مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
P-ISSN: 2661-7641 / E-ISSN: 2716-8107
مجلد 8 | عدد 1 | جوان 2026 | ص.ص. 67-78

جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التنظيمية: محددات التمكين والتحديات وفق التجارب الدولية

عبد الجليل طواهير [1]*، نزيه عطية [2]
[1] جامعة ورقلة, touahir.abdeldjalil@gmail.com
[2] جامعة الجزائر 3 nazihattia@gmail.com

* عبد الجليل طواهير

تاريخ الاستلام: 2026/04/15 **تاريخ القبول: 2026/06/06** **تاريخ النشر: 2026/06/30**

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وبيان أهميته في تعزيز الأداء والاستدامة التنظيمية، من خلال استعراض أسسه النظرية والعوامل الداعمة لتطبيقه والتحديات التي تعيق ممارسته داخل المؤسسات. كما هدفت إلى التعرف على أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية بالاعتماد على المؤشرات الموضوعية والذاتية، واستعراض أبرز التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، بما في ذلك التجارب اليابانية والكورية والسويدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية يرتبط بفعالية الاتصال التنظيمي، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وعدالة السياسات الإدارية، ودعم الإدارة العليا. كما بينت النتائج أن ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة، ومقاومة التغيير، وارتفاع التكاليف، وغياب التخطيط الاستراتيجي تمثل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات. وخلصت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت ضرورة استراتيجية تسهم في تعزيز رفاه العاملين، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة والتميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، سعادة وظيفية، بيئة تنظيمية، رفاه وظيفي

تصنيف (JEL): M14,M12,J81,J28

Arsad Journal for Economic and Management Studies
P-ISSN: 2661-7641 / E-ISSN: 2716-8107
Available online at: https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/628 | https://www.ajems.org
Volume 8 | Issue 1 | June 2026 | pp. 67-78

Quality of Work Life in the Organizational Work Environment: Empowerment Determinants and Challenges in Light of International Experiences

Touahir Abdeldjalil[1] *, Attia Nazih[2],

[1] University of Ouargla, touahir.abdeldjalil@univ-ouargla.dz
[2] University of Alger3, nazihattia@gmail.com

* touahir abdeljalil

Received: 15/04/2026 ***Accepted: 06/06/2026*** ***Published: 30/06/2026***

This study aimed to analyze the concept of Quality of Work Life (QWL) and highlight its importance in enhancing organizational performance and sustainability by reviewing its theoretical foundations, supporting factors, and the challenges that hinder its implementation within organizations. The study also sought to identify methods for measuring QWL through both objective indicators, such as wages and working conditions, and subjective indicators, such as job satisfaction and motivation. In addition, it examined prominent international experiences in this field, including the Japanese, Korean, and Swedish models. The findings revealed that the successful implementation of QWL depends on effective communication systems, employee participation in decision-making, fair organizational policies, and strong support from top management. The results also indicated that weak organizational culture, resistance to change, high implementation costs, and the absence of strategic planning are among the main challenges facing organizations. The study concluded that QWL has become a strategic necessity for enhancing employee well-being, improving organizational performance, and achieving sustainability and organizational excellence.

..**Keywords:**Quality of Work Life (QWL), Job Happiness, Organizational Environment, Employee Well-being

JEL classification: , . M14,M12,J81,J28

1. مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد المنظمات تركز فقط على تحقيق الكفاءة والإنتاجية، بل أصبحت تولي اهتمامًا متزايدًا بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والاستدامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، من خلال توفير بيئة عمل صحية، عادلة، ومحفزة. (طواهير و عطية ، 2026).

وقد تطور هذا المفهوم ليشمل أبعادًا متعددة لا تقتصر على الجوانب المادية، بل تمتد إلى الجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية، مثل الرضا الوظيفي، الأمان الوظيفي، التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار. ويعكس هذا التوجه تحولًا في فلسفة الإدارة من التركيز على الأداء فقط إلى الاهتمام بجودة تجربة الموظف داخل المنظمة.

ورغم الأهمية المتزايدة لجودة الحياة الوظيفية، إلا أن تطبيقها في الواقع العملي لا يزال يواجه العديد من التحديات، خاصة في ظل اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية، وضعف الوعي الإداري، وغياب الاستراتيجيات الواضحة في بعض المنظمات. كما أن الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال تمثل فرصة مهمة لتحسين الممارسات المحلية وتطوير بيئات العمل.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتحليل عوامل تمكينه ومعوقاته، مع الاستفادة من أبرز التجارب الدولية، بهدف تقديم رؤية علمية تساعد المنظمات على تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء مواردها البشرية.

