعلق بالتوازن بين متطلبات العمل والأسرة:

- التوزيع العادل للوقت: مقدار الوقت المخصص للأسرة والعمل.
- مستوى التوازن النفسي في التوفيق بين الأدوار المهنية والأسرية
- الرضا المتوازن: وهو الرضا عن الحياة المهنية والعائلية. (Svenn-Åge , Torstein , & Karen , 2009)

كل بعد من أبعاد التوازن الوظيفي والأسري يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً اعتماداً على الوقت ومستوى المشاركة، ونستنتج أن الأشخاص الذين يقضون وقتاً أطول مع أسرهم من أولئك الذين يوازنون بين العمل والحياة الأسرية أعلى جودة. وكانت عينة دراسته راضية بنفس القدر عن الحياة المهنية والعائلية (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 124)

IV. المقاربات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية:

إن الناظر إلى تطورات دراسة اتجاهات جودة الحياة الوظيفية يجد أن هذه التطورات قد كشفت عن وجود اتجاهين، الاتجاه الأول والذي كان يهتم بالموارد البشرية والذي أصر الباحثين في أبحاثهم في غمار مجال جودة الحياة الوظيفية على أهمية الأفراد كعنصر أو كنواة مشكلة للمنظمة والتنظيم ومؤكدة على لزوم تغطية جل احتياجاتهم، من توفير الجو والبيئة الملائمة والمريحة إلى إشراكهم في العملية الإدارية الخاصة باتخاذ القرارات الخاصة بالعمل المرتبط بهم، ومن ثم يأتي الاتجاه الثاني والذي برزت فيه المدرسة التقنية الاجتماعية (السوسيو تقنية) التي سعت جاهدة إلى إضافة البعد الإنساني والتقني في العلاقات خاصة في بيئة العمل ومحيطه.

أ- مدرسة الموارد البشرية:

والتي برزت وظهرت في الولايات المتحدة وكانت نتاجاً لتجارب العالم Elton Mayo، حيث يطلق عليها أيضاً "مدرسة العلاقات الإنسانية"، ويركز هذا الاتجاه على تلبية الاحتياجات الداخلية والخارجية للفرد. ويؤكد هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد، كما يركز على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية،... إلخ)، وهذا ما يجعل من الفرد العامل أكثر أريحية وأكثر فعالية، إذ أن فلسفة الإدارة تؤيد الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها، وذلك طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات، وترك حرية التعبير للعمال وذلك من أجل التعرف على الصراعات الكامنة سواء على مستوى العلاقات الأفقية أو العلاقات العمودية، وهذا من أجل الإسراع في حلها لشكل فوري وبذل كل الجهود المطلوبة من أجل إخماد شعلة الصراعات، والتأكد على تلك المعلومات الغير رسمية والتي تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تهمين التمثلات الذهنية والمفيدة في شعور الفرد بالانتماء والولاء التنظيمي ذو مستوى عال. (بلار، 2020، صفحة 60)

يجسد George Sanderson هذا التفكير عندما يعرف جودة الحياة المهنية QWL بالإشارة إلى مبادئ مقياس Maslow: "إن الفلسفة الأساسية خلف جودة الحياة المهنية QWL هي الاعتراف بأن الاهتمام بجميع القيم الإنسانية يجب أن يركز على مكان العمل حيث، يقضي العامل معظم حياته النشيطة أو العملية ويكسب رزقه. اليوم، يتوقع الموظفون أكثر من المكافآت المادية، فهم يريدون فرصاً للتعبير عن أنفسهم والاعتراف والفرص لتحقيق ذواتهم". (Viateur & Johanne, 1983, p. 570)

كما يشير "Lyne & Vaillancourt" أن من أساسيات الإدارة هو أن تفتح المجال أمام إشراك الموظفين والعمال وإظهار الدعم المستمر لهم في كل خطوة، مما يبعث شعور الثقة فيهم والاستثمار في تطويرهم المهني، مما يدفعهم للانخراط في كل نشاطات المنظمة كما يشجع على صنع القرار على المستويات المختلفة في المنظمة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى رفع وزيادة مستوى ولائهم للمنظمة وهذا ما يعزز الروابط بين الاحتياجات الفردية والاحتياجات التنظيمية. (lyne & Lise, 2003, p. 216)

ب- المقاربة الاجتماعية التقنية (السوسيو-تقنية):

في الأربعينيات من القرن الماضي كانت مدرسة "العلاقات الإنسانية" الأكثر شيوعاً، حيث كان الاهتمام انصب جله حول الاحتياجات العمال، بالإضافة إلى أهمية البشر في إجمالي الإنتاجية، حيث كان يعتقد أن هذا النهج يعد خروجاً كبيراً عن " الإدارة التaylorية" حيث أن مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم بشكل أساسي بالعلاقات القائمة بين الأشخاص والعلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث حاولوا رواد هذه المدرسة وسعوا إلى الحصول على أسلوب الاشراف التشاركي والديمقراطي من أجل ضمان جودة وفعالية في الإنتاجية.

