

Alahmadi, H. (2024). A Proposed Model for Improving the Quality of Work Life in Saudi Universities in light of some International Experiences, *Journal of Educational Science*, 11 (2), 80 - 115. 10.54643/1951-011-002-003

A Proposed Model for Improving the Quality of Work Life in Saudi Universities in light of some International Experiences

Dr. Hanan Abdulrahman Alahmadi

Assistant Professor of Educational Administration and Supervision

Faculty of Education, King Abdulaziz University

haalahmadi@kau.edu.sa

Abstract:

The study aimed to present a proposed model to improve the quality of work life in Saudi universities in light of some international experiences. It is a qualitative study whose data were collected from studies and documents related to the quality of work life and international experiences in improving the quality of work life at: Harvard University, University of Florida and Columbia University.

The results showed that the dimensions of the quality of work life are: The personal dimension, the functional dimension, The leadership dimension, and the environmental dimension. The study also showed that despite the multiplicity of activities related to improving the quality of work life in international experiences, they generally revolved around meeting the main needs of the employee, as: physical and psychological health, family care, financial matters and professional development.

Keywords: quality of work life, well-being, job satisfaction, work environment.

الأحمدي، حنان. (2024). نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية. *مجلة العلوم التربوية*، 11 (2)، 80 - 115. 10.54643/1951-011-002-003

نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية

د. حنان عبدالرحمن الأحمد⁽¹⁾

المستخلص:

هدفت الدراسة لبناء نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية. وهي دراسة نوعية تمَّ جمع بياناتها من خلال تحليل الدراسات، والوثائق المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، والخبرات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في: جامعة هارفارد، وجامعة فلوريدا، وجامعة كولومبيا. ومن خلال نتائج الدراسة النظرية اتضح أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تمثلت في: البعد الشخصي، والبعد الوظيفي، والبعد القيادي، والبعد البيئي، كما توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من تعدُّد الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية في الخبرات العالمية؛ فإنها بالمجمل تمحورت حول تلبية الاحتياجات الرئيسة للموظف، وهي: الصحة البدنية والنفسية، رعاية الأسرة، الأمور المالية، التنمية المهنية.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة المهنية، الرفاهية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل.

(1) أستاذ الإدارة والإشراف التربوي المساعد - كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، haaalahmadi@kau.edu.sa

المقدمة:

يعدُّ تحسين جودة الحياة الوظيفية من القضايا المُلحة في الجامعات ، ويعود ذلك إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري فيها؛ لما له من دور فعّال في تحقيق أهدافها ، وزيادة كفاءتها ، وفعاليتها ، خصوصاً أنَّ بيئة العمل في الجامعات تتصف بكونها ديناميكية ، وسريعة التطور ، والتغير؛ وذلك نتيجة سعيها المستمر لمواكبة التطلعات الحكومية ، والمجتمعية.

وعموماً فإنَّ مصطلح "جودة الحياة" يصف بعض القيم الإنسانية ، والبيئية التي أُهملت بسبب الثورة الإنتاجية ، والتركيز على النمو الاقتصادي؛ الأمر الذي أبرز ضرورة السعي لتحسين جودة الخبرة البشرية في مكان العمل ، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية ، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للموظفين (Srivastava & Kanpur , 2014)؛ إذ إنَّ تحقيق الكفاءة يعتمد على حُسن استخدام الموارد البشرية ، والاهتمام بالأمر الذي تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء؛ مثل: الرضا الوظيفي ، وعلاقة الموظف برؤسائه ، وزملائه ، وبيئة العمل ، وأنظمة الحوافز (العمرى والياي)، (2017). وقد أثبتت دراسة حسانين وآخرين (2022) أن هنالك علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية وارتفاع إنتاجية العاملين ، وفعالية مستوى الأداء.

وتركز جودة حياة الوظيفية على تحقيق الديمقراطية في بيئة العمل عن طريق مشاركة الموظفين في صنع القرار ، وحل المشكلات ، والتعاون والتنسيق بين الإدارة والموظفين ، وتعزيز الثقة ، وإيجاد مناخ مناسب ، كما أنَّها تعظم قدرة المؤسسات التعليمية التنافسية ، وتوفر قوة عمل أكثر مرونة ، وولاء ، ودافعية ، وظروف عمل محسنة ، ومطورة (حسانين وآخرون ، 2022).

وكَوْن الجامعات تعدُّ رافداً مهماً للمعرفة ، وإعداد القوى البشرية التي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة؛ فإنه من المهم العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها من الكوادر الأكاديمية ، والإدارية؛ الأمر الذي يسهم في تعظيم قدرات هذه الكوادر ، وتحقيق الاستثمار الأمثل لها ، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعات وغاياتها.

مشكلة الدراسة:

إنَّ سعي الجامعات السعودية لمواكبة التطورات العالمية تربوياً وعلمياً واقتصادياً يجعلها أمام تحدٍّ يتمثل في التطوير المستمر لوظائفها ، وأدوارها ، وأهدافها ، وبرامجها؛ الأمر الذي يجعل بيئة العمل فيها ديناميكية ، وسريعة التغير ، والتطور. هذا إضافة إلى ما واجهته الجامعات في السنوات

القليلة الماضية من تغيرات متعلقة ببيئة العمل ، وأساليبه ، فرضتها جائحة كورونا؛ مثل: العمل عن بُعد ، والتعليم عن بُعد ، والاعتماد على استخدام التكنولوجيا في العمل ، وما تبع هذه التغيرات من تأثيرات إيجابية وسلبية على الجوانب النفسية ، والاجتماعية للموظفين؛ الأمر الذي يستدعي التركيز على جودة الحياة الوظيفية بالجامعات.