إشكالية الدراسة

انطلاقًا مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمنظمات تعزيز جودة الحياة الوظيفية والاستفادة من التجارب الدولية لتطوير بيئة العمل وتحسين أداء العاملين؟

1. ما مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وما أهم أبعادها ومكوناتها الأساسية؟
2. ما العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات؟
3. ما أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق جودة الحياة الوظيفية؟
4. ما أهم المؤشرات والأساليب المعتمدة في قياس جودة الحياة الوظيفية؟
5. ما أبرز التجارب الدولية في مجال جودة الحياة الوظيفية، وما أوجه الاستفادة منها في تطوير بيئات العمل؟

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، وتحليل مفاهيمها وأبعادها ومحددات نجاحها والمعوقات التي تواجه تطبيقها. كما تم توظيف أسلوب تحليل التجارب الدولية بهدف استخلاص الممارسات الناجحة والاستفادة منها في تطوير بيئات العمل وتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات.

سبب اختيار الدول محل التحليل

تم اختيار اليابان وكوريا الجنوبية والسويد كدول محل التحليل لكونها تمثل نماذج دولية متنوعة وناجحة في تطبيق مبادئ جودة الحياة الوظيفية، حيث تعكس كل دولة بعداً مميزاً من أبعاد هذا المفهوم. فقد تم اختيار اليابان لما تتمتع به من ريادة في تطبيق فلسفة "كايزن" القائمة على التحسين المستمر، وتعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم والعمل بروح الفريق، وهي ممارسات تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة الوظيفية. أما كوريا الجنوبية فقد وقع الاختيار عليها بسبب التجربة الرائدة التي خاضتها في إصلاح سياسات تنظيم وقت العمل وتقليص ساعات العمل، بهدف تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو أحد المؤشرات الأساسية لجودة الحياة الوظيفية. في حين تم اختيار السويد باعتبارها من الدول الرائدة عالمياً في بناء بيئة عمل مستدامة ترتكز على الرفاه الوظيفي والمساواة والعدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار، مما جعلها نموذجاً مرجعياً في هذا المجال. ويتيح هذا التنوع في التجارب المقارنة فهماً أعمق للممارسات المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير بيئات العمل وتعزيز جودة الحياة الوظيفية في السياقات العربية.

2. التأصيل النظري

1.2 النشأة والتطور التاريخي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعود الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية إلى مطلع سبعينيات القرن العشرين، عندما بدأ التحول في الفكر الإداري من التركيز على الكفاءة الإنتاجية البحتة إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني كقيمة استراتيجية في نجاح المنظمات. وقد استندت الجذور الفكرية للمفهوم إلى نظريات الحاجات الإنسانية لكل من ماسلو وماكجريغور، وهيرزبرغ حيث ارتبطت جودة الحياة الوظيفية بإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا الوظيفي والتوازن بين حياته المهنية والشخصية (Dong-Jin، Anusorn، و Joseph، 2007، الصفحات 274-275)

وظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية أول مرة في مؤتمر العمل الدولي سنة 1972، مما شغل اهتمام العديد من المنظمات، بعد أن بادرت نقابة عمال السيارات المتحدة وشركة جنيرال موتورز إلى إثراء الوظائف وتوفير فرص أوسع للتطوير الذاتي، من أجل تشجيع الموظفين على مواصلة تطوير أنفسهم (Hendra & Rezki , 2015, p. 356).

وقد كان من مخرجات هذا المؤتمر إنشاء وتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية والذي يعد مجال اهتمام للباحثين في هذا المجال، وقد تم تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأول مرة من طرف والتون عام 1975 ، وفي سنة 1982 تم انعقاد المؤتمر في طبعته الثانية ،فكانت من مخرجاته تقديم الدعم من الحكومات والنقابات والإدارات من أجل تعزيز برامج جودة الحياة الوظيفية ،كونها من أوسع البرامج التي تعمل على تطوير وتعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل وجعلها تهتم بالجانب الإنساني بمستوى أكبر لدى الموظفين حيث زاد الاهتمام بها من طرف علماء الإدارة والمنظمات إلى غاية يومنا هذا (قهيري، 2019، صفحة 73).

2.2. تعريف جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت تعريفات جودة الحياة الوظيفية بين الباحثين وسنعرض بعضها فيما يلي:

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها الجهود التنظيمية الهادفة إلى تحقيق التوازن بين كفاءة المنظمة ورفاهية العاملين، من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتطبيق سياسات ترقية عادلة وإشراف ديمقراطي، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزةكما تعكس جودة الحياة الوظيفية إدراك الموظف لمستوى الأمان والرضا الوظيفي وفرص النمو والتطور المهني والإنساني داخل بيئة العمل (Yustinus، Veronika، و Didik، 2024، صفحة 4).

هي العمل على تحسين البيئة التنظيمية للموظفين داخل المنظمة، مما يخلق حيوية وتفاعل بين العلاقات الشخصية والمهنية لهم والتي تؤثر إيجابيا على الأداء والإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. (علي، 2021، صفحة 142)

هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهتم بها المنظمات من أجل البحث وتطبيق أفضل الطرق لتحسين المناخ التنظيمي للموظفين وإمدادهم بالمعلومات والمعارف وتفويضهم السلطة ومنحهم المكافآت والتعويضات بطرق عادلة من أجل تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لديهم ومنه زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي. (نجوى، 2022، صفحة 36،37)

هي تحسين ظروف العمل من خلال مراعاة ليس فقط الاحتياجات الجسدية ولكن الاهتمام كذلك بالجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة. (hasret & metin, 2019, p. 1056)

3.2.المصطلحات ذات العلاقة مع جودة الحياة الوظيفية

السعادة الوظيفية:

هي حالة من الشعور الإيجابي للموظف داخل بيئة العمل، والتي يعبر عنها من خلال مشاعر الرضا كالفرح والمشاركة والارتباط بالمنظمة ،بحيث يكون له دافعية للعمل بها بحماس ورغبة بالإنتاجية والولاء لها (عبد الرحمان، 2025، الصفحات 129-130).

