

جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية - تحليل تجارب مؤسسات جامعية -

Quality of work life from the perspective of work-life balance - an analysis of the experiences of university institutions-

لقمان بوخدوني*

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل - الجزائر

L.boukhedouni@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام: 2024/03/26 تاريخ القبول: 2024/06/04 تاريخ النشر: 2024/11/20

ملخص: جودة الحياة الوظيفية هو موضوع الساعة، حيث أصبح الموظفون يعطون الأولوية للتوازن بين العمل والحياة الشخصية وللصحة العقلية والرفاهية والنمو.

من خلال هذه الورقة البحثية تطرقنا الى جودة الحياة الوظيفية من خلال منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية وهذا بعرض مختلف التعريفات والأبعاد التي جاء بها الباحثين، مع تبيان تجارب عدة مؤسسات جامعية بخصوص التوازن بين العمل والحياة الشخصية والإختلاف بينها من حيث تطبيقها، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة مع تحليل تجارب المؤسسات الجامعية، من نتائج الدراسة أن (WLB) هي القدرة على مدى التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ومحاولة اعطائها نفس الأهمية، وجود تباين بين الجامعات في تطبيقها لـ (WLB).

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، تجارب جامعية.

تصنيف JEL: D23، J28، H75، I12

Abstract: Quality of work life is a topical topic, as employees are prioritizing work-life balance, mental health, well-being and growth.

Through this research paper, we addressed the (QWL) through the perspective of balance between work and personal life. This presented the various definitions and dimensions that the researchers came up with, while showing the experiences of several university institutions regarding the balance between work and personal life and the differences between them in terms of their application. The descriptive approach was used. By describing the phenomenon and analyzing the experiences of university institutions, one of the results of the study is that (WLB) is the ability to reconcile and integrate the requirements of work and personal life and an attempt to give it the same importance. There is variation between universities in their application of (WLB).

Keywords: quality of work life, balance between work and personal life, experiences of university institutions.

Jel Classification Codes: D23، J28 ، H75، I12

I. تمهيد:

اهتمت مختلف المؤسسات بالبيئة الداخلية التي يعمل فيها المورد البشري، وزاد هذا الاهتمام حدة مع زيادة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية، من أجل جذبها وإستقطابها، الأمر الذي يدفعه إلى الإسراع في توفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد وتبني برامج لجودة الحياة الوظيفية تتماشى وتعمل على الاهتمام بالموارد البشرية، فجودة الحياة الوظيفية تعبر عن مدى جودة وتوفير بيئة عمل وظروف مادية ومعنوية مناسبة، ومدى وجود علاقات إنسانية حسنة، وتوفير فرص للتنمية وتطوير القدرات البشرية، ومدى الإهتمام بالتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وكذا تطبيقها لفرص الترقية الوظيفية وفرص النمو والأمان الوظيفي، زيادة عن ذلك مدى قبول المؤسسة للدور النقابي وتطبيقها للحقوق الدستورية.

فطالب العمل في الوقت الحالي أصبح يفاوض المنظمات عن مدى توفيرها ترتيبات عمل أكثر مرونة تدعم أنماط حياتهم وتوفر لهم التوازن بين حياتهم الشخصية وحياتهم العملية، حيث تسعى العديد من المؤسسات الجامعية على استقطاب موظفيها من هيئة التدريس واستخدام بعد التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية كأحد عناصر جذب الكفاءات.

أولاً: إشكالية الدراسة

كانت بيئة العمل فيما مضى أكثر ما يقال عليها أنها بيئة تتسم بالجمود وعدم المرونة، حيث لم تكن هناك خيارات وترتيبات العمل المرنة أين كان الموظف يقضي جل يومه في العمل فضلاً عن غياب الإجازات القانونية مثل إجازة الأمومة وغيرها، الأمر الذي جعل الموظف في صراع في كيفية تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية والتي تعتبر من ضمن العناصر المهمة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية خاصة لدى الأستاذ الجامعي وأعضاء هيئة التدريس، حيث تختلف وتتنافس المؤسسات الجامعية عبر العالم في كيفية تحقيق هذا التوازن خاصة مع ظهور ترتيبات عمل وتكنولوجيا جديدة تدعم هذا التوازن. ومما سبق فإن الإشكالية المراد توليها بالدراسة والتحليل يمكن التعبير عنها في التساؤل الرئيسي التالي:

فيما تكمن الاختلافات في جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية

في المؤسسات الجامعية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية جودة الحياة الوظيفية ؟

- ماهية التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟

- فيما تكمن الاختلافات بين المؤسسات الجامعية في تطبيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة في ظل اتجاه رأس المال البشري الى تغيير نظريته نحو أسلوب جديد في التفاوض على الوظائف عن طريق تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية ومدى توفير ترتيبات مرنة في العمل.