والمتتبع لواقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية؛ يجد أنَّ العديد من الدراسات قد اهتمت بقياس جودة الحياة الوظيفية فيها ، وقد توصلت دراسات كلٌّ من: آل جمعان ، والغامدي (2022) ، وعسيري ، والمنقاش (2022) ، واليوسف (2022) ، والشهري (2021) ، والدليمي (2016) إلى أن جودة الحياة الوظيفية في الجامعات -محل الدراسات- لم تحصل على درجة مرتفعة من الرضا.

ومن هنا ، فقد برزت الحاجة لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات بحيث تكون بيئة العمل فيها محفّزة ، ومعمّزة للولاء ، والانتماء ، وداعمة للإبداع ، والابتكار لاسيما وأنّ مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) تضمنت: تعزيز نمط الحياة الصحي ، وتحسين جودة الحياة ، وتحقيق أفضل الممارسات في تنمية الموارد البشرية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، 2016). وهذا ما يُبرز ضرورة بحث الخبرات العالمية في هذا المجال ، والاستفادة من الممارسات التي تتبعها الجامعات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية فيها.

وبناءً على ما سبق تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1. ما أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات؟
2. ما أبرز خبرات الجامعات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
3. ما النموذج المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات.
2. التعرف على أبرز خبرات الجامعات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
3. بناء نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه جودة الحياة الوظيفية في الارتقاء بالأداء الفردي لموظفي الجامعات؛ مما ينعكس على أدائها ، وتميزها المؤسسي ، إضافة لما يكتسبه المفهوم من أهمية كونه يرتبط بمفهوم جودة الحياة ، والذي يعدُّ أحد أهم التوجهات في الرؤى الحكومية. ومن الجانب التطبيقي؛ تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات من المؤمل أن يساعد متخذي القرار بوزارة التعليم والجامعات فيما يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، ومراحل آليات تحسينها.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات ، والتعرُّف على أبرز خبرات الجامعات العالمية في مجال جودة الحياة الوظيفية ، وهي: جامعة هارفارد ، وجامعة فلوريدا ، وجامعة كولومبيا -كونها حاصلة على ترتيب متقدم في التصنيف العالمي "التايمز" (Times Higher Education, 2023) ، إضافة إلى تنوع النشاطات التي تقدمها هذه الجامعات لتحسين جودة الحياة الوظيفية- وتعدد مجالاتها ووجود معلومات كافية لوصفها ، وبالأستناد على ما توصلت إليه الدراسة من أبعاد ، وخبرات عالمية؛ تمَّ تقديم نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السعودية.
- **الحدود البشرية:** ركزت الدراسة على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ، والموظفين الإداريين ، والفنيين.
- **الحدود المكانية:** الجامعات السعودية.
- **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 1444هـ.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

- اعتمدت الدراسة المنهج النوعي ، وتحديدًا تحليل الوثائق؛ حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال اتباع الأسلوب الاستقرائي؛ وذلك وفق الإجراءات الآتية:
- جمع أبرز الأبحاث العلمية التي تناولت أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، ورصد أبرز خبرات الجامعات العالمية في هذا المجال.
- تحليل الأبحاث والدراسات السابقة استقرائيًا؛ لتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات.

- تحديد الخبرات العالمية (في ضوء المعايير التي تمت الإشارة إليها في إجابة السؤال الثاني) ، وتحليلها؛ للتوصل إلى أوجه الاستفادة منها.
- بناء النموذج المقترح في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية ، وعرضه على عدد من الخبراء؛ للاستفادة من توجيهاتهم ، ومن ثم تقديم النموذج في صورته النهائية.

مصطلحات الدراسة:

1. جودة الحياة الوظيفية:

- لغوياً: جاء في لسان العرب: جاد الشيء جودةً ، وجوَّده أي: صار جيداً (ابن المنظور ، 2004).
- اصطلاحاً: سلسلة من الأهداف والشروط والممارسات التنظيمية التي تمكّن الموظفين من الشعور بأنهم آمنون ، وراضون ، ولديهم فرص أفضل للتنمية المهنية (Horst et al. , 2014).
- إجرائياً: هي الممارسات التي تهدف لتحسين تجربة العمل لموظفي الجامعات السعودية؛ وذلك بغرض زيادة الإنتاجية ، والكفاءة التنظيمية ، وتقوم على أساس تكامل أدوار متعددة تتضمن دور الموظف ، ودور الوظيفة ، ودور القائد ، ودور البيئة.

2. النموذج المقترح:

- اصطلاحاً: طريقة بيانية لتنظيم المعلومات ، وعرض الأفكار ، وتستخدم عند شرح فكرة ، أو حل مشكلة ما بحيث يمكن من خلالها توضيح العلاقات المعقدة بين العناصر ، والأجزاء (Knowlton & Phillips , 2013 , p.3).
- إجرائياً: تمثيل بياني يوضح أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السعودية ، ومراحل وخطوات تحسينها ، والتي تقوم على أساس تفعيل الآليات المتعلقة بأبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ وذلك في ضوء نتائج الدراسة.