وبالرجوع للمقاربة الاجتماعية التقنية تعد سنوات الخمسينيات 1950 موعداً لبروزها في المملكة المتحدة البريطانية، وخاصة في معهد Tavistock Institute of human relations، حيث يشك رموز هذا التيار أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لوضع حد للتaylorيزم، وحسب اعتقادهم إن مدرسة العلاقات الإنسانية وجه جل تركيزها واهتمامها إلى العوامل الفردية والنفسية التي لها تأثير في الأداء الفعلي للعمال، بالإضافة إلى ديناميكية جماعات العمل، والأبعاد العاطفية، ويرون أن التيار الإنساني أهمل الدائرة الإنتاجية، وطريقة العمل والإجراءات التقنية. (Emilie, Péretié, & Richer, 2016, p. 27)

ابتكر هذا الاتجاه (فريد إييري، إريك تريست) في عام 1982 بالإضافة إلى أصدقائهم في لندن؛ صدر عام 1977 من قبل (لويس ديفيد). ويرى الأخير أن مفهوم جودة حياة العمل يجب أن يأخذ العمال وبيئتهم العامة في الاعتبار عند تقييم منظمات العمل وكذلك - إن لم يكن أكثر أهمية - الجانب الإنساني، والذي عندما يتم تجاهله يشار إليه على أنه جانب اجتماعي. - النظام الفني . يرى لارو جونستون وألكسندر وروبن أن هذا المفهوم يجب أن يتناول إعادة بناء أنماط العمل بالإضافة إلى أساليب التكيف التكنولوجي وتغيير نظام المنظمة. وفقاً لوجهة نظرهم، يجب أن تشمل جودة حياة العمل على ساحة مشاركة كبيرة للعاملين داخل المجتمع المهني. حيث يتم تكليفهم بمسؤوليات كبيرة مع نشاط التعلم الديناميكي الذي يؤدي إلى التنمية - وهي فكرة توصلت إليها سريفيانس في عام 1980 حول تحسين جو العمل في مكان العمل: لا تعتمد على العوامل الاجتماعية والتقنية فحسب، بل تشمل العنصر البشري حيث لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تضمينها . (Viateur & Johanne, 1983, p. 571)

وحسب وجه نظر الباحث بعد ما تم التطرق إليه، فيرى أن المقاربتان سالفات الذكر يجب أن يتعل في طريقة تكاملية، حيث أن لا يصح الاعتماد على واحدة دون التطرق أو ذكر الأخرى، فنرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية تهتم كثيراً بالعنصر البشري الذي يعد ركيزة كل تنظيم، وذلك من خلال العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ومحاولة إشراكهم وتفويض بعض من المسؤوليات لهم لترك نوع من الحرية والاستقلالية في عملهم، وفي الجهة المغايرة نرى أن رواد المقاربة السوسيو-تقنية أنهم انصب جل تركيزهم في الوسائل الخاصة بالعمل وأهملت العنصر البشري الذي أصبح في الآونة الأخيرة من بين أبرز الاهتمامات المفكرين، نظراً لما له من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الإنتاج والإنتاجية، لذا فإن تفرقة بين هاتين المقاربتين يعد نوعاً من القصور، فالجمع بينهما يجنب المنظمة عدد كبير من نقاط الضعف المرتبطة بكل مقاربة من المقاربتين السابقتين.

V. مبادئ جودة الحياة الوظيفية:

المفهوم الأساسي الذي تقوم عليه QWL هو ما أصبح يعرف باسم "إضفاء الطابع الإنساني على العمل". إنه ينطوي بشكل أساسي على تطوير بيئة عمل تحفز القدرات الإبداعية للعمال وتولد التعاون والاهتمام بالنمو الذاتي. حيث أن كلا من Maccoby وHerrick حددوا أربعة مبادئ أساسية التي تلخص إضفاء الطابع الإنساني على العمل. هذه المبادئ هي:

أولاً: مبدأ الأمن:

حيث يركز هذا المبدأ على الظروف التي يكون فيها الموظفون متحررين من القلق أو الخوف وفقدان منصبهم في المستقبل، حيث أن تكون ظروف العمل آمنة ويجب ألا يكون هناك خوف من الاحتياج المادي أو العجز الاقتصادي، ونتجاً لهذه الشروط تضمن أقصى قدر من التطورات للمهارات والأفكار. (Balaram, 2015, p. 186)

ثانياً: مبدأ المساواة والانصاف:

ويقترض وجود طريقة عادلة لإعادة تقييم كل من عنصري الجهد والمكافآت، بحيث يجب أن تكن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين الجهد والمكافآت، كما يشير جانب آخر من جوانب المساواة إلى الدفع مقابل المعرفة والمهارات من أجل القيام بنشاط أو مهمة معينة ومنه السعي إلى التخلص على كل صور التمييز بين العاملين الذي تجمعهم نفس الوظيفة، ووفقاً لهذا المبدأ فالإنصاف والمشاركة في الأرباح الخاصة بالمؤسسة تكون وفقاً لمساهمة الفرد أو جماعة العمل. (بوخوني، 2022، صفحة 38)

ثالثاً: مبدأ التفرد:

يشير التفرد إلى بيئة العمل التي يتم فيها تشجيع الموظفين على تطوير أنفسهم إلى أقصى قدر من الكفاءة، وهو نظام عمل يسهل تعزيز الإمكانات الفردية. الشرط الأساسي لذلك هو توافر الحرية والاستقلالية في تحديد وتيرة النشاط وتصميم العمليات. (Balaram, 2015, p. 186)