ثالثاً: اهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو اعطاء نظرة حول التوازن بين العمل والحياة الشخصية المطبقة في الجامعات التي يخصص بها هيئة التدريس، وهذا من خلال دراسة تحليلية ومقارنة بين المؤسسات الجامعية المطبقة لمفهوم جودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مع إبراز الجوانب النظرية لجودة الحياة الوظيفية ومختلف أبعادها وكذا التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

رابعاً: منهجية الدراسة

لإعداد هذه الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من المؤسسات الجامعية تمثل كلا من القارة الأمريكية والقارة الأوروبية والقارة الإفريقية والقارة الآسيوية التي تطبق برامج جودة الحياة الوظيفية ومن بينها التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما تم اتباع المنهج الوصفي من خلال وصف جودة الحياة الوظيفية وأبعادها، وكذا التوازن بين العمل والحياة الشخصية مع تحليل حالة كل من المؤسسات الجامعية واعطاء مقارنة بينها فيما يخص التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

II. الإطار العام للدراسة

1. ماهية جودة الحياة الوظيفية

1.1. مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality Of Work Life

تطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية نتيجة للتراكم المعرفي لنظريات الفكر الإداري، وقد اعتمد هذا المفهوم الفلسفي على مقاربتين، فالأول يعبر عن مدخل مدرسة الموارد البشرية والذي يركز على ضرورة اشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ودوره في المنظمة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقلالية وغيرها وقد أكد هذا المدخل على الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل تهيئة التخييلات الذهنية المفيدة للشعور بالإنتماء لدى الأفراد (lyne j, 2003, p. 215)، ثم بعدها جاءت المقاربة التقنية الاجتماعية محاولة في طياتها اضعاف البعد الإنساني والتقني في مكان العمل، حيث يرى أصحاب هذا الإتجاه أن جودة الحياة الوظيفية يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مع صيرورة التعلم الديناميكي لتحقيق التطور، وهذا يتفق مع المفهوم الذي أتى به (Srinivas) سنة 1980 حول تحسين حياة العمل على النحو الجشطالتي (Gestalt) الذي يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها (Viature L & Johanne T, 1983, p. 571).

وعليه يرى الباحث أن فعالية الأداء تتحقق بإتحاد الجانب الاجتماعي والمتمثل في العامل البشري والجانب التقني المتمثل في التجهيزات وغيرها، وهذه في مجملها تتيح للمنظمات والمجموعات والأفراد بلعب أدوار مهمة داخل التنظيم.

ولقد اختلف الباحثون وتعددت آراءهم حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية Quality Of Work Life ومختصر هذا المفهوم هو (QWL)، حيث سنورد فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بجودة الحياة الوظيفية:

-يعرفها "سوامي وآخرون "Swamy & al" - "سنة (2015) بأنها"مدى رضا الموظف عن الإحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة , (Swamy, Devappa , Nanjundeswaraswamy, & Rashmi, 2015, pp. 281- 300) .

-يعرف "سوريا كومار شاني" "Surya Kumar.Shani" سنة 2013 جودة الحياة الوظيفية بأنها: " تشير QWL إلى العلاقة بين العامل وبيئته، مضيفا البعد الإنساني إلى الأبعاد الفنية والإقتصادية التي يتم بها عرض العمل وتصميمه بشكل غير طبيعي. حيث تركز QWL على مشكلة إنشاء بيئة عمل بشرية حيث يعمل الموظفون بشكل تعاوني وتحقيق النتائج بشكل جماعي." (Surya Kumar, 2013, p. 2)

-يعرف "C.P.Garg" جودة الحياة الوظيفية سنة 2012 بأنها: "المدى الذي يكون فيه أعضاء المنظمة قادرين على إشباع حاجاتهم الشخصية من خلال خبراتهم في المؤسسة، وهي تغطي مشاعر الشخص حول كل جانب من جوانب العمل بما في ذلك المكافآت الإقتصادية والفوائد والأمان والعدالة الداخلية والخارجية، وشروط العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية الداخلية والتي جميعها لها معان كبيرة في حياة الأشخاص" (C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal , & Akshay , 2012, p. 233)

-يعرف "كاسيو" "Cascio" سنة 2010 جودة الحياة الوظيفية بأنها: "تصورات الموظفين بشأن بيئة العمل هل هي آمنة، وهل تستحق الرضا لديهم، وهل تحقق التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية، وهل تحقق لهم فرص للتعليم، والنمو، والتطور، والإعتراف، وتقدير الذات" (CASCIO, W.F, 2010, p. 24)

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن كل تعريف ركز على بعد معين من أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وعلى ضوء ما تم تعريفه يمكننا إعطاء تعريف لجودة الحياة الوظيفية بأنها: عملية مستمرة وغير متقطعة تسعى المنظمة من خلالها إلى إرضاء وإشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية على ضوء إحداث توازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق مستوى من الإلتزام التنظيمي ينعكس في تحقيق أهداف المنظمة.

خلاصة القول، فالتغيرات في المفهوم النظري لجودة الحياة الوظيفية QWL على مدى نحو ثلاثة عقود، وبالرغم من كل الأعمال لاتزال العديد من النقاط قابلة للنقاش، بما في ذلك الحاجة إلى وضع تعريف تشغيلي واضح البناء، مع مراعاة التقدم والإجماع الذي تم تحقيقه حتى الآن.

2.1 أهمية جودة الحياة الوظيفية

تجد العديد من الشركات أن الإهتمام بإحتياجات الموظفين يمكن أن يفيد المنظمة من حيث الإنتاجية وولاء الموظفين وكذا سمعة المنظمة، حيث تعتبر QWL مهمة من حيث الأسباب التالية (Tanuja,A, 2021) :

1- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة والمصدقية: تعمل المنظمات على تنمية وتحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل المستهلكين والموردين والموظفين.