أدبيات الدراسة:

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعدُّ جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم التي برزت نتيجة لاهتمام المنظمات بتطوير ممارساتها المرتبطة بتوفير المقومات الداعمة لزيادة كفاءة العنصر البشري ، ورفع مستوى إنتاجيته من خلال تحقيق متطلباته ، وأهدافه الخاصة. والمتتبع لمفهوم جودة الحياة الوظيفية يجد اختلافات في تعريفات الباحثين له.

فقد عرّف هورست وآخرون (Horst & et al. , 2014) جودة الحياة الوظيفية بأنها: الاهتمام بشؤون الموظف فيما يتعلق بظروف العمل ، والأجر ، وفرص التطور المهني ، والأسرة ، والسلامة ، والتفاعلات الاجتماعية في مكان العمل. وأضافوا بأنها عبارة عن سلسلة من الأهداف ، والشروط ، والممارسات التنظيمية التي تمكن الموظفين من الشعور بأنهم آمنون ، وراضون ، ولديهم فرص أفضل للتنمية المهنية ، ويركز هذا التعريف على تحقيق الرضا الوظيفي ، وتوفير فرص التنمية المهنية.

ويتفق ذلك مع ما أشارا إليه كانبور وسريفاستافا (Kanpur & Srivastava , 2014)؛ حيث ذكرا أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بمستوى الرضا ، والتحفيز ، والمشاركة ، والالتزام الذي يشعر به الأفراد فيما يتعلق بحياتهم الوظيفية.

ويعبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية عن بيئة العمل التي تدعم وتعزز الرضا من خلال تزويد الموظفين بالمكافآت ، والأمن الوظيفي ، وفرص النمو الوظيفي. ويمكن تعريفها بأنها: عملية تستجيب من خلالها المنظمة لاحتياجات الموظفين عن طريق تطبيق آليات تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهم في العمل (Nanjundeswaraswamy & Swamy , 2013).

كما عرّفها البشيتي وآخرون (2022) بأنها: فلسفة إدارية تهدف لتحسين نوعية الحياة الوظيفية للعاملين من خلال البحث عن أفضل الطرق التي من شأنها تكييف بيئة العمل مادياً ، ومعنوياً ، وجعلها أكثر فائدة ، وملاءمة؛ بغية زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، وتحسين الإنتاجية ، وزيادة الكفاءة التنظيمية.

وقد ذكر حسانين ، وآخرون (2022) أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بالحالة النفسية للموظفين ، وقدرة أصحاب العمل على توفير المناخ المناسب للعمل ، وتوفير الاستقرار ، والأمن الوظيفي بما يضمن لهم مزيداً من الترقى ، والتقدم دون أي استثناء ، وتحقيق مزيد من السعادة ، والشعور بالرضا.

واستقراءً لما سبق؛ يتضح أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

- ينطوي على ممارسات متعلقة بجوانب مادية ، ومعنوية تتكامل لبناء بيئة عمل محفزة.
- تستوجب اتباع أنماط في القيادة ، والإدارة تعزز من مشاركة الموظفين ، وتبرز من أدوارهم ، وتعزز الإبداع لديهم ، وتساعد في تحقيق التنمية المهنية.
- تعمل على إشباع الاحتياجات الشخصية ، والنفسية ، والمادية للموظفين ، وتحقيق أهدافهم من ناحية ، وزيادة كفاءة الموظفين ، ورفع الفاعلية التنظيمية ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.

ويمكن تعريفها بأنها: الممارسات التي تهدف لتحسين تجربة العمل للموظفين بغرض زيادة الإنتاجية ، وتحقيق الكفاءة التنظيمية؛ وذلك من خلال تكامل: الأسلوب الإداري المناسب ، والدور الإيجابي للموظف ، والوظيفة التي تحقق الأمن الوظيفي ، وبيئة العمل المحفزة.

الدراسات السابقة:

بمراجعة الأدب النظري؛ اتضح وجود عدد من الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية ، وفيما يلي استعراض لأهمها مرتبة من الأحدث للأقدم:

- دراسة آل جمعان، والغامدي (2022): هدفت للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث طُبقت أداة الاستبانة على مجتمع البحث المكون من جميع منسوبي ومنسوبات عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (101) بأسلوب الحصر الشامل. وتوصلت إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى جودة الحياة الوظيفية.

- دراسة الرقب (2022): هدفت للتعرف على تأثير الجدارات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية الرسمية الواقعة ضمن حدود العاصمة السعودية الرياض ، بلغ عددها (228). وأوضحت نتائج الدراسة أن الجدارات القيادية ، والذكاء الروحي لهما تأثير إيجابي مباشر على جودة الحياة الوظيفية في تلك الجامعات.