رابعاً: مبدأ الديمقراطية:

والذي يعني المزيد من السلطة والمسؤولية اتجاه الموظفين والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، بحيث تعمل من خلال هذا المبدأ إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية مما يضمن أيضاً حق المواطن للموظفين داخل بيئة العمل. (بوخوني، 2022، صفحة 39)

VI. النماذج المفسرة لجودة الحياة الوظيفية:

إن الباحث في الخلفية النظرية لجودة الحياة الوظيفية يجد نفسه في اختلافات متشعبة خاصة منها التي تتعلق بالنماذج التي يمكن من خلالها تفسير جودة الحياة الوظيفية، وارتأينا أن نضع بعض من النماذج التي تفسر جودة الحياة الوظيفية، وهي على النحو التالي:

أولاً: نموذج التكامل:

نظر كل من (Kiernan & Knutson، 1990) لجودة الحياة الوظيفية على أنها حركة اجتماعية لها تداعيات تتجاوز الإطار التنظيمي الصارم، وأن العمال أصبحوا متعلمين بشكل أفضل وأنهم يعتبرون العمل الآن أداة للنمو الشخصي والدعم الاجتماعي بدلاً من مجرد وسيلة لتحقيق الاستقلال المالي. (Lyle, 2010, p. 27) ويعد هذا النموذج متطوراً إلى حد ما لأنه ركز على الدعائم الثلاثة الأساسية والتي تتمثل في العنصر البشري والمنظمة والمجتمع بشكل عام، وهي العناصر التي تفسر وتعزز جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: نموذج التجزئة

يفترض هذا النموذج أن الحياة في العمل والحياة خارج العمل لا تؤثر على بعضها البعض، أضف أن الحالة التي تميز الشخص الذي يقوم بهذا النوع من التجزئة قد توصف بأنها "فك ارتباط نفسي" في مواجهة مجال الحياة أو العمل الذي تم تجريبه. (JEAN-PIERRE & GILLES, 2006, p. 345) كما وصف إدوارد وروثبارد الطابع الفريد لمتطلبات العمل والغير المتعلقة بالعمل، حيث كتب أن دوراً نشطاً مطلوباً في كثير من الأحيان للحفاظ على الفصل بين الأدوار. (Rothbard, Katherine, & Tracy, 2005, p. 244)

إذا يمكن القول إنه عندما يتعذر الفصل بين الأدوار، خاصة عند العمال الباحثين عن إحداث وتحقق التوازن بين المسؤوليات الخاصة بمنصب عمله والمسؤوليات الخاصة بحياته العائلية، فإذا كان هناك عدم التوازن عند العامل، ينجر عنه حدوث تعارض بين مجالي الدور، وهذا ما ينجر عنه بروز صراع بين إرضاء الحاجات التي يتطلبها منصب عمله داخل المنظمة، وبين إرضاء الحاجات التي تتطلبها حياته الشخصية والأسرية.

ثالثاً: نموذج التعويض:

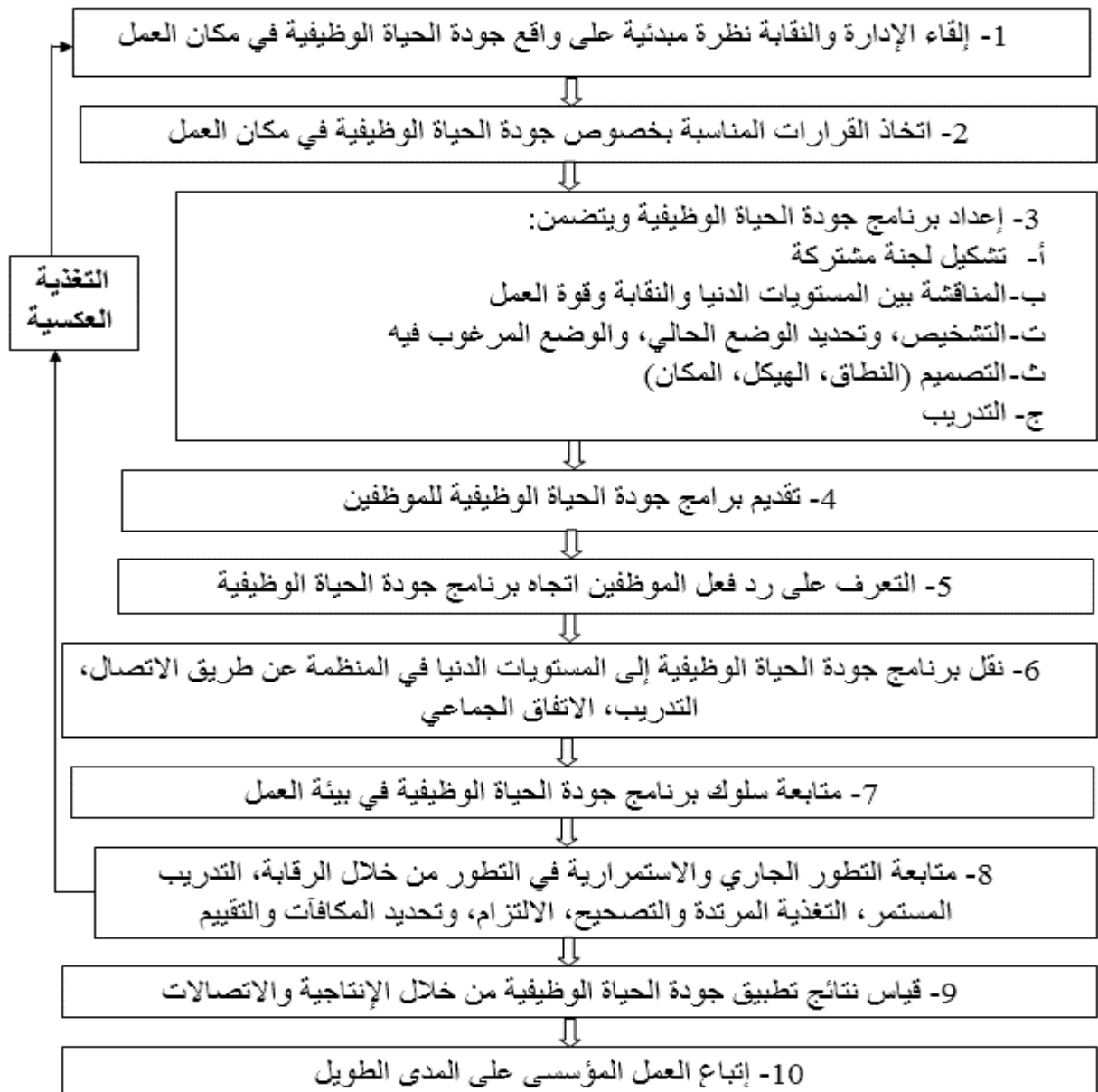
يفترض هذا النموذج أن الأفراد الغير راضين عن العمل سيحاولون تغطية هذا النقص من خلال محاولتهم القيام بأعمال وأنشطة أخرى خارج بيئة العمل، إذ أن في اعتقادهم أن من خلال هذه الممارسة التي تكون خارج بيئة العمل ستوفر لهم نوع من الرضا. (JEAN-PIERRE & GILLES, 2006, p. 344).

على سبيل المثال، يميل العمال الذين لديهم وظائف تتطلب جهداً بدنياً عموماً إلى البحث عن أنشطة ترفيهية غير متعبة حتى يتمكنوا من التعافي بشكل أفضل. (Lyle, 2010, p. 29)

نلاحظ أن هذا النموذج ركز بشكل أساسي على الحالات التي لها عدم الرضا حول خصائص بعض الوظائف التي يكون لها الطابع الروتيني المتعب، ونتيجة لذلك يكون للفرد الذي يعيش في مثل هذه الحالات سوى أن يجد نشاطات ترفيهية خارج بيئة العمل التي يتمكن من خلالها من الترويح عن نفسه من هول بيئة العمل التي يعيش بها، لكن لا يمكن أن نطبق هذا المفهوم على كل الوظائف وكل بيئات العمل الأخرى إذ أن لكل وظيفة ولكل بيئة عمل خصائصها التي تميزها عن الأخرى.

٧. المراحل الأساسية لجودة الحياة الوظيفية:

قدم (Gilbert) النموذج التالي الذي يعتبر من أفضل النماذج التي من الممكن أن تصف المراحل التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية، إذ أن هذه المراحل التي قدمها (Gilbert) تتشابه مع ما قدمه كل من (French & Bell)



الشكل رقم (01): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

المصدر: (جاد الرب، 2008، صفحة 28)

- كما يوجد مخطط آخر يفسر مراحل التي يمر بها تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية وهو كالآتي:

1- تحديد الحاجة إلى برامج

تظهر هذه الحاجة عند حدوث أخطاء ومشاكل في العمل مثل التأخير عن مواعيد العمل، الانخفاض في إنتاجية العمل وغيرها، وعند دراسة هذه المشاكل لابد من تحديد جماعات العمل والأقسام التي تعاني منها مع تحديد علاقة هذه الجماعات بالأداء النهائي للمؤسسة، وتحديد إمكانية حل هذه المشاكل.

2- تحديد الأهداف

يجب تحديد أهداف البرنامج أولاً، والذي يبدأ عادةً باجتماعات مشتركة بين الإدارة والموظفين، غرضها تعريف الموظفين بالبرنامج وكيفية تطبيقها ومزاياها، وتنتهي هذه الاجتماعات بتحديد واضح لهدف البرنامج الذي يركز عادةً على تحسين الجودة وتقليل الأخطاء في العمل مع ترشيد التكاليف.

3- تحديد الأدوار والمسؤوليات

من الواجب تحديد كل من الجهات المرتبطة بالبرنامج والمسؤولية الملقاة عليها، ومن أهم هذه الجهات إدارة الموارد البشرية، الجان المشتركة بين الإدارة والموظفين، الأقسام وجماعات العمل، فيجب تحديد إرشادات واضحة لشرح سياسات العمل ومشاركة الموظفين والتي تعد شرطاً أساسياً لنجاح البرنامج. (قهيري، 2019، صفحة 105)

4- التخطيط لتنفيذ البرامج

يقوم المسؤولون عن تنفيذ البرامج بإعطاء مزيد من التفاصيل الخاصة بسياسة العمل تتضمن الإجراءات، حدود السلطة المعطاة لكل طرف، كيفية حل النزاع المتوقع بين الأطراف وكذلك وضع معايير لتقييم نجاح البرنامج.