2- زيادة الإنتاجية: إن دعم الإدارة المعلنة لالتزامات الموظفين، يخفف الضغط الخارجي للموظفين ويسمح بالتركيز على وظائفهم ويقلل التغيب عن العمل، مما يحسن الإنتاجية ويعزز الولاء.

3- الجذب والإحتفاظ: أصبحت استراتيجيات العمل والحياة وسيلة لجذب الموظفين المهرة الجدد والحفاظ على رضا الموظفين الحاليين، حيث يفضل العديد من الباحثين العمل لساعات مرنة بدلا من الحصول على زيادة إضافية في الأجر السنوي.

4- المشاركة الوظيفية: المنظمات التي لديها QWL لديها موظفين بدرجة عالية من المشاركة الوظيفية لأنهم يحققون إحساسا بالكفاءة ويتابعون مهاراتهم مع متطلبات الوظيفة.

5- الرضا الوظيفي: تؤدي المشاركة الوظيفية إلى الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، حيث أن حماية مصالح الموظفين من أصحاب العمل يدعم الرضا الوظيفي ويحسن إنتاج العمل.

6- سمعة المنظمة: العديد من المنظمات بما في ذلك الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمستثمرين ووسائل الإعلام، تأخذ في الإعتبار جودة خبرة الموظف في مكان العمل عند تقييم الشركة، حيث يولي هؤلاء المستثمرون المسؤولون اهتمامًا خاصًا بـ QWL عند إتخاذ قرارات الإستثمار.

3.1 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية عدد من الأبعاد، وهذا حسب إختلاف آراء الباحثين، حيث إعتد والتون على الأبعاد الثمانية وهي (Rostiana, R, 2017, p. 51) :

1- المكافآت والتعويضات العادلة والمناسبة؛

2- ظروف العمل الآمنة والصحية؛

3- العلاقات الإنسانية والإندماج الإجتماعي في تنظيم العمل؛

4- فرص تنمية وتطوير القدرات البشرية؛

5- التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية؛

6- فرص الترقية والنمو الوظيفي؛

7- فرص النمو والأمان الوظيفي؛

8- الحقوق الدستورية في تنظيم العمل والدور النقابي؛

2. التوازن بين العمل والحياة الشخصية work-life balance

1.2 مفهوم التوازن بين العمل والحياة الشخصية (WLB)

من الواضح أن الموظفين وأصحاب العمل لديهم أيضا حياة شخصية خارج نطاق مكان عملهم، وعلى هذا هناك حاجة إلى رعاية أسرهم، والحصول على فترات راحة أو أوقات الفراغ، فالتضييق على الموظفين بوجود جداول عمل ضيقة وزيادة الإنتاجية على حساب الحياة غير المرتبطة بالعمل لموظفيها أصبحوا يمثلون مصدر قلق عالمي نتيجة تراجع الإنتاجية، ومن هنا جاءت الحاجة إلى النظر في التوازن بين العمل والحياة.

حتى أوائل القرن العشرين، كان العمال الكادحين العاديين يعملون لمدة تتراوح بين 70 و 100 ساعة في الأسبوع خلال الثورة الصناعية.

يحدد كل موظف التوازن المثالي بين العمل والحياة الشخصية بشكل مختلف، وذلك وفقا للالتزامات المتعلقة بالأسرة وأولويات العمل والصحة والترفيه، ولذلك قدم عدد من الباحثين والمنظمات مجموعة من التعاريف نذكر منها:

عبر Oktosatrio, S, سنة 2018 على فكرة التوازن بين العمل والحياة (WLB) على أنها واحدة من هذه الأفكار التي تسعى إلى خلق توازن ومناخ مناسب للعمل والحياة الشخصية، بحيث لا تتعدى وظائف الأشخاص على حياتهم الشخصية والعائلية. (Oktosatrio, S, 2018, p. 211)

جاء هذا التعريف لشرح فكرة التوازن على أنها خلق حدود بين العمل والحياة الشخصية بحيث يخلق نوع من التكامل من خلال تقييم أولويات حياتهم واحتياجاتهم.

تعرف منظمة الأمم المتحدة التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية بأنها: مجموعة من ترتيبات العمل المختلفة الهادفة إلى إيجاد بيئة تتسم بمرونة أكثر، وتتمثل الأهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة. وبعض أكثر الخيارات شعبية لتحقيق التوازن بين حياة العمل، والحياة الشخصية التي تتيحها جميع المنظمات. هي ساعات العمل المرنة، وإجازة الأمومة، وإجازة الأبوة والإجازة العائلية (Enrique Roman & Maury Efflefontaine Ortiz, 2012, p. 8).

يركز هذا التعريف على البيئة ومدى مرونتها حتى يتحقق التوازن هذا من جهة الفرد، لكن يجب عدم نسيان الزيادة في كفاءة المنظمة، كما أشار هذا التعريف أيضا إلى أبعاد تساهم في زيادة التوازن مثل المرونة والإجازات وغيرها.

يعرف Green House et al سنة 2003 التوازن بين العمل والحياة " بمدى مشاركة الفرد في دور العمل ودور الأسرة ورعايتها علي قدم المساواة " (شوقي محمد الصباغ و محمد يماني زوام عاشور، 2020، صفحة 2).