- دراسة سوتياتنو (Suttyatno, 2022): هدفت لتحديد أثر تواصل القيادة على جودة الحياة ، والرضا الوظيفي للعاملين ، وقد اعتمدت المنهج المسحي ، حيث وُزعت استبانة على جميع العاملين بأحد البنوك في إندونيسيا (BKK Bank) بأسلوب الحصر الشامل ، وأثبتت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين؛ حيث يشمل الرضا الوظيفي: أداء العمل ، والتحفيز ، والإنتاجية ، والرضا عن العمل ، والحياة.

- دراسة عسيري، والمنقاش (2022): هدفت للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين ، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز ، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، حيث وُزعت استبانة على عينة عشوائية من الموظفين وأعضاء هيئة

التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بلغ عددها (382). وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة يقيمون واقع جودة الحياة الوظيفية بدرجة متوسطة.

- دراسة اليوسف (2022): هدفت للكشف عن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى باعتماد المنهج الوصفي ، حيث وُزعت استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من موظفي وموظفات الكليات في مقر العابدية والزاهر بجامعة أم القرى ، وتوصلت إلى أن درجة توافر مؤشرات جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة.

- دراسة الشهري (2021): هدفت للكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ، والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان ، وواقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية باستخدام المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي ، حيث وُزعت استبانة على جميع الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان ، والبالغ عددهن (149) إدارية بأسلوب الحصر الشامل ، وتوصلت إلى أن واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة ، كما أشارت إلى وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري.

- دراسة الدليمي (2016): هدفت للتعرف على أبعاد جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم المالية والإدارية بجامعة الباحة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم توزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس بالكلية ، وأشارت النتائج إلى عدم الرضا عن أبعاد الحياة الوظيفية ، خاصة فيما يتعلق ببُعد الرضا عن المسار الوظيفي ، وضغوط العمل ، وظروف العمل.

- دراسة زابوردسكا وآخرون (Zabrodska, et al., 2016): هدفت لبحث جودة الحياة العملية الأكاديمية في الجامعات التشيكية باعتماد المنهج المسحي ، وقد تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التشيكية ، وكشفت النتائج عن تصورات إيجابية حول بيئة العمل ، خصوصاً ما يتعلق بالاستقلالية ، والجودة ، ووجود تصورات سلبية حول الرواتب ، وضعف القيادة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي ، بينما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج النوعي.
- اعتمدت الدراسات السابقة على أداة الاستبانة ، بينما تتميز هذه الدراسة بالاعتماد على الوثائق كأداة لجمع البيانات.

- تتفرد هذه الدراسة بكونها تهدف إلى وضع نموذج مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، بينما ركزت أغلب الدراسات على دراسة واقع جودة الحياة الوظيفية.

نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات؟

تعبّر أبعاد جودة الحياة الوظيفية عن الأبعاد الرئيسة التي تتضمن الممارسات التي تتخذها المنظمات لتشكيل بيئة عمل جاذبة ، ومحفزة للموظفين ، بحيث يتم من خلالها تحقيق الانسجام بين أهداف الفرد ، وأهداف المنظمة ، وتحقيق التوازن بين أدوار الموظف في العمل ، والحياة الشخصية ، إضافة للتركيز على مراعاة المصلحة الخاصة للموظف إلى جانب المصلحة العامة للمنظمة.

وهذه الممارسات تنشأ عن تفاعل عدة عناصر في المنظمة ، فقد ذكر باجتاسوس (, Bagtasos 2011) أن جودة الحياة الوظيفية تركز على التفاعل الإيجابي بين:

1. العامل (كفرد ، وعضو في مجموعة ، وكونه جزءاً من المنظمة).
2. ما يفعله العامل (محتوى الوظيفة).
3. الظروف أو البيئة التي يؤدي فيها العامل هذه الوظيفة (سياق الوظيفة).

كما أشار باجتاسوس (, Bagtasos 2011) إلى أن جودة الحياة الوظيفية التي يتوقعها العامل يمكن أن تكون نتاج تصوّره عن نفسه وعمله ، وبيئة عمله؛ أي إنه يمكن أن يتجلّى هذا التصور من خلال موقف العامل وسلوكه.

وفيما يتعلق بالعامل فقد ذكرا أوبارا وساي (, Ouppara & Sy 2012) أن الموظفين يميلون إلى القرارات التي تخلق مهام محفزة ، وملتزمة بالتحديات ، وتحمل المسؤولية ، ومكافآت وأجور عادلة ، وأماكن عمل نظيفة ، وأمنة ، والحد الأدنى من الإشراف ، وتنمية العلاقات الودية مع زملائهم ، وتعزيز الرفاهية ، والعناية الطبية.

أما فيما يتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة العاملين؛ فيجب أن تركز الإدارة المستدامة لجودة الحياة الوظيفية على التطوير المهني ، والمواءمة بين المهام والأدوار ورسالة المنظمة ، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ، وتقدير العامل من قبل رؤسائه ، وزملائه ، والمجتمع ، وتنظيم العمل ، وتقييم إجراءات العمل (, César Ferreira , et al. , 2022).

وذكرت هبة إبراهيم (2020) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ما هي إلا عملية تشاركية شاملة تهدف لتحقيق التوازن بين متطلبات حياة العمل ، ومتطلبات الحياة الشخصية ، والأسرية للموظفين ، وتحقيق الأمان الوظيفي ، والعدالة في نظام الأجور ، والحوافز ، والترقيات المبنية على أساس الكفاءة المهنية ، والتكامل الاجتماعي ، والتعاطي مع قضايا الموظفين ، وتأمين ظروف عمل مناسبة ، وأمنة لهم من أجل رفع مستوى معيشتهم ، وتوفير البيئة الملائمة التي تسمح بالمزيد من التطور ، والنجاح.