5- تدريب الأطراف المشتركة

يحتاج الأمر إلى تدريب الأطراف المشتركة في البرنامج على معنى وأهداف البرنامج وسياسته وإجراءاته، وتركز برامج التدريب على المشاركة وبناء روح الفريق والقيادة والاتصال، حيث أن التدريب ينمي المهارات اللازمة لنجاح البرنامج.

6- تصميم نظام لجمع المعلومات وقياس الأداء

يحتاج البرنامج إلى نظام كامل للمعلومات وللقياس، يتم في هذا النظام جمع المعلومات، تحديثها، تخزينها، تحليلها، ووضعها في تقارير ذات معنى، ومن أهم المعلومات ما يرتبط منها بجودة مؤشرات الإنتاجية والتكلفة والعائد ومعدلات ترك الخدمة.

7- تزويد الأطراف بالمعلومات اللازمة

يجب تزويد كافة الأطراف بالمعلومات التي تهمهم، فالموظفون يرغبون في معلومات عن مدى تقدمهم في الأداء. (جاد الرب، 2008، صفحة 28)

يتضح من خلال الشكل السابق و من خلال ما تم ذكره في هذا العنصر أن جودة الحياة الوظيفية ماهي - في حقيقة الأمر- إلا عملية مستمرة ومتسلسلة مترابطة الأطراف فلا يمكن أن نتجاوز مرحلة إلا ولها معنى في سيروية عملية تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية، وكمرحلة أولى تقوم كل من الإدارة والمسيرين ورؤساء النقابات العمالية بعملية استطلاعية وتشخيص مبدئي حول الوضع وواقع جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل ومدى توفرها، فبعد دراسة واقعها على أرضية الميدان يقومون بدراسة تحليلية استنتاجية من أجل الخروج بنتائج تقوم على أساسها باتخاذ قرارات من شأنها تحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل، من ثم تقوم بإعداد برنامج خاصة بجودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال تأليف لجان مشتركة من أجل المناقشات، تحديد أيام و أوقات خاصة من أجل مناقشة وتشخيص الوضع الحالي بين كل من النقابات العمالية والإدارة العليا والمستويات الدنيا في المؤسسة، من أجل وضع تصور مستقبلي حول الوضع المرغوب فيه مستقبلاً من كلا الطرفين، فبعد دراسة وتشخيص والخروج بتصور مرغوب فيه يتم نقل ذلك البرنامج إلى كافة الموظفين من أجل معرفة ردة فعلهم حول الموضوع وحول البرنامج ومدى اتفاقهم وقبولهم لتطبيق ذلك البرنامج، ومن ثم متابعة تطورات البرنامج في بيئة العمل عن طريق الرقابة والتدريب المستمر، وكمرحلة أخيرة تقوم الإدارة بقياس مدى تحقيق النتائج المرغوب فيها والمسطرة، ومنذ تأثير ذلك البرنامج على كل من المنظمة والعاملين، من خلال التغذية الراجعة أو المرتدة من تطبيق برنامج جودة الحياة الوظيفية في أرض الواقع وفي بيئة العمل

VIII. عوامل نجاح جودة الحياة الوظيفية:

لا يشك أحد أن من أجل ضمان نجاح برنامج جودة الحياة الوظيفية يجب توافر مجموعة من الجهود والأنشطة التي من البديهي أن تستغلها الإدارة في تسييرها لمواردها البشرية داخل المنظمة، وذلك بغرض توفير أقصى مستوى لجودة

الحياة الوظيفية في بيئة العمل، ذلك من أجل اشباع حاجاتهم من خلال ضبط المتغيرات التي من شأنها أن تعيق سيرورة العمل، وأن تفتح لهم المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بعملهم وبقدرتهم على التطوير والتقدم، وتوفير الجو المناسب والأمن، ومن العوامل المعروفة التي قام بدراساتها أغلب الباحثين في المجال التنظيمي ما يلي:

1- نظام الاتصالات في المؤسسة:

تعتبر المؤسسة بيئة حيوية لمختلفة الأنشطة الاتصالية الرسمية والتي يمكن تعريفها على أنها تبادل المعلومات أو نشر المعلومات الرسمية الخاصة بالمؤسسة، وهي مجموعة من الأنشطة والعلاقات الاجتماعية والعمليات الاتصالية التي تحدث داخل المؤسسة من خلال العلاقات الرسمية واللا رسمية، والتي من خلالها يستطيع العمال التطوير والتقدم في وظائفهم مما يسمح ذلك باكتساب المهارات الحسية الحركية للعمال. (بن خالد، 2017، صفحة 32)

2- نظم المقترحات:

تفترض برامج مشاركة الموظفين وحياة العمل عالية الجودة أن الموظفين يطرحون أفكارًا جديدة، ومن واجب الإدارة متابعة هذه الأفكار وتنفيذها. توفر أنظمة الاقتراحات طريقة منظمة لجمع الأفكار من الموظفين؛ ومع ذلك، يتم التعامل مع معظم أنظمة الاقتراحات الحديثة بطريقة "صندوق الاقتراحات". بدلاً من تقديم العامل مباشرة إلى مشرف وسيط، يكون الاقتراح للمشرف مع تعليقات المشرف بعد تلقي التعليقات، ويجب أن يكون هذا الالتزام واضحًا في الكلمات والبيانات العامة والرسائل الموجهة للموظفين والمقالات وأخبار الشركة. إذا تم النظر إلى اقتراحات العامل على أنها انتقادات ضمنية من قبل المشرف فإن هذه الأفكار الجديدة لن تحظى بأي تشجيع - ولكن في النهاية كل منظمة تخلق بيئة عمل حيث يتم احترام كل فكرة يتم تقديمها سواء كانت مفيدة أم لا. (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 123)

3- مجهودات المنظمة:

إن نجاح الجودة الوظيفية هو ما يجعل جهود المنظمة عاملاً ضرورياً، لأنه يتعين عليها استخدام قدراتها التنظيمية والإدارية على النحو الأمثل، وذلك لتسهيل وترشيد الطرق التي من شأنها مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة. موثق من قبل العلماء في الدراسات التنظيمية. (البخاري، 2020، صفحة 72)

وتوجد مجموعة من النقاط التي يجد أخذها بعين الاعتبار لجعل جودة الحياة الوظيفية ناجحة ونذكر من بينها:

- ✓ على المديرين أن يكونوا أكثر قادة، والابتعاد على الدكتاتورية والأنانية المتعلقة بالمنصب.
- ✓ تغيير جودة الحياة الوظيفية باستمرار، من الحل المبدئي للمشكلة إلى الملكية الفعلية بين الإدارة والعمال.
- ✓ أن تكون الاقتراحات تنشأ من عملية مشاركة كل الأطراف المعنية بالقرار المزمع تنفيذه.
- ✓ لا يمكن استعمال جودة الحياة الوظيفية كأداة للسيطرة والرقابة. (رعد، 2020، صفحة 105)

فلاحظ أن المنظمة التي تسعى للتطور وتحقيق النجاح في تطوير من جودة الحياة الوظيفية في بيئة عملها، تكون أكثر اهتماماً بمواردها البشرية وأكثر استثماراً فيهم لأنها ترى فيهم نواة المنظمة والتنظيم والأساس الذي تقوم عليه عمليات التطوير والتميز من جهة، وتكون مهتمة ومشجعة لمختلف مستويات نظام الاتصال داخل بيئة العمل وذلك من أجل تشجيع عمالها على التعبير والمشاركة بمقترحاتهم في عملية اتخاذ القرارات من جهة أخرى.

IX. جودة الحياة الوظيفية والرضا المهني:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة خلال العقود القليلة الماضية، وذلك لارتباطه المباشر بالعامل البشري، وهو محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أي منظمة. تظهر الأبحاث أن عدم الرضا الوظيفي له تأثير سلبي ليس فقط على الفرد نفسه، ولكن أيضاً على المنظمة التي يعمل بها. تختلف تعريفات الرضا الوظيفي باختلاف أهداف البحث والأدوات المستخدمة، وسنحاول التركيز على بعض المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي من أجل إيجاد بعض التوافق والمقارنة مع محددات العمل. ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح محدد من قبل (HOOPPOCK, 1935) الذي عرفه بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والظروف البيئية التي تجعل الموظفين راضين عن وظائفهم. (جواد و عزيزة، 2008، صفحة 668)

ويعرفها (ديسلر، 1982) بأنها مدى تلبية الفرد للاحتياجات الهامة مثل الصحة والسلامة والغذاء والحب والتقدير والثناء أثناء العمل (لوك، 1983) ويعرفها بأنها الاستجابة العاطفية للفرد لوظيفة معينة. (فون & دان، 1971) يعرفه بأنه شعور الفرد بموقفه تجاه رؤسائه وزملائه في العمل وفرص التقدم المتاحة له. (العوامل، 2009، صفحة 04)

عند مراجعة الأبحاث الحديثة المتعلقة بالرضا الوظيفي، يمكن ملاحظة أن بعض المنظرين يؤكدون حاليًا على العلاقة الوثيقة بين توقعات الموظفين لوظائفهم والواقع الذي تعيشه المنظمات. (Abdou Karim , 2000, p. 441)

يتضمن منظور علم النفس جوانب غير اقتصادية، معتقدًا أن العمل له معنى بطبيعته، ويحفز رغبات الفرد، ويولد مصادر نفسية للرضا على هذا الأساس. ويركز علم النفس المهني على الأساس النظري. ويدرس دوافع الرضا الوظيفي، ويؤكد على أهمية اكتساب التقدير والأمن في البيئة المهنية، ويركز على جودة بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (بن خالد و بوحفص، 2015، صفحة 125)

تركز الأساليب النفسية على الجوانب الذاتية للقياس وتتجنب الجوانب الموضوعية المتعلقة بطبيعة العمل، مثل الأجور، ونوعية الحوافز المادية للعمل، وجودة العمل. (Svenn-Åge , Torstein , & Karen , 2009, pp. 8-9)