يركز هذا التعريف على التوازن المشترك والمتساوي بين الأدوار أي بين دور العمل ودور رعاية الأسرة والحياة الشخصية.

قدم لوكوود Lockwood سنة (2003) WLB على أنه "عملية الدفع والسحب بين العمل و الأسرة وحالة الصراع بين الاثنين". (Sami A. Khan & Kakul Agha, Dynamics of the Work Life Balance at the Firm Level: Issues and Challenges, 2013, p. 105)

يركز هذا التعريف على ضرورة توفير المرونة والاستقلالية في مكان العمل واعتماد برامج وسياسات صديقة للأسرة من أجل تحقيق التوازن.

على ضوء التعاريف السابقة والتي في مجملها ركزت على القدرة على مدى احترام الادوار وعدم تعارضها بين العمل والحياة، وعليه يمكن أن نعطي تعريف على أن التوازن بين العمل والحياة هو القدرة على مدي التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية واعطائها نفس الأهمية.

2.2 خطوات دعم التوازن الأفضل بين العمل والحياة الشخصية

بإمكان المؤسسات دعم توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية بطرق عديدة نذكر منها(oracle, 2024) :

1- انشاء بيانات عمل قابلة للتكيف: في بيئة تنسم بالثقة بإمكان الموظفين الشعور بالسعادة وهذا فور تمكنهم من ادارة وقتهم الخاص، فتقديم ترتيبات عمل مرنة يساعد الموظفين على الشعور بالتقدير مما يمكنهم من إكمال عملهم والتعامل مع مجالات أخرى من حياتهم حسب الحاجة.

2- أخذ فترات راحة متكررة: فتحديد فترات راحة منتظمة على مدار اليوم أمر ضروري للحفاظ على الروح المعنوية في مكان العمل، حتى يكون لدى الموظفين وقت للابتعاد عن جو العمل وأخذ قسط من الراحة وهذا سيمنح الموظفين أيضا وقتا لممارسة الرعاية الذاتية طوال اليوم.

3- التحقق من احتياجات الموظفين: فمناقشة التحديات المستقبلية مع الموظفين مع طرح الأسئلة بشأن ما يحتاج إليه لتحقيق النجاح هو بداية جيدة، فلكل موظف موقف مختلف يواجهه.

3. تجارب المؤسسات الجامعية لجودة الحياة الوظيفية من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

الأمر الذي يجعل المؤسسات الجامعية تهتم بتطبيق جودة الحياة الوظيفية وبالتحديد تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية هو الوصول الى ديناميكية تكاملية بينها وبين المحيط الخارجي الذي تتفاعل معه، فعدد من المؤسسات الجامعية قامت بتجربة التوازن بين العمل والحياة الشخصية والذي يعد بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وسنحلل هذه التجارب فيما يلي:

1- جامعة كورنيل الأمريكية (Cornell University)

جامعة كورنيل هي جامعة أمريكية خاصة تقع في مدينة إيتاكا في ولاية نيويورك، فجامعة كورنيل تعطي إهتماما كبيرا بجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، حيث تعتمد في ذلك على عدة برامج مثل برنامج مساعدة هيئة التدريس FSAP (cornell University, 2024) وهو برنامج متاح لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والمتقاعدين، كما يقدم هذا البرنامج خدمات إستشارية وإستشارات مهنية مجانية وسرية عبر الهاتف أو شخصيا، كما يقوم على إدارة الصراعات الناتجة عن الحياة والعمل واشكالية تحقيق التوازن بينهما، الأمر الذي يمنح عضو هيئة التدريس القدرة على التعامل مع المواقف المهنية والشخصية وتجنب المشاكل الصحية الحادة.

في برنامج التوازن بين العمل والحياة فهي تهتم بترتيب وتنظيم جداول العمل المرنة تتناسب مع الموظفين، فليس كل المناصب تستفيد من هذه الترتيبات، وبالتالي فهي تدمج بين إستخدام المرونة في مكان العمل من أجل دعم رفاهية الموظفين وتحقيق أهداف العمل، كما تمنح لهم حرية إختيار الجدول الزمني الذي يتوافق مع حياتهم الشخصية بطريقة تكون أكثر مرونة، كما نعمل إلى إدراج العمل المنزلي لهيئة التدريس خاصة مع تفشي جائحة كوفيد-19 لإدارة المحاضرات عن بعد، كما تقوم بتعديل جداول العمل ذات الصلة بأصحاب الإعاقة (cornell university, 2024).

كما تقدم الجامعة برنامج الصحة والرفاهية والإجازات الطبية، حيث يقوم قسم الصحة والرفاهية التابع لإدارة الموارد البشرية لجامعة كورنيل بتسخير الكثير من الموارد لتعزيز صحة ورفاهية جميع أعضاء هيئة التدريس، كما يوفر أماكن الإقامة والتوثيق الطبي للمرض أو الإعاقة أو حادث العمل. يقدم برنامج العلاقات الإجتماعية أيام إحتفالية للموظفين والعديد من الأنشطة وفعاليات التواصل، وفرص للتطوع، والمحافظة على فرص الإتصال المهني، وتتميز هذه الأحداث بتنظيم مسابقات رياضية وأنشطة إضافية موجّهة نحو الأسرة (cornell university, 2024).