وقد صنفاً نانجونديسواراسوامي وسوامي (Nanjundeswaraswamy & Swamy , 2013) أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى: بيئة العمل ، وثقافة المنظمة ، والمناخ التنظيمي ، والعلاقات الاجتماعية ، والتعاون ، والتدريب والتطوير ، والتعويضات ، والمكافآت ، والمرافق ، والرضا الوظيفي ، والأمن الوظيفي ، واستقلالية العمل ، وكفاية الموارد.

وأشارت دراسة الدليمي (2016) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتكوّن من ستة أبعاد هي: الرضا عن المسار الوظيفي ، والتحكم ، والتأثير في محيط العمل ، وطرح الآراء ، واتخاذ القرارات ، والرفاهية ، والموازنة بين العمل والمنزل ، وضغوط العمل ، وظروف العمل. أما دراسة الشهري (2021) فقد حددتها كآلاتي: الأمان ، والاستقرار الوظيفي ، والأجور والمكافآت ، والصحة ، والسلامة المهنية ، وفرص تطوير القدرات ، والاندماج الاجتماعي في العمل ، وحرية التعبير والمشاركة. فيما أوضحت دراسة بسيوني (2020) أنه توجد ثمانية محاور لتحديد جودة الحياة الوظيفية ، هي: الأجور المناسبة ، والعدالة ، وظروف العمل الآمنة ، والصحة ، وتنمية القدرات الإنسانية ، والتطور ، والسلامة المهنية ، والاندماج الاجتماعي ، والثقة ، والاطمئنان ضمن الوسط الاجتماعي العام.

ويمكن اعتبار دور القائد والأسلوب القيادي أحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية: لما لهما من أثر فعال في تشكيل بيئة العمل ، فقد ذكر سوتياتنو (Suttyatno, 2022) أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بالرضا الوظيفي للموظفين ، وزيادة الإنتاجية ، وراحتهم ، وكفاءتهم في العمل ، وذلك عندما تكون للقائد قدرة على بناء تواصل فعال.

وقد وضع والتون (Walton, 1973) ثمانية معايير لجودة الحياة الوظيفية يمكن أن تمثل الأبعاد الرئيسة لها ، وهي:

1. التعويضات المناسبة ، والعادلة.
2. ظروف عمل آمنة ، وصحية.
3. فرص استثمار القدرات البشرية ، وتنميتها.
4. الفرص المستقبلية للنمو ، والأمن الوظيفي.
5. التكامل الاجتماعي، ويتعلق بالتححرر من التحيزات العرقية ،والجنسية ،والعقدية ،والتقسيم الطبقي.
6. الدستورية في تنظيم العمل.
7. توازن العمل مع بقية جوانب الحياة.
8. التواصل الاجتماعي في الحياة الوظيفية.

ووضع مونكيفيشيوس (Monkevičius, 2014) أربعة مؤشرات لجودة الحياة الوظيفية ، هي:

1. جودة ظروف العمل الفعلية ، وتتضمن: الأجور ، ومدة الخدمة في مكان العمل ، وساعات العمل ، والإجازات ، وغيرها.
2. تقييم مستوى الرضا ، ويتضمن: الأجور ، والصحة ، والضمان الاجتماعي ، والموازنة بين العمل والحياة الأسرية ، والعلاقات في العمل ، وفرص النمو المهني.
3. قيم الموظف ، وسماته الشخصية.
4. السعادة الشخصية في العمل والحياة.

واستقراءً لما سبق؛ يتضح أنه لا يوجد تصنيف محدد لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، وبالتالي فإنه يمكن أن تختلف الأبعاد تبعاً لاختلاف طبيعة المنظمة ، وطبيعة العمل. ومن خلال تحليل ما سبق عرضه من معايير ، ومؤشرات ، وتصنيفات؛ يمكن تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية كالآتي:

أولاً: البُعد الشخصي:

ويتعلق بالدور الرئيس للموظف في تحسين جودة حياته الوظيفية كونه عنصراً أساسياً فيها ، ويركز على أربعة جوانب رئيسية ، هي:

1. الصحة النفسية للموظف: حيث يسهم الموظف في الوصول للاستقرار النفسي.
2. التفاعل الاجتماعي: ويرتبط ذلك بتكوين العلاقات الودية ، والاندماج في مجتمع العمل داخل وخارج بيئة العمل ، والتحرر من التحيزات ، والمساهمة في القضاء على التقسيم الطبقي.

3. موازنة الموظف بين أدواره في العمل والمنزل.
4. تحقيق الذات: ويركز على السعي الشخصي للموظف للحصول على الاستقرار الوظيفي ، وتنمية الذات ، والتعلم الذاتي ، والتميز في العمل.