إن الاهتمام بمشكلة الرضا الوظيفي يعتمد على عاملين: العاملين والمنظمات وقد نظر إليه سبيكتر 1997 على أنه من الأبعاد التي لقيت دراسات كثيرة في الأبحاث الخاصة بالسلوك التنظيمي التي كان أساسها فكرة أن الرضا الوظيفي قد يكون من بين المؤشرات التي تدل على الراحة خاصة في ميدان. (François , 2000, p. 02)

وترتكز فكرة أخرى على أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون سلوكًا يؤثر على أنشطة وأداء المنظمة، وفي هذه الحالة سيكون الرضا انعكاسًا لأنشطة المنظمة وكل شخص لديه دافع داخلي يدفعه إلى تحقيق ذاته الهدف. احتياجاته، فال فشل في إدراك هذه الدوافع سيسبب له الشعور بالاكئاب. (BOUILLERCE & ROUSSEAU, 1999, p. 13)

X. العلاقة المتشابهة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي:

أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، إذ اتضح بأن الظروف المحيطة بالعمل تنعكس في سمات معينة مثل درجة الحرارة، الرطوبة، التهوية، الإنارة والضوضاء، ساعات العمل، كفاية الأجهزة والمعدات كلها تؤثر على الرضا الوظيفي.

كما أن هناك محاولات عدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات المرتبطة أيضًا بمكان العمل، إذ عالج آدامز علاقة الرضا بالحوافز يتم من خلال إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من جهد في العمل) والعوائد (النتائج التي يحققها الموظف من هذا العمل). (خالفي و بوكرون، 2021، صفحة 21)

بحيث هناك مظهرين يميزان العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي يتجلى المظهر الأول في التعبير عن ميل أي فرد لأن يكون أكثر، أو أقل رضا حول بعد أو أكثر من أبعاد الوظيفة، أما المظهر الثاني فهو عبارة عن مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه وظيفته. (خالفي و بوكرون، 2021، صفحة 21)

وهذا يعني أنه ليس من الضروري توفر الأبعاد المرتبطة بالعمل كافة، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي حتى يحدث ذلك الرضا، إذ أن اختفاء بعضها قد لا يؤثر على النتائج. (زين العابدين، بسام، و أبو دونه، 2012، صفحة 205)

كما أن الرضا هو الدرجة التي يقيم فيها الشخص حياته على أنها إيجابية، وبعبارة أخرى أن الرضا ليس إلا القدر الذي يستمتع به الفرد بما يقوم به من أعمال وشعوره حيالها، وتحقيق توقعاته، وإن مفهوم الرضا الشامل للحياة ككل، بما في ذلك الرضا عن الحياة الوظيفية كالاندماج في الوظيفة والرضا عن الجوانب المادية والمعنوية المحيطة ببيئة العمل، وكذلك دوره في عملية اتخاذ القرارات التي تمس القرارات التي يتخذها اتجاه مساره المهني. (اليافي و العمري، 2017، صفحة 69)

بشكل عام، ترتبط جودة الحياة العملية بجميع جوانب العمل وتشارك فيها جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة. ويتميز بالاستمرارية ويراعي التوازن بين الحياة الشخصية للعامل والحياة العملية. ومن أهم خصائص المنظمات المشهورة بتنفيذ برامج جودة الحياة العملية ما يلي:

- ← مشاركة أكبر للعاملين
- ← حساسية أعلى لقضايا العمل والعائلة
- ← اتصال داخلي فعال.
- ← مشاركة أكبر في الثروة والعائد
- ← رفاهية وممتعة أكبر في العمل. (خالفي و بوكرون، 2021، صفحة 22)

ومن هنا يمكن القول، تحقق برامج جودة الحياة الوظيفية مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين يعد هذا أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية لأن تحقيق خدمة عالية الجودة - يتم تحقيقها من خلال عمال راضين وملتزمين - يؤكد مستوى الارتباط والوحدة بين برامج الجودة الداخلية أو جودة حياة العمل وبرامج سياسة التسويق الداخلي بهدف الوصول إلى إجمالي إشباع. (جاد الرب، 2008، صفحة 11)

IX. الخاتمة:

في ختام هذه النقاشات حول جودة الحياة الوظيفية كفلسفة لضمان تطوير الرضى المهني، نجد أن هذا الموضوع يعكس أهمية الاهتمام بالعناصر البشرية داخل بيئة العمل، فإن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد مبدأ نظري، بل هي تعتبر عملية مستمرة، يجب أن تكون جزءاً من ثقافة واستراتيجية الشركة، إذ أن فهم الحاجات والطموحات الشخصية والمهنية للموظفين يمثل خطوة أساسية نحو بناء بيئة عمل صحية وملمهة، كما تُعتبر جودة الحياة الوظيفية أساساً لسياسات واستراتيجيات الشركة، فإنها تُظهر التزاماً بتطوير ورعاية القوى العاملة، فمن خلال توفير فرص التطوير والتقدم المهني، وتشجيع التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، يمكن للمؤسسات تعزيز الإنتاجية والإبداع، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، بناءً على ذلك، يمكن القول إن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد مفهوم إداري، ولا تقتصر فقط على تحسين حياة الموظفين داخل المؤسسة، بل هي فلسفة تشكل الأساس لتطوير الرضى المهني وتعزيز أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام، ومن الضروري أن تكون هذه الفلسفة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الشركة واستراتيجيتها، بحيث تترجم إلى سياسات وممارسات عمل فعالة تخدم مصالح جميع أفراد المؤسسة، حيث أنه إذا ما تم الاعتماد هذه الفلسفة بشكل صحيح وتطبيقها بفعالية، فإنها ستكون عنصراً رئيسياً في بناء علاقة متينة بين الموظفين والشركة، وتعزيز مستوى الرضى المهني لدى الموظفين، بالإضافة إلى تقوية روح الانتماء والولاء، وبالتالي تنتج عنه تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة في مجتمع الأعمال.