الرفاه في مكان العمل:

يعرفها معهد تشار ترد لتنمية الأفراد والموارد البشرية في المملكة المتحدة، الرفاه في مكان العمل بأنه:

"تهيئة بيئة عمل تعزز حالة من الرضا تمكن الموظف من الازدهار وتحقيق إمكاناته الكاملة بما يعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته" (Alkhayyal و Bajaba، 2023، صفحة 5)

ورفاهية العاملين تعني الحالة التي يشعر فيها الأفراد بالسعادة والرضا الوظيفي، ويقصد بها أيضًا الجهود التي تبذلها المنظمة للاحتفاظ بمواردها البشرية من خلال توفير مختلف الخدمات والمرافق التي تلبّي احتياجاتهم وتعزز من مستوى راحتهم وارتباطهم بالعمل (علالي و عبورة، 2025، صفحة 187)

ومنه يمكن القول بأن المفاهيم ذات العلاقة مثل *الرفاه الوظيفي والسعادة الوظيفية* مكونات تكمل مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتبرز تطور الفكر الإداري نحو مقاربة إنسانية تعلي من قيمة الموظف داخل المنظمة (طواهير و عطية ، 2026).

4.2.أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

تنبع أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال توفير قوة عمل داعمة في المنظمات للاحتفاظ بمواردها البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي، وتبرز أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال الآتي:

-يسهم الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في تعزيز المواقف الإيجابية والدافعية الذاتية لدى الموظفين، المورد البشري محور هذه العملية، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تطوير بيئة عمل داعمة تُنتج قوى عاملة مؤهلة وملتزمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي العام (Hendra و Rezki، 2015، صفحة 350)

- تراجع جودة المنتجات والخدمات في ظل المنافسة المتزايدة، وازدياد حالات انسحاب الموظفين من العمل وضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمات. كما أسهم اعتماد التصميم التقليدي للوظائف وتطور وعي العاملين وتعليمهم في تغير حاجاتهم وطموحاتهم، لتتجاوز الجوانب المادية نحو تحقيق الإشباع النفسي والمعنوي في بيئة العمل (قهيري، 2019، صفحة 77).

- استقطاب وتحفيز العاملين الأكفاء والحفاظ عليهم والاستثمار فيهم لفترات طويلة الأجل. (شراف و لقمان، 2020، صفحة 82)

– توفير بيئة عمل آمنة وصحية تعزز سعادة الموظفين مما يزيد في أدائهم الوظيفي ومنه زيادة الإنتاجية وولائهم للمنظمة. (محمد حسين، 2011، صفحة 129) ،والمساهمة في تقليل نسب غياب الموظفين والمحافظة على استقرارهم الوظيفي (مصطفى، 2024، صفحة 148).

–إحداث التوازن قدر الإمكان بين الأهداف الشخصية للعاملين وبين أهداف المنظمة. (القطيش، 2019، صفحة 17)

–توفير جو تسوده العدالة بين الأفراد والديمقراطية وحرية التعبير عن ذوات العاملين مما يبرز اتجاهاتهم وأحاسيسهم. (محمد ، 2020، صفحة 1106).

ومنه يمكن القول بأنه بالرغم من أهمية جودة الحياة الوظيفية إلا أنه يجب على المنظمات التي تبحث عن جودة مواردها البشرية التي تعزز الأداء والإنتاجية بأن تتخذ قرارات واضحة وعادلة في تحسين جودة حياتهم الوظيفية وتقييم تصوراتهم لها.

5.2.مبادئ تطبيق جودة الحياة الوظيفية

لقد حدد **Herrick & Maccoby (1975)** أربعة مبادئ لجودة الحياة الوظيفية وهي:

1–الأمن: حاجة الموظف لكسر الخوف والقلق من المجهول فيما يتعلق بوظيفته بالصحة والسلامة المهنية والراتب الشهري مستقبلا.

2–الإنصاف: أن يمنح للموظف تعويضات بما يتوافق مع إنجازاته وجهوده في تحقيق جودة الخدمات والمنتجات.

3–التفرد: تقديم التشجيع والحافز النفسي للموظف على تطوير قدراته والتعلم المستدام.

4–الديمقراطية: اتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن آرائه والإنصات له وتقبل انشغالاته وآرائه والنظر فيها عند اتخاذ القرار، والعمل على توفير لوائح وأنظمة تمكن الموظف من صنع القرار تحمل المسؤوليات (العمراوي، 2025، صفحة 44).