ثانيًا: البُعد الوظيفي:

ويتعلق بطبيعة الوظيفة ، وطبيعة المهام المناطة بالموظف؛ إذ يأمل الموظفون أن تكون المهام مليئة بالتحديات ، ودافعة لمزيد من الإبداع ، ويركز هذا البُعد على خمسة جوانب رئيسة ، هي:

1. المكافأة ، والأجور.
2. الترقيات ، ووجود سُلّم وظيفي معلن.
3. التنمية المهنية؛ إذ يجب إتاحة الفرص للتطوير المهني بشكل منتظم.
4. العمل المرن ، ويتم ذلك من خلال اتباع استراتيجيات يمكن للموظف من خلالها تأدية مهام العمل في منزله ، أو في مكان أو وقت آخر؛ وذلك وفق ظروف أو اشتراطات يقوم الرئيس المباشر بالموافقة عليها.
5. متطلبات الحياة الشخصية؛ إذ تقدم الوظيفة مزايا تسعى من خلالها لتلمس الحاجات الرئيسة للموظف ، وتلبيتها؛ مثل: التأمين الصحي ، أو التعويضات المالية ، وغيرها.

ثالثًا: البُعد القيادي:

ويتعلق بدور القيادات في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال اتباع الأسلوب القيادي المناسب ، ويركز هذا البُعد على أربعة جوانب رئيسة ، هي:

1. التمكين: حيث يعمل القائد على تمكين الموظف من خلال التطوير المهني ، وتنمية القدرات ، والمهارات ، والتفويض ، ومنح الصلاحيات.
2. التحفيز: وذلك من خلال تقدير الموظف ، والثناء عليه ، ومنحه بعض الامتيازات.
3. التواصل الفعال: ويكون ذلك من خلال الاستماع للموظف ، وتلمس احتياجاته ، وتقبل أفكاره ، ومنحه حرية التعبير ، والمشاركة.
4. إدارة الصراعات ، والضغط.

رابعاً: البُعد البيئي:

ويتعلق بدور البيئة المحيطة بالموظف في تحسين جودة حياته الوظيفية ، ويتضمن خمسة جوانب رئيسة ، هي:

1. النظافة والسلامة: ويتضمن ذلك خلو المكان من الأخطار ، والتلوث الضوضائي ، وتوفير مستوى مناسب من النظافة ، والإضاءة ، والتهوية.
2. العناية الصحية: إذ يتطلب ذلك وجود جهة في مقر العمل تُعنى بتوفير الخدمات الطبية الطارئة ، إضافة لتوفير مقر لممارسة الرياضة في أوقات الفراغ ، ومقر مناسب لتناول الوجبات الغذائية.
3. الاحتياجات المادية: وتتضمن هذه الاحتياجات توفر المكتب المناسب والأجهزة ، والبرمجيات ، وغيرها من الاحتياجات الضرورية لتأدية المهام.
4. الجمالية: وتتعلق الجمالية بتوفر عنصر الإبداع في البيئة المحيطة من ناحية الاهتمام بالأثاث ، والشكل العام للمكان ، وتوافر الجانب الفني فيه.
5. الترفيه: وذلك من خلال توفير مقر وبرامج مناسبة للترفيه عن الموظف في أوقات الفراغ؛ مما يعزز اليقظة الذهنية ، ويخفف ضغوط العمل ، إضافة لإقامة المناسبات الاجتماعية.

إجابة السؤال الثاني: ما أبرز خبرات الجامعات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

للإجابة عن السؤال؛ تم بحث أبرز الخبرات العالمية وفق المعايير الآتية:

- أن تكون الجامعة حاصلة على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية.
- توفر معلومات كافية وحديثة حول النشاطات التي تطبقها الجامعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- تنوع مجالات النشاطات التي تقدمها الجامعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية مثل: التنمية المهنية ، والصحة ، ورعاية الأسرة ، وغيرها.

وفيما يلي عرض لأبرزها:

أولاً: جامعة هارفارد (Harvard University):

خصصت جامعة هارفارد مكتب (العمل/ الحياة) لدعم الصحة ، والرفاهية ، والعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة لأعضاء هيئة التدريس ، والموظفين ، وعائلاتهم. ويقدم المكتب عدة برامج بالتعاون مع الداعمين من داخل الجامعة وخارجها؛ تسهم في تحسين الحياة الوظيفية للموظفين ، وأبرزها (Harvard University's Office of Work/Life , 2023):

برنامج دعم الموظفين:

يقدم الدعم لموظفي الجامعة وأفراد أسرهم حول ما يتعلق بالمشكلات الشخصية ، أو العمل؛ عن طريق تقديم الاستشارات ، بما في ذلك الاستشارات المالية ، والقانونية ، والاستشارات المتعلقة بالتغذية ، ورعاية المسنين ، والأطفال ، والدعم الوظيفي خلال ساعات العمل. ويساعد في حل المشكلات الشخصية للموظفين؛ مثل: القلق ، والاكتئاب ، أو المخاوف المتعلقة بالعمل ، والمشكلات العائلية ، وغيرها؛ حيث يقدم هذه الاستشارات مدربون متخصصون ، إضافة لتقديم حلول للمشكلات القانونية ، والمالية من خلال إتاحة فرص التواصل مع المحامين ، كما يتيح المركز فرصة الاحتفاظ بتمثيل قانوني.