توازن بين العمل والحياة WLB هي ظاهرة عالمية تؤثر على المنظمات في جميع أنحاء العالم فقد تم إجراء الأبحاث في أوروبا والمملكة المتحدة بالإضافة إلى دول أخرى، ففي الولايات المتحدة وكندا، يسمح للموظفين بـ 40 ساعة أسبوع، في حين يتميز سكان أمريكا اللاتينية بساعات عمل طويلة، كما أن متوسط ساعات العمل في الولايات المتحدة هو 45 ساعة ساعة في الأسبوع. (OLATUNJI DAVID ADEKOYA, 2022, pp. 156-157).

2- جامعة تورنتو الكندية (Toronto University)

جامعة تورنتو هي جامعة تقع في تورنتو في كندا، حيث تحتل المرتبة الثامنة عشرة عالميا لسنة 2021، حيث تولي إهتماما بارزا لجودة الحياة الوظيفية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، فهي توفير ظروف عمل مريحة صحية وأمنة تتميز بالتوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وبهذا الصدد أنشأت الجامعة هيئة للإتصال للحصول على الإستشارة، حيث يمكن التواصل معها في أي وقت.

الجامعة تقوم بتحد واضح في الحفاظ على التوازن الإيجابي والصحي بين الحياة الشخصية الحياة العملية والأسرية، فالجامعة تدعم وتعزز هذه الفلسفة من خلال وضع سياسات وبرامج تدعم مكان عمل مرن وصحي، وإستشارة هيئة التدريس في وضع مقترحات لترتيبات عمل مرنة كما قامت بإستحداث حملة أطلقت عليها إسم " إضافة التوازن إلى كل يوم " (university utoronto, 2024) ، حيث تدعم هذه الحملة على تشجيع الموظفين من هيئة التدريس على قضاء بعض الوقت للإسترخاء وتجديد نشاطهم كل يوم.

أما فيما يخص تنمية المهارات والتطوير والتعلم فالجامعة أنشأت مركز للتطوير والتعلم المؤسسي، والتي تستهدف أدوارا ووظائف محددة، كما تعتمد على نظام التعليم عبر الأنترنت والتي تسمح بتتبع الدورات التدريبية للمسجلين فيها، إضافة إلى التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى من أجل التعليم عن بعد (Mark Britt, Katharine Janzen, & Mary Lyne, August 2017, p. 24).

بالنسبة لبرامج الصحة والرفاهية وخدمات رعاية الأسرة فقد وضعت الجامعة برامج لإدارة المخاطر والطوارئ وتأمين الحياة، وتقديم معلومات حول أماكن العمل الصحية، والخدمات الصحية داخل الحرم الجامعي وخارجه،

كما وضعت الجامعة مراكز رعاية الطفل في الحرم الجامعي، ومن الخدمات المقدمة في هذا المركز خدمة نقل أعضاء هيئة التدريس إلى منازلهم ومكان عملهم، توفير المعلومات والتوجيه في أي مشكلة تتعلق برعاية الأسرة مع تقديم خدمات الإسكان ورعاية الأطفال الصغار (utoronto university, 2024) .

3- جامعة أكسفورد بروكس البريطانية (OXFORD BROOKES University)

جامعة أكسفورد بروكس هي جامعة تقع في مدينة أكسفورد، وتعد جامعة حديثة العهد في بريطانيا في العالم الغربي المتحدث بالإنجليزية.

قامت جامعة أكسفورد بروكس البريطانية بدراسة شاملة عن جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين الحياة في العمل والحياة الشخصية لكل موظفي الجامعة بمن فيهم أعضاء هيئة التدريس، فقد أظهرت النتائج أن مسؤولي الجامعة يدعمون التوازن بين العمل والحياة الوظيفية المتعلقة برعاية الأطفال فقط وليس قضاء الوقت معهم. كما أظهرت النتائج أن الموظفين من أعضاء هيئة التدريس لديهم رضا أقل عن توازن الحياة الشخصية والحياة الوظيفية نتيجة لوجود تكتيف في العمل مما يصعب عليهم تحقيق التوازن، ويعود السبب في ذلك إلى زيادة الطلب للتدريس المسائي والتدريس في عطلة نهاية الأسبوع، الأمر الذي يجعل من تسوية هذه المتطلبات الوظيفية صعب مع متطلبات الحياة الشخصية والأسرية (Simonetta Manfredi & Michelle Holliday, 2004, p. 5).

توفر الجامعة خدمات رعاية الأسرة والرفاهية مثل إجازات رعاية الأمومة، وإجازات إضافية، بالإضافة إلى إجازات الوفاة، وهناك من الإجازات مثل إجازة التكفل بالوالدين غير مدفوعة الأجر، اضافة الى خدمات دعم الموظفين مثل خدمة الحضانة.

وفقا لليوروستات 2018 فالتوازن بين العمل والحياة في أوروبا وخاصة في كل من اليونان والمملكة المتحدة يعتبران البلدان الوحيدان اللذان يعملان لأطول ساعات في العمل لجميع الدول الأوروبية بمعدل 42.3 ساعة في الأسبوع، بلغاريا و بولندا هي التالية في المقياس، بمتوسط 40.8 و 40.7 ساعة في الأسبوع، على التوالي وعلى الطرف الآخر، يعتبر الهولنديون الدولة الأفضل على وجه الخصوص في التوازن بين العمل والحياة في جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمتوسط 30.3 ساعة في الأسبوع (Eurostat, 2018). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180125-1>

4- جامعة كايب تاون جنوب أفريقيا (University of Cape Town)

هي جامعة حكومية مقرها في مدينة كيب تاون تقدم جامعة كيب تاون العديد من البرامج المهمة والضرورية المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.