ومن خلال ما سبق، تعد هذه المبادئ من المرتكزات النظرية التي يستند إليها في تناول جودة الحياة الوظيفية، لما تعكسه من أبعاد تتعلق بظروف العمل والعلاقات التنظيمية.

6.2عوامل تمكين نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تمثل مرحلة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسات على تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية مستدامة. غير أن نجاح هذا التطبيق يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وثقافية وقيادية تحدّد فاعليته وعمقه لكي يتحققداخل بيئة العمل. وفي المقابل، قد تواجه المؤسسات معوقات متعددة تعرقل هذا المسار، سواء كانت مرتبطة بضعف الوعي الإداري أو بالعوائق المختلفة الأخرى، كما يعد قياس جودة الحياة الوظيفية خطوة أساسية لتقويم الأداء وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية للموظفين واشباع حاجاتهم بشكل ناجح، يجب على المنظمة أن تنتهج العوامل التالية (مصطفى، 2024، صفحة 149):

أولا: نظام الاتصالات

كلما اعتمدت المنظمة على نظام اتصالات فعال سواء كان رسمية أو غير رسمية، مما يعزز تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم في اتخاذ قارات أكثر سرعة وفعالية مما يعود بالإيجاب على جودة الحياة الوظيفية، مما يعزز الشعور بالعدالة والرضا لدى الموظفين.

ثانيا: نظام المقترحات

عند اشراك الموظفين في مبادراتهم وطرح أفكارهم الجديدة وتبنيها، فهذا يعني أن المنظمة تقبل التغيير وتخلق بيئة عمل محفزة للموظفين وتحترم آراءهم وتشجعهم على تقديم المقترحات الحديثة وبالتالي تعزز جودة الحياة الوظيفية لديهم. (طواهير و عطية ، 2026)

ثالثا: مجهود المؤسسة

يمثل وضع المؤسسة لخطط عمل واضحة مدعومة الجهود بالإمكانات التنظيمية والبشرية واستغلالها العقلاني هو أحد الأسس لنجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية، بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهدافها المراد تحقيقها.

ومما سبق يمكن القول بأن كل هذه العوامل تساعد في نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ويحقق الرضا الوطيفي للموظفين خاصة اذا تم تطبيقها بعدالة وشفافية، واستغلال رشيد للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية والشخصية لهم.

7.2معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

بالرغم ما تحظى به جودة الحياة الوظيفية من أهمية بالغة لتطبيقها إلا أن الواقع العملي يواجه تحديات تعيق هذا التطبيق والتي كان أهمها حسب الأدبيات السابقة كما هي موضحة كالآتي:

–غياب ثقافة المؤسسة التي تولي بأهمية جودة الحياة الوظيفية والتعامل معها كخيار أساسي ويتم اعتبارها مطلبا ثانويا، وهو ما يفسره وجود عراقيل من الإدارة ومحدودية تفويض السلطات، كما يشكل ارتفاع تكاليف تحسين ظروف العمل تحديا كبير خاصة مع ارتفاع تكاليف الأجور والتحفيزات (الغريب، 2024، صفحة 328).

– يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية توافر مناخ تنظيمي تسوده روح الديمقراطية والمشاركة داخل بيئة العمل، حيث ينبغي على المديرين إبداء رغبة حقيقية في إشراك مرؤوسيهم في عملية اتخاذ القرار، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفاعلة في مختلف أنشطة المنظمة. غير أن تحقيق ذلك يواجه تحديات واقعية، إذ لا يزال بعض المديرين ينظرون إلى تفويض الصلاحيات ومشاركة السلطة على أنهما تهديد لمكانتهم الإدارية أو تقليص لنفوذهم داخل المنظمة (السيد، 2022، صفحة 64).

– انتشار الضوضاء والتشويش الناتج عن التداخل الوظيفي بين المهام، وضعف فعالية قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات داخل المنظمة. كما تعد الاتجاهات السلبية لدى الإدارة تجاه عمليات التوظيف، إلى جانب غياب استراتيجية واضحة ومتكاملة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، من العوامل الأساسية التي تعيق تحقيق هذا التوجه بشكل فعّال ومستدام (بيطام، 2024، صفحة 25).

– يؤدي ضعف إدراك مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى نتائج سلبية متعددة، إذ إن عدم استقرار المنظمة ينعكس على بيئتها المحيطة، كما يسهم ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع في إضعاف تطبيق هذا المفهوم. في المقابل، يساهم تحقيق التنمية الاقتصادية وانخفاض الفقر في تهيئة بيئة مواتية لترسيخ جودة الحياة الوظيفية. كذلك، فإن غياب الاستقرار المالي والتنظيمي في المنظمات، وضعف الرقابة الحكومية، وتراخي الأجهزة الإشرافية، كلها عوامل تؤدي إلى تراجع هذا المفهوم داخل بيئة العمل (محمد حسين، 2011، صفحة 175).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تجاوز هذه المعوقات يتطلب انتقالا من الرؤية التقليدية للموارد البشرية إلى تبني فلسفة الإدارة الإنسانية التي تعتبر رفاهية العاملين وتحقيق جودة حياتهم الوظيفية استثمارا طويل الأمد في رأس المال البشري. كما أن تعزيز ثقافة المشاركة، وإرساء العدالة التنظيمية، وتطوير نظم اتصال فعالة تعد من أهم الأسس التي يمكن أن تضمن نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية واستدامتها داخل المنظمات. (طواهير و عطية ، 2026)