برنامج رعاية الأطفال:

يقدم مجموعة من الخيارات لرعاية أطفال الموظفين ، والتي تشمل: ستة مراكز لرعاية الأطفال داخل الحرم الجامعي ، وتقديم الرعاية المنزلية ، وتوفير معلومات عن المدارس ، وبرامج ما بعد المدرسة ، والمعسكرات ، وبرامج العطلات المدرسية ، وتقديم برامج للآباء الجدد؛ وذلك لمساعدة الموظف على الموازنة بين رعاية الطفل والعمل.

برنامج اليقظة الذهنية:

يقدم سلسلة من البرامج والدورات وجلسات التأمل المصممة لتعزيز اليقظة الذهنية للعاملين؛ إذ إن اليقظة الذهنية هي الحالة الذهنية التي تساعد الموظف على الاستغراق في العمل. وتتمثل فائدة هذه البرامج في زيادة تركيز الموظف على العمل ، ورفع الإنتاجية ، وتحقيق المرونة الجسدية ، والنفسية ، والقدرة على الاستجابة للمواقف الصعبة ، وتقليل الاكتئاب.

برنامج رعاية كبار السن:

يساعد البرنامج الموظفين على تجاوز التحديات ، والمتطلبات المتغيرة باستمرار لرعاية أحد أفراد الأسرة المسنين ، أو أي شخص بالغ؛ من خلال ربطهم بمستشار مختص ، وأخصائي اجتماعي معني بالمسنين ، وخبير في رعاية الكبار ، والمسنين ، أو بالجهات التي يحتاجونها في رعاية المسنين؛ مثل: جهات تقديم المساعدات المالية ، والقانونية ، والجهات المختصة بالصحة العقلية ، وغيرها .

العمل المرن (Flexwork):

وهو نهج يتعلق بتحقيق المرونة في كيفية وزمن ومكان تنفيذ العمل. فبعض المهام والوظائف تتطلب حضوراً لمقر العمل ، على عكس بعض الوظائف والمهام الأخرى التي يمكن تطبيق استراتيجيات العمل المرن لإنجازها بكفاءة ، وفعالية. وقد وضعت الجامعة المبادئ التنظيمية ، والقرارات المتعلقة بتطبيق العمل المرن؛ مثل: ضرورة المواءمة بين العمل عن بُعد ومهام التدريس والبحث بالجامعة ، وأن تكون طبيعة العمل هي المحدد الأساسي لوقت ومكان تنفيذ العمل ، وأن يكون القرار النهائي للموافقة على تطبيق العمل المرن أو رفضه هو قرار المدير المباشر بالاتفاق مع مدير الموارد البشرية.

برنامج الرعاية الصحية:

يهدف إلى تقديم الدعم فيما يتعلق بتحسين الصحة العامة؛ حيث يوفر خدمات الرعاية للموظفين الذين يمرون بحالات مرضية؛ مثل خدمات الرعاية المنزلية ، وتغطية بعض التكاليف المادية ، والتعويضات الخاصة بنفقات الرعاية الصحية ، ويتيح خط دعم استشارياً يخص المشكلات الشخصية للموظفين ، وذوهم؛ مثل: مشكلات الصحة العقلية؛ بما في ذلك القلق ، والاكتئاب ، وتعاطي المخدرات ، وغيرها .

برنامج التواصل الاجتماعي:

يهدف إلى إتاحة العديد من الفرص لرعاية الاهتمامات الشخصية ، والاجتماعية ، والمهنية للموظفين خارج نطاق العمل اليومي؛ وذلك من خلال إتاحة اللقاءات التي تركز على بعض الاهتمامات المشتركة للأفراد ، إضافة إلى إتاحة فرص التطوع للموظفين.

ثانيًا: جامعة فلوريدا (University of Florida):

تركز جامعة فلوريدا على تحقيق مبدأ الرفاهية في سعيها لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين ، مع الأخذ في الاعتبار أنَّ جودة الحياة الوظيفية ترتبط بجودة الحياة الشخصية للموظف ، وبالتالي فهي تُولي قيمة عالية لصحة ورفاهية الموظفين بالجامعة ، وعائلاتهم ، وتعدُّ مهام تحسين جودة الحياة الوظيفية ضمن الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة ، ومن أبرز المجالات التي تركز عليها (University of Florida , 2023):

تقديم الدعم للموظفين:

يركز المجال على تقديم الدعم للموظفين في النواحي المتعلقة بالشؤون الأسرية ، وحل المشكلات ، وتعزيز الصحة النفسية. ومن أبرز الإسهامات في هذا المجال: إنشاء مراكز لتنمية الطفل ، وتطبيق سياسة الرضاعة الطبيعية التي توفر للموظفات الأمهات التسهيلات اللازمة لمواصلتها بعد العودة للعمل. كما تقوم كلية الطب في هذا المجال بتقديم الدعم والتوعية لموظفي الجامعة ، وعائلاتهم ، وتتضمن الخدمات تقديم استشارات لمساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات المالية ، وتوفير أدلة للنشاطات الترفيهية ، والتعليمية للآباء؛ لإلحاق أبنائهم بها ، وتمنح الجامعة الفرصة لأبناء الموظفين للاستفادة من برنامج التبادل التعليمي مع الجامعات الأخرى في المنطقة.