تدعم جامعة كيب تاون تعلم الموظفين وتطويرهم، وذلك من خلال برامج تضعها إدارة الموارد البشرية، ومن أجل إنجاح هذا البرنامج تقوم بتوفير الموارد الضرورية لتطوير الموظفين من بينها أعضاء هيئة التدريس، زيادة عن ذلك يوفر هذا البرنامج مراكز تعلم أخرى توفرها الجامعة مثل: مركز الابتكار في التعلم والتعليم وهم هيئة التدريس، كما تهتم الجامعة بأسلوب التطوير المهني المستمر والمستدام (university cape town, 2024).

تقدم الجامعة برنامج الصحة والعافية للموظفين الذي يعد أحد المزايا لجودة الحياة الوظيفية السرية المقدمة للموظفين وذلك دون تكلفة إضافية على الموظف، كما تتوفر على قانون داخلي خاص بالصحة والسلامة المهنية يهدف إلى توفير وصيانة بيئة عمل آمنة من خلال تنفيذ هياكل وبرامج تضمن تحديد المخاطر التي تهدد الصحة والسلامة، (university cape town, 2024). <http://www.staff.uct.ac.za/staff/support/health/counselling>, 2024).

تقدم الجامعة خدمات دعم الموظفين من خلال توفير ساعات عمل مرنة، فهي تقوم بترتيب هذه الساعات من خلال التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس، وتمنح عطل إضافية في حالة العمل في أوقات العطل مثلا عطلة رأس السنة، زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية، وعطل الأمومة وعطل التكفل بالأسرة (university of cape town, 2024).

تمارس العديد من الدول الأفريقية نظاما اجتماعيا يشجع النظام الأبوي عبر العديد من المؤسسات الاجتماعية سياسات التوازن بين العمل والحياة في بلدان شمال وجنوب وشرق وغرب أفريقيا هي كذلك الإصدارات المرسومة والمعدلة من اتفاقيات منظمة العمل الدولية التي سمحت بإجراء تعديلات عليها السياسات التنظيمية والحكومية لتحسين السلامة العقلية والرفاهية الشخصية، وتحسين حياة الموظف. حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2018 أظهرت الدراسات أن جنوب إفريقيا هي الدولة الأكثر تركيزا على العمل في إفريقيا هم أكثر عرضة للعمل 60 ساعة في الأسبوع ثلاث مرات أكثر من الأمريكيين، تعد جنوب إفريقيا من بين الدول العشر الأخيرة في عدد ساعات العمل، مع ساعات أطول من العمال اليابانيين والصينيين (OECD Stat, 2018).

ومع ذلك، وعلى الرغم من أن وجود سياسات التوازن بين العمل والحياة في معظم الشركات الأفريقية أمر غير موجود نسبيا انخفاض استخدام بدائل التوازن بين العمل والحياة المتاحة.

5- جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية (King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia)

هي جامعة سعودية حكومية مستقلة تقع في الرياض، حيث تدعم جامعة الملك سعود تعلم الموظفين وتطويرهم، وذلك من خلال برامج تصممها عمادة الموارد البشرية، فهي تقوم بوضع برامج تدريب سنوية مستمرة مثل تطوير الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز مصادر التعلم بما يتناسب مع إحتياجات البرامج الأكاديمية، حيث تم إحصاء إجمالي الموظفين الذين تم تدريبهم حوالي 184 موظف (جامعة الملك سعود للعلوم الصحية، 2024، صفحة 97). أما من حيث خدمات دعم الموظفين فالجامعة تقوم بترتيب ساعات العمل بالتنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام، كما تقدم الجامعة إجازات سنوية لأعضاء هيئة التدريس، كما تمنح الجامعة عطل إضافية لأعضاء هيئة التدريس في حالة العمل في أوقات العطل مثلاً عطلة رأس السنة، زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية، وعطل الأمومة وعطل التكفل بالأسرة (جامعة الملك سعود، 2024، صفحة 133).

باعتبار جامعة الملك سعود تقع ضمن القارة الآسيوية، حيث تعد دول منطقة آسيا من ضمن الدول العشرة الأخيرة في عدد ساعات العمل مع ساعات أطول، ففي استراليا مثلاً يكشف العمل الإضافي غير مدفوع الأجر عن العديد من الأفكار حول الوضع في البلاد، حيث بلغ إجمالي ساعات العمل غير مدفوع الأجر متوسطاً سنوياً قدره 240 ساعة وهو ما يترجم إلى تراكم مالا يقل عن 6 أسابيع من الوظائف غير مدفوعة الأجر باستخدام ساعة العمل الوطنية الحالية بمعيار 38 ساعة في الأسبوع. وبالمثل كان أسوأ بالنسبة للعاملين بدوام كامل الذين ينفقون 5.2 ساعة أسبوعياً في الوظائف غير مدفوعة الأجر، مقابل الموظفين بدوام جزئي الذين يقضون 3.6 ساعة، والعمال العرضيين في 2.6. وتبلغ قيمة "سرقة الوقت" هذه ما مجموعه 81.5 مليار دولار وبشكل مباشر يضعف دخل العاملين ويقلل معدل الاستهلاك ويحقق خطورة التوازن بين العمل والحياة أكثر (Browne, B, 2019).

III. الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية عرض نظري حول جودة الحياة الوظيفية تعريفها وأهميتها ومختلف أبعادها، كما تطرقنا إلى بعد التوازن بين العمل والحياة الشخصية عبر اجراء مقارنة بين المؤسسات الجامعية الموجودة في كل قارة من القارات، حيث توصلنا من خلال هذا الطرح إلى مجموعة من النتائج والمقترحات كما يلي :

النتائج المتوصل إليها:

- جودة الحياة الوظيفية هي عبارة عن برنامج متكامل يدعم البيئة التنظيمية للعمل.
- أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية هو القدرة على مدي التوفيق والتكامل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية ومحاولة اعطاها نفس الأهمية.
- جامعة كورنيل لها خبرة في تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية، حيث أنها ملتزمة بتحسينها كما جاء بها والتون، زيادة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال جداول عمل مرنة تحقق بها التميز

والرفاهية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، الى جانب أنها تقديم فرصا لتطوير القدرات البشرية من خلال برامج تنمية المهارات القيادية، كما أنها توفر الظروف الصحية والأمنه لأعضاء هيئة التدريس.

-جامعة تورنتو الكندية تلتزم بتحقيق معدلات عالية من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، كما تقدم برامج محفزة من شأنها مساعدتهم في تحقيق التوازن الإيجابي والصحي بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، كما توفر برامج خدمات أسرية لهم، فضلا عن منحهم حرية إختيار برامج العمل المرنة التي تتناسب ووقت فراغهم، إضافة إلى تقديم بيئة عمل صحية وأمنة.

-جامعة أكسفورد بروكس البريطانية قامت بدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين الحياة في العمل والحياة الشخصية، حيث قدمت الجامعة المزيد من المرونة للموظفين الذين يقتربون من سن التقاعد مثل منحهم العمل بدوام جزئي لمدة عام، أو إجازة غير مدفوعة الأجر لقضاء فترة راحة، كما قامت الجامعة بتشجيع وتطوير ثقافة العمل الإبداعي الذي ينتج عنه الممارسات الإيجابية ورضا الموظفين وتحقيق جودة الحياة الوظيفية وتوازن الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، كما قامت توسيع شروط رعاية الطفولة فيما يتعلق بساعات ومكان العمل.

-جامعة كيب تاون قدمت العديد من الجهود في سبيل تحقيق درجة محترمة من جودة الحياة الوظيفية والرفاهية للموظفين وهيئة التدريس ومساعدتهم في تحقيق التوازن الإيجابي والصحي بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، وعليه فهي توفر خدمات دعم لأصحاب الأسر من أعضاء هيئة التدريس، كما تمنحهم حرية إختيار برامج العمل المرنة التي تتناسب ووقت فراغهم، إضافة إلى توفير بيئة عمل صحية وأمنة من الأمراض وغيرها والصراعات، ولذلك فهي توفر برامج للسلامة الشخصية والحماية الصحية داخل وخارج الجامعة، فالجامعة تجتهد في تطوير حياتهم المهنية من خلال إستحداث أساليب تجعل من الموظفين أو أعضاء هيئة التدريس يشترك فيها من أجل التقدم وترقيته الوظيفية.

-جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية هي الأخرى تبنت مبادئ تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية من خلال منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية وهذا من خلال نشر ثقافتها في الجامعة، ودعم تعلم الموظفين وتطويرهم في مراكز داخل وخارج الجامعة، كما تقوم بترتيب ساعات العمل وتقديم إجازات سنوية وعطل إضافية زيادة على ذلك تمنح الجامعة العطل المرضية، وعطل الأمومة وعطل التكفل بالأسرة في سبيل تحقيق التوازن.

من خلال ماسبق نلاحظ أن مستويات تطبيق هذه البرامج في كل جامعة من الجامعات تكون متباينة، ويعود السبب في ذلك الى:

- اختلاف نوع الجامعة (خاصة أو حكومية)، حيث أن الجامعات الخاصة تكون لها أفضلية على الجامعات الحكومية وهذا لكون الدعم المالي بالنسبة للجامعات الخاصة يكون معتبر في خدمة الموظفين واعطاء أهمية كبيرة في تحقيق برامج جودة الحياة الوظيفية من اجل عكس مستوى الجامعة وسمعتها وهذا قصد جذب الكفاءات من الموارد البشرية.

- يعكس كذلك إختلاف بلد نشأة كل جامعة والمستوى المعيشي والرفاهية الذي يتمتع به كل بلد عن مستوى الإهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية والذي يعكس هو الآخر مستوى الجامعة المنتمية لكل بلد.

الإقتراحات:

- يعتبر تحديد أولويات المهام يعد من أكثر الطرق نجاعة في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- لتحقيق التوازن بين العمل والحياة يجب تعيين الحدود من أجل الحفاظ على التوازن الصحي ومنع العمل من التدخل في الحياة الشخصية.
- استخدام التكنولوجيا للعمل عن بعد، واستخدام التطبيقات لإدارة الوقت.
- أخذ فترات للراحة للتخلص من الإرهاق والضغط الذي يساعد على التركيز عند البدء من جديد.