8.2طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

يمثل قياس جودة الحياة الوظيفية خطوة أساسية في أي جهد بحثي أو تنظيمي يسعى إلى فهم واقع بيئة العمل وتطويرها. فبدون أدوات قياس دقيقة، يصعب تقييم مدى تحقق الأهداف المرتبطة برفاهية العاملين أو معرفة العوامل التي تسهم في تحسينها، وتتنوع أساليب القياس بين المقاربات الكمية التي تعتمد المؤشرات والمعايير الإحصائية، والمقاربات الذاتية التي تركز على تصورات الأفراد ومشاعرهم، الأمر الذي يجعل من القياس عملية متعددة الأبعاد تتطلب التكامل بين المنهجين الموضوعي والذاتي.

وفي ضوء ما أوردته الأدبيات، يمكن تناول جودة الحياة الوظيفية من خلال منظورين أساسيين:

الأول هو **المنظور الموضوعي**، الذي يركز على الجوانب الملموسة لبيئة العمل مثل الأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، التكنولوجيا، أنظمة الإدارة، ومستوى الأجور، أما الثاني فهو **المنظور الذاتي**، الذي يعكس إدراك العاملين لتجربتهم المهنية من حيث الرضا، الدافعية، الالتزام، والفخر بالعمل ،ومن ثم فإن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يتم وفق منهج موضوعي أو ذاتي، أو من خلال **منهج متكامل** يجمع بينهما، بما يوازن بين الجوانب المادية للعمل وتجربة العاملين الشعورية والمعنوية (Stefana, Marciano, Rossi, Cocca, & Tomasoni, 2021, p. 1050).

وقد أشار **والتون** إلى تحديد ثمانية معايير من اجل قياس جودة الحياة الوظيفية وهي (شراف و لقمان، 2020، صفحة 82):

1-"كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالته"،

2-"توفير ظروف عمل آمنة وصحية"،

3-"اتاحة فرص النمو واستخدام القدرات"،

4-"ضمان الأمن الوظيفي وفرص المستقبل"،

5-"تحقيق التكامل الاجتماعي في بيئة العمل"،

6-"احترام الحقوق الدستورية للعاملين مثل الخصوصية والمساواة وحرية التعبير"،

7-"التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية"،

8-"التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع".

أشار **جاد الرب** كما ورد في (محمد حسين، 2011، صفحة 174)إلى أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال مجموعة من المعايير الكمية والتنظيمية، من أبرزها: معدلات حوادث العمل، ومعدلات الشكاوى، ومعدلات الإضراب كإجراء احتجاجي على العمل، ومعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمالة، ومعدلات الجزاءات. كما تشمل هذه المعايير معدلات الأداء الاقتصادي من خلال مؤشرات مثل: معدل العائد على رأس المال المستثمر، ومعدل العائد على الأسهم، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل المبيعات إلى الأصول، والسعر السوقي للسهم، ومعدلات الأرباح. وإضافة إلى ذلك، تتضمن هذه المعايير معدلات الإنتاجية العامة للعاملين في المنظمة، والمركز التنافسي العام لها، فضلاً عن قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي والتطور الإداري.

أما على صعيد **أدوات القياس النفسية والسلوكية**، فقد طوّرت الأبحاث مجموعة من المقاييس المعتمدة لقياس الرضا عن جودة الحياة الوظيفية، من أهمها **استبانة (مينيسوتا) للرضا الوظيفي واستبانة وصف المهنة:** (رونالد، 1999، الصفحات 270-271-274):

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن قياس جودة الحياة الوظيفية يجب أن يجمع بين المقاييس الموضوعية التي تبرز الأداء والمؤشرات التنظيمية، والمقاييس الذاتية التي تعكس إدراك العاملين ورضاهم عن بيئة العمل. فالتكامل بين هذين المنظورين يوفر رؤية أشمل وأكثر واقعية لمدى تحقق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

3. تحليل لتجارب دولية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

مع تصاعد الاهتمام العالمي بتطوير بيئات العمل المستدامة، اتجهت العديد من الدول إلى تبني **مقاربات تطبيقية متنوعة** لجودة الحياة الوظيفية، تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل بيئة، يهدف هذا المطلب إلى **استعراض أبرز التجارب الدولية** في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتحليل **الآليات والسياسات** التي اعتمدتها تلك الدول لتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، بما يتيح **استخلاص الممارسات الفضلى** التي يمكن توظيفها في السياقات الوطنية والعربية.