الرعاية الصحية:

يركز المجال على الصحة العامة للموظف ، واللياقة البدنية ، والتغذية ، والصحة النفسية ، ويوفر البرنامج أنشطة متعلقة بالصحة البدنية ، والاهتمامات الفكرية ، والاجتماعية ، والجوانب الروحية التي يمكن للموظف القيام بها أثناء فترة الاستراحة؛ مثل: ممارسة الرياضة ، والمشي في حرم الجامعة ، والالتحاق بالبرامج التعليمية ، وورش العمل ، والانضمام لمراكز الترفيه ، والحصول على الاستشارات في هذه المجالات.

التواصل الاجتماعي:

يتيح هذا المجال للموظفين بالجامعة فرصة الانضمام للشبكات الاجتماعية المتعلقة بالاهتمامات المهنية ، أو الاهتمامات الشخصية ، أو التطوع ، ومن ضمنها شبكات تهتم بالبحث العلمي ، وتتيح التعاون بين الباحثين في جميع التخصصات.

إثارة الدافعية:

يركز هذا المجال على تحقيق التنمية المهنية للموظفين ، وتطوير الذات ، وتنمية الهوايات ، وشغل أوقات الفراغ. ويتم من خلاله تقديم دورات التنمية المهنية ، وإتاحة إجازة التفرغ العلمي ، والابتعاث. وقد أنشأت الجامعة مركزاً لتحقيق التميز في التدريس توجّه خدماته لأعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا. كما تعمل الجامعة على تقديم أنشطة لتطوير مهارات الخطابة ، والدفاع عن النفس ، والذكاء العاطفي ، والزراعة ، وتحسين بيئة المنزل ، والشؤون المالية ، والعلاقات الأسرية ، والرياضة ، وتنظيم الرحلات الترفيهية. ويوفر "برنامج فرص التعليم العالي" بالجامعة المساعدة لأبناء الموظفين الذين يسعون للدراسة في الجامعة.

ثالثاً: جامعة كولومبيا (Columbia University):

تعمل جامعة كولومبيا على توفير بيئة عمل وتعلم داعمة لمُسويها من الموظفين ، والطلبة في سعيهم لتحقيق حياة مهنية وشخصية منتجة ، ومُرضية؛ وذلك من خلال مكتب العمل/ الحياة الذي يعمل بالتعاون مع الوحدات الإدارية ، والأكاديمية بالجامعة ، وكذلك مع المنظمات الخارجية التي يمكن أن تساعد في دعم احتياجات مجتمع الجامعة. وللمكتب ثلاثة أهداف أساسية ، هي (Columbia University's Office of Work/Life , 2023):

1. تعزيز تجربة جامعة كولومبيا كمؤسسة داعمة للأسرة.
2. رفع الوعي ، والاستفادة من مبادرات العمل/ الحياة الحالية في جامعة كولومبيا.
3. تحسين سياسات العمل/ الحياة ، والمزايا والخدمات ، والبرامج والممارسات ، والثقافة السائدة في الجامعة.

وتركّز نشاطات المكتب على الجوانب الآتية (Columbia University's Office of Work/Life , 2023):

الرفاهية:

يقوم مكتب العمل/ الحياة بجامعة كولومبيا بتقديم برامج وورش عمل تعمل على تعزيز الرفاهية للموظفين من خلال التركيز على الموضوعات المتعلقة بالنشاط البدني ، والمحافظة على الصحة ، وتعزيز اليقظة الذهنية ، والتغذية السليمة. ويتم تقديم هذه البرامج وورش العمل بالتنسيق مع الأقسام ، والجهات المستفيدة بالجامعة ، وهي مصنّفة كآلاتي:

- برنامج النشاط البدني.
- برنامج الغذاء والتغذية.
- برنامج الحفاظ على الوزن.
- برنامج الرفاهية العقلية ، والعاطفية.
- برنامج صحة النوم.
- برنامج موجه للأقسام ، والإدارات بالجامعة: ويتضمن قائمة ورش عمل ، وبرامج ، ومبادرات ترفيحية.

الإسكان والانتقال:

يركّز هذا المجال على مساعدة موظفي الجامعة من خلال تقديم الاستشارات حول استئجار أو شراء المنازل ، كما تقدم الجامعة برنامج إقراض الرهن العقاري الذي يربط موظفي الجامعة بمقرضي الرهن العقاري؛ حيث يمكنهم المساعدة في إعادة التمويل ، وتوحيد الديون.

رعاية الأطفال والتعليم:

حيث تتم مساعدة الموظفين بخصوص القرارات المتعلقة برعاية الأطفال والتعليم بالنسبة لعائلاتهم ، وتوفير خدمة البحث عن المدارس ، ورعاية الأطفال ، كما تقدم بعض الخدمات المتعلقة برعاية الطفل ، وتقدم تعويضات عن النفقات المتعلقة برعاية الأطفال. كما أنّ الجامعة ملتزمة بضمان تطبيق سياسة الرضاعة الطبيعية للموظفات الأمهات.

رعاية البالغين والمسنين:

تقدم الجامعة خدمات لدعم الموظفين الذين يعتنون بالبالغين ، أو كبار السن من خلال تقديم الاستشارات المتعلقة بمشكلات الرعاية ، والتوجيه بشأن المرافق المتخصصة في رعاية المسنين ، وتقديم الرعاية الصحية المنزلية.

ومن خلال تحليل الخبرات العالمية السابقة يتضح ما