المراجع

- 1- العواملة، ح. (2009). الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في الأردن. البلقاء، كلية الأميرة عالية الجامعية: جامعة البلقاء التطبيقية.
- 2- اليافي، ز.، & العمري، م. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13(01).
- 3- بلار، م. (2020). التصورات الاجتماعية للطبيب المختص حول جودة الحياة في العمل على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات المتخصصة. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د. قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، الجزائر: جامعة قسنطينة 2*.
- 4 - جواد، م.، & عزيزة، ع. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية*، 16(1)، 683-712.
- 5 - خالفي، خ.، & بوكدر، ي. (2021). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة في الجزائر. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 10-32، 07(03).
- 6 - رعد، أ. (2020). *إدارة الإبداع والابتكار*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 7 - زين العابدين، د.، بسام، ز.، & أبو دونة، ج. (2012). دور جودة حياة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 199-219، 34(5).
- 8 - سيد محمد جاد الرب. (2008). *جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية*. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 9 - عبد الكريم بن خالد. (2017). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي. *رسالة دكتوراه*. كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران 2.
- 10 - عبد الكريم بن خالد، ومباركي بوحفص. (2015). فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 20، 117-129.
- 11 - عمومن محمد البخاري. (2020). أثر جودة الحياة المهنية على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بورقلة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 377-388.
- 12 - فاطنة قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. *أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه*. الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة.

- 13 - لقمان بوخدوني. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي. أطروحت مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
- 14 - همام سمير حمادنة. (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم*, 12 (39), 103-130.
- 15 - Abdou Karim, N. (2000). L'(in)satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. *Revue des sciences de l'éducation*, 26(02), 439-462.
- 16 - ANDREWJ, J., EARLY, F., & ROBERT, S. (s.d.). Prédiction de la satisfaction professionnelle et de la qualité de vie évaluations de soignants enmilieuinstitutionnelle et en ambulatoire. *Revue européenne de handicap*.
- 17- Balaram, B. (2015). Quality of Work Life-An Overview. *MANAGEMENT TODAY An International Journal of Management Studies*, 5(4), 184-191.
- 18- BOUILLERCE, B., & ROUSSEAU, F. (1999). *Se Savoir Motiver*. France : Edition Retz. Récupéré sur <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k48079942/f3.item>
- 19- Darren, V., Julian, A., & Simon, E. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.
- 20- Emilie, B., Péretié, M.-M., & Richer, M. (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail*. Paris : Presses des Mines.
- 21- François, D. (2000). Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants. *CONVEGNO "LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA"* (pp. 1-16). Venise : Università Ca' Foscari Venezia.
- 22- JEAN-PIERRE, M., & GILLES, D. (2006). QUALITY OF WORK LIFE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS, AND PRESENTATION OF A NEW MODEL AND MEASURING INSTRUMENT. *Social Indicators Research*, 333-368.
- 23- Lyle, G. M. (2010). Quality of work life as predictor of employees' mental health. *Magister Artium in the Faculty of Humanities*. Department of Industrial Psychology, South Africa: The University of the Free State Bloemfontein.
- 24- Lyne, J., & Lise, V. (2003). Satisfaction et motivation au travail. *Pharmactuel*, 36(04), 212-218.
- 25- Rothbard, N., Katherine, P., & Tracy, D. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- 26- Saraji, G., & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Publ Health*, 8-14.
- 27- Schalock, & ROBERT, L. (1992). La qualité de vie : conceptualisation, mesure et application. *REVUE FRANCOPHONE DE LA DEFICIENCE INTELLEC-TUELLE*, 137-151.
- 28- Shani, S. (2013). A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited. *International Journal of Management*, 4(1), 1-5.
- 29- Svenn-Åge, D., Torstein, N., & Karen, M. (2009, 05). Quality of work – concept and measurement. (*Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, REC-WP 05/2009*, 06-27. Edinburgh: University of Edinburgh. Récupéré sur <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-198234>
- 30- Swamy, D., & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-230.
- 31 - Viateur, L., & Johanne, t. (1983). La Qualité de vie au travail et L'horaire Variable. *Relation Industrielles*, 38(3), 568-595.
- 32 - Vicente, R., Jordi, L.-T., & Jordi, S. (2007). The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission? *Research Institute of Applied Economics*, 1-15.