1.3. التجربة اليابانية كايزن

تعد التجربة اليابانية من أبرز النماذج العالمية التي نجحت في رفع جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الكفاءة التنظيمية عبر تطبيق فلسفة التحسين المستمر، حيث ترتكز هذه الفلسفة على مبدأ أن التطوير ومن خلال تحسينات صغيرة ومتواصلة يشارك فيها جميع العاملين، من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات التنظيمية، وتقوم التجربة اليابانية على مجموعة من الأسس أهمها:

1-التمكين والمشاركة: إذ يُشرك العاملون في اتخاذ القرار وحل المشكلات اليومية بما يعزز الانتماء والمسؤولية.

2-التحسين المستمر للعمليات: والإجراءات داخل بيئة العمل، من خلال رصد الهدر وتقليله وتحسين جودة الأداء بطريقة منهجية.

3-العمل الجماعي: بوصفه محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، حيث يتم التركيز على التعاون والتكامل بدلاً من المنافسة الفردية.

4-الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المورد الأهم في عملية التطوير، مع توفير التدريب المستمر وبيئة داعمة للإبداع.

5-بيئة خالية من الخوف تشجع على المبادرة والاقتراح دون الخشية من العقاب، بما يضمن استدامة التحسين والتعلّم التنظيمي.

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذه الفلسفة ساعدت المؤسسات اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة الرضا الوظيفي، إضافة إلى رفع الإنتاجية وتعزيز ولاء العاملين، كما ساهمت في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالانضباط، والالتزام، والتعاون، وهو ما جعل التجربة اليابانية نموذجًا يحتذى عالميًا في مجال تطوير بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية (Szyrocka, 2019, pp. 528-530)

وتظهر الدراسات العربية كذلك أن تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة العامة تسهم في تمكين الموارد البشرية وتسعى إلى التطوير المستمر وتعمل بروح الفريق، كما تضع قواعد تشغيل واضحة لتحسين الأداء، وتعزز من كفاءة العاملين عبر التدريب، والتعلم من الأخطاء، وتحديد معايير دقيقة لتقييم الأداء (فلمبان و الشريف، 2020، صفحة 166).

ومنه يمكن القول بأن التجربة اليابانية تعتبر مثالا رائدا في تحويل فلسفة التحسين المستمر إلى ممارسة تنظيمية واقعية تعزز جودة الحياة الوظيفية من خلال المشاركة الجماعية والتمكين، إذ تمكنت المؤسسات اليابانية من بناء بيئة عمل تتوازن فيها متطلبات الأداء مع رفاهية العاملين، حيث انعكست ثقافة الانضباط وروح الفريق في رفع مستويات **الرضا الوظيفي** و**الالتزام التنظيمي**، كما يظهر أن التركيز على التطوير المستمر وفر فرصا واضحة **للنمو والترقية**، مما يجعل التجربة اليابانية نموذجا يمكن تكييفه في البيئات العربية.

2.3. تجربة كوريا الجنوبية

تعد التجربة الكورية الجنوبية نموذجًا متميزا في تبني سياسات تهدف إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية عبر إصلاح نظام وقت العمل خلال الفترة (2018-2021). وقد جاءت هذه الإصلاحات استجابة لارتفاع معدلات ساعات العمل الطويلة جدا التي كانت من بين الأعلى في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وما ترتب عليها من آثار سلبية على الصحة والإنتاجية والرفاه المهني.

ركز الإصلاح على تقليص الحد الأقصى القانوني لساعات العمل الأسبوعية من 68 إلى 52 ساعة، من خلال تخفيض سقف العمل الإضافي من 28 إلى 12 ساعة أسبوعيًا، مع الإبقاء على 40 ساعة عمل طبيعية. وتم تنفيذ هذا الإصلاح تدريجياوفقا لحجم المنشأة: بدأ تطبيقه على المؤسسات التي تضم أكثر من 300 موظف في عام 2018، ثم شمل المؤسسات المتوسطة عام 2020، وأخيرا المؤسسات الصغيرة عام 2021.

كما شمل الإصلاح توسيع نطاق الإجازات المدفوعة لتتوافق مع المعايير الدولية، والحد من القطاعات المستثناة من لوائح العمل الإضافي لتشمل فقط خمس فئات مثل النقل والرعاية الصحية. ولتعويض الشركات، أقرت آلية لزيادة مرونة تنظيم الوقت عبر تمديد فترة تسوية ساعات العمل من ثلاثة إلى ستة أشهر.

تشير التقييمات الأولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الإصلاح حقق انخفاضا ملحوظا بنسبة 26٪ في عدد الموظفين الذين يعملون أكثر من 52 ساعة أسبوعيا في الشركات الكبرى، مقارنة بانخفاض طفيف في الشركات المتوسطة. ومع ذلك، ما تزال ساعات العمل الطويلة منتشرة نسبيا في بعض المؤسسات الصغيرة.

أكد التقرير أن تقليص ساعات العمل يسهم في تحسين صحة العاملين، وتعزيز الإنتاجية على المدى الطويل، وزيادة الرضا الوظيفي، كما يعزز استدامة سوق العمل في ظل شيخوخة السكان، ويجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ومرونة. وقد اعتبر هذا الإصلاح أحد أهم الخطوات المؤسسية في كوريا الجنوبية لتوازن أفضل بين العمل والحياة وتحسين جودة الحياة المهنية، (Hijzen & Thewissen, 2020, pp. 10–23).