الاحالات والمراجع:

- Browne, B. (2019). **Excessive hours and unpaid overtime**, Récupéré sur https://www.tai.org.au/sites/default/files/GHODT%202019%20Final_0.pdf.: 2019 update, Centre for Future Work at the Australia Institute.
- C.P. Garg, Neetu Munjal, Preeti Bansal , & Akshay Kirti Singhal . (2012). "Quality of Working Life: an Overview". International Journal of Physical and Social Sciences, Vol 2(3), p. 233.
- CASCIO, W.F. (2010). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits "(éd. 8th ed). New York:McGraw-Hill Companies, Inc. p24.
- cornell university. (2024). **Flexible Work in cornell uiversity**. (05 mars 2024). Récupéré sur <https://hr.cornell.edu/benefits-pay/pay/flexible-work>.
- cornell university. (2024). **Connect at Work in cornell university**. Récupéré sur <http://hr.cornell.edu/wellbeing-perks/relationship-wellbeing>. (02 mars 2024)
- cornell University. (2024). **Faculty Staff Assistance Program**. Récupéré sur <https://fsap.cornell.edu/services>. (01 mars 2024).
- Enrique Roman, & Maury Efflefontaine Ortiz. (2012). "Inter-agency staff mobility and work-life balance in United Nations system organizations,". Executive Summary, Geneva, United Nations. p08.
- Eurostat. (2018). **How many hours do Europeans work per week?**, Récupéré sur <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180125-1>.
- lyne j, vaillancourt I. (2003). "satisfaction et motivation au travail". *pharmactuel*, 36(N04), p. 215.
- Mark Britt, Katharine Janzen, & Mary Lyne. (August 2017). **Report on the Review of the University of Toronto's Organizational Development & Learning Centre (ODLC)**, University of Toronto .<https://www.hrandequity.utoronto.ca/wp-content/uploads/sites/15/2018/06/ODLC-Report-2017-08-18.pdf>. p 24
- OECD Stat. (2018). **Average usual weekly hours worked on the main job**. Récupéré sur https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AVE_HRS.
- Oktosatrio, S. (2018). " Investigating the relationship between work-life-balance and motivation of the employees: Evidences from the local government of Jakarta ". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, (2)(8), pp. 205—221.
- Olatunji David Adekoya. (2022). "Responsble Management: promoting Worklife Balance Through Social Sustainability and green hrm ". University of East London, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy. pp.75-76.

- oracle. (2024) . **what-is-work-life-balance** Récupéré sur: <https://www.oracle.com/ae-ar/human-capital-management/employee-experience/what-is-work-life-balance/>. (14 mars 2024).
- Rostiana, R. (2017). "**The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators**". International Journal of Economics and Management, Vol. 11(No.1), pp. (45,57).
- Sami A. Khan, & Kakul Agha. (2013). "**Dynamics of the Work Life Balance at the Firm Level: Issues and Challenges**". Journal of Management Policy and Practice, vol. 14(4), pp103-114.
- Simonetta Manfredi, & Michelle Holliday. (2004). "**Work-Life Balance An audit of staff experience at Oxford Brookes University**". Published by The Centre for Diversity Policy Research, Oxford Brookes University, Available at the link, <https://cupdf.com/document/work-life-balance-55845071dfcad.html>. p5.
- Surya Kumar, S. (2013). "**A Study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited**". International Journal of Management, Vol.4(1), p 2.
- Swamy, Devappa , Nanjundeswaraswamy, & Rashmi. (2015). "**Quality of Work Life: Scale Development and Validation**". International Journal of Caring Sciences, vol.8(No.2), pp. pp 281- 300.
- Tanuja,A. (2021). **Quality Of Work Life(QWL),Nature, Scope and Importance**.<https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/employee-motivation/quality-of-work-life-qwl-nature-scope-and-importance/5077>,consulté le 05.01.2024.
- university cape town . (2024) , **learning-development**. Récupéré sur. <http://www.staff.uct.ac.za/staff/learning-development>. (05 mars2024).
- university cape town. (2024) , **health and counselling** , Récupéré sur <http://www.staff.uct.ac.za/staff/support/health/counselling>. (05 mars2024).
- university of cape town. (2024) , **Reparations** ,Récupéré sur. <http://www.hr.uct.ac.za/hr/service/academic/general>. (06 mars2024).
- university utoronto. (2024) , **worklife in university utoronto**. Récupéré sur <http://www.worklife.utoronto.ca/>. (03 mars 2024) .
- utoronto university. (2024). **communitysafety**, Récupéré sur <http://www.Communitysafety.utoronto.ca>. (03 mars 2024).
- Viateur L, & Johanne T. (1983). "**La Qualité De Vie Au Travail Et Horaire Variable, Relation Industriel**". *Relation Industriel*, Vol 38(n° 03), p. 571.
- جامعة الملك سعود. (2024). التقرير السنوي لجامعة الملك سعود للعلوم الصحية لسنة 2017-2018. <https://www.ksau-hs.edu.sa/English/Deanships/Dqm/Documents/University%20Annual%20Report%202017-18.pdf>. ص 97.
- شوقي محمد الصباغ ,محمد يماني زوام عاشور . (2020). "اختبار الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمستشفيات الجامعية". المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، المجلد-1 (4) .ص(39-33) .