وقد أظهرت دراسات تطبيقية أن **تقليص ساعات العمل** ساهم في **تحسين التوازن بين العمل والحياة**، وتقليل الإرهاق البدني والذهني، وزيادة الوقت المخصص للأسرة والترفيه، لا سيما لدى العاملين في المؤسسات الكبرى، كما ارتبط هذا الإصلاح بارتفاع مستويات **الرضا الوظيفي** وتحسن **الصحة النفسية**، رغم تفاوت التأثيرات بين الفئات الاجتماعية؛ إذ استفاد الرجال والموظفون ذوو الدخل المتوسط والعالي بدرجة أكبر من النساء والعاملين في المؤسسات الصغيرة (Kim, Lee, Cheon, & Ko, 2023, pp. 6–8)

ومنه نقول بأن نجاح التجربة الكورية يعود إلى تركيزها على **تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية** عبر إصلاح نظام الوقت والعمل، مما انعكس إيجابا على **الرضا الوظيفي** وصحة العاملين، وتظهر هذه التجربة أن جودة الحياة الوظيفية يمكن تعزيزها من خلال سياسات تنظيمية واقعية تراعي البعد الإنساني دون الإخلال بالإنتاجية.

3.3. التجربة السويدية

تعد السويد نموذجا متقدما في مجال جودة الحياة الوظيفية ضمن منظومة دول الشمال الأوروبي التي توازن بين الرفاه الاجتماعي والإنتاجية، وقد طورت الدولة إطارا مؤسسيا وتنظيميا متكاملا يهدف إلى تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية ومستدامة، مستندة إلى توجيهات الاتحاد الأوروبي لعام 1989 بشأن السلامة والصحة المهنية، وإلى منظومة تفاوض جماعي تضمن مشاركة النقابات في صياغة سياسات العمل (Kubicek, et al., 2019, p. 47) وتمتاز التجربة بترسيخ مفهوم "العمل المستدام" الذي يسمح للأفراد بالبقاء في سوق العمل لفترات أطول دون المساس بصحتهم البدنية أو النفسية.

تظهر نتائج المسح الأوروبي لظروف العمل أن العاملين في السويد يتمتعون بمستويات مرتفعة من التحكم في المهام، والدعم الاجتماعي، والعدالة التنظيمية، وهي جميعها موارد وظيفية ترتبط ارتباطا مباشرا بالرفاه الوظيفي والاندماج المهني (Kubicek, et al., 2019, pp. 16–18)كما تتميز بيئة العمل بانخفاض المخاطر الجسدية نسبيا، مقابل تزايد المطالب العاطفية والاجتماعية في قطاعات الخدمات والرعاية والتعليم. وتعكس هذه الخصائص قدرة النظام السويدي على الموازنة بين متطلبات الأداء وتوفير الموارد التي تدعم الصحة النفسية والمهنية للعاملين (Kubicek, et al., 2019, pp. 25–27).

من ناحية أخرى، تمثل المساواة بين الجنسين والعدالة الاجتماعية أحد أعمدة التجربة السويدية، إذ تظهر بيانات التقرير الأوربي أن ارتفاع مستوى المساواة يرتبط بزيادة الشعور بالإنصاف والاندماج، وتحسين المكافآت والفرص المهنية، كما تبرز التجربة السويدية كحالة ناجحة في تطبيق مقاربة تشاركية تشجع العاملين على المساهمة في اتخاذ القرار وتنظيم أوقات العمل، هذه المنظومة المتكاملة من التشريعات والممارسات جعلت السويد من أكثر الدول الأوروبية تحقيقا لمؤشرات الرفاه الوظيفي، وخفضت معدلات الإرهاق المهني، مما جعلها مرجعا في السياسات الموجهة لتحسين جودة الحياة في العمل (Kubicek, et al., 2019, pp. 50–52).

ومما سبق يمكن القول بأن ما يميز هذه التجربة هو تركيزها على مفهوم "العمل المستدام"، الذي يمكن الأفراد من الاستمرار في سوق العمل دون المساس بصحتهم أو توازنهم النفسي، وهو ما ينسجم بوضوح مع أبعاد الدراسة مثل مكان العمل والرضا الوظيفي والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية، كما تبرز التجربة أهمية البنية التشريعية في ترسيخ جودة الحياة الوظيفية بالدولة.

4. خاتمة:

يتضح من خلال التحليل أن جودة الحياة الوظيفية لم تعد خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات الحديثة في بيئة العمل. كما أن نجاح تطبيقها لا يرتبط فقط بتوفر الموارد، بل بمدى تبني المنظمة لفلسفة إدارية إنسانية قائمة على التمكين، العدالة، والمشاركة. وتؤكد التجارب الدولية أن تحقيق هذا المفهوم يتطلب تكاملاً بين الأبعاد التنظيمية والتشريعية والثقافية، وهو ما يستدعي من المنظمات إعادة النظر في نماذجها الإدارية التقليدية نحو تبني مقاربات أكثر مرونة وإنسانية.

المراجع

Kubicek, B., Paškvan, M., Prem, R., Schöllbauer, J., Prem, R., Schöllbauer, J., . . . Wilkens, M. (2019). Workinf conditions and workers' health. *European Foundation for the improvement of living and working conditions*, pp. 1-59. doi:10.2806/909840

Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023, March 06). The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job performance :The mediating Role of E-work Self-efficacy. *Sustainability*, 18. doi:https://doi.org/10.3390/

Dong-Jin, L., Anusorn, S., & Joseph, S. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure:Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*(2), 273-287.

hasret, y. b., & metin, y. (2019). Nursing's Job Life Quality's Effect on Job Satisfaction. *International Journal of Caring Sciences*, 1056.

Hendra , G., & Rezki , A. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *2nd AFAP INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT (AICEBM 2015),10-11 January 2015 ,niversiti Teknologi Malaysia* (pp. 349-353). Kuala Lumpur, Malaysia.: International Journal of Economics and Financial,.

Hijzen, A., & Thewissen, S. (2020). *The 2018-2021 working.* Organisation for Economic Co-operation and Development. DIRECTORATE FOR EMPLOYMENT, LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS. Récupéré sur t www.oecd.org/els/workingpapers

Kim, H. J., Lee, M. H., Cheon, h., & Ko, H. (2023, 11 16). Differential impacts of reduced worktime on work-life balance in Korea. *PLOS ONE, 18*(11), 1-17. doi:https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294247

Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P., & Tomasoni, G. (2021, 4 23). Composite Indicators to Measure Quality of Working Life. *Social Indicators Research*(157), 1047-1078.

Szyrocka, J. (2019, 5 15). QUALITY OF LIFE IMPROVEMENT IN KAIZEN ASPECT. *Quality Production Improvement, 1*(1), 528-536. doi:10.2478/cqpi-2019-0071

Yustinus, B. H., Veronika, A. S., & Didik, J. P. (2024, 05 04). The mediating role of quality of work life organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon, 1*(e27664), 1-22. Récupéré sur https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664

السيد, ع. أ .(2022) .*أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الإحتراق النفسي لدى العاملون بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر* .سوهاج-مصر: كلية التجارة-جامعة سوهاج.

العمراوي, ر .(2025) .*أثر جودة الحياة الوظيفية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية* .ورقلة: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة.

الغريب, ف. أ ,2024) .جويلية .(دور الذكاء الإصطناعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للإتصالات .*المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* ,(2)*5* , 311-348.

القطيش, م. إ .(2019) .أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي .161 .إدارة الأعمال.

أيمن حسن علي. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. *مجلة الشروق للعلوم التجارية*، 142.

بيطام, ح .(2024) .*جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بعبء العمل والدعم الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في مدينة باتنة* .باتنة, قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا, الجزائر: جامعة الحاج لخضر-باتنة 1.

رونالد, ي. ر .(1999) .*المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*) .ح. فارس (.Trad ,عمان, الأردن: دار الشروع للنشر والتوزيع.

شراف, ع & .,لقمان, ب .(01 10 ,2020) .جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري:نظرة عامة .*الأفاق للدراسات الإقتصادية*.94-78 ,(2)*5* ,

طواهير , ع & .,عطية , ن .(2026) .فعالية القيادة الإلكترونية واثرها على جودة الحياة الوظيفية .*أطروحة دكتوراة* .جامعة ورقلة.

عبد الرحمان, م. م .(2025) .(Éd.) .دور السعادة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ولاولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بشركة المقاولون العرب .*المجلة العلمية للبحوث والدراسات* ,(1)*39* , 121-187.

علالي, أ & .,عبورة, ر .(27 4 ,2025) .دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في ظل التنمية المستدامة، دراسة تحليلية لدراسات تطبيقية .*مجلة البشائر الإقتصادية*.202-187 ,(1)*11* ,

فلمبان, ع. ب & .,الشريف, ر. ب .(30 5 ,2020) .دور استراتيجية كايزن)الأنموذج الياباني(في تمكين الموارد البشرية .*المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* , *4*(5), 151-168. doi:https://doi.org/10.26389/AJSRP.O231119

قهيري, ف .(2019) .*أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة* .الجلفة-الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة زيان عاشور الجلفة.

متولي حسن كشكوشة نجوى. (2022). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية:بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبترول. *المجلة العربية للإدارة*، 37-36.

محمد , م. ع .(2020) .إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي "دراسة تحليلية .*"المجلة التربوية*2020.EDUSHAG.10.12816/doi:1145. (78),

محمد حسين, ص. ب .(2011) .*نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية* .الإسماعيلية, إدارة الأعمال, مصر.

مصطفى, م. أ ,2024) .أكتوبر .(أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الأهلي (QNB).*المجلة العربية للإدارة*.159-143 ,(5), *44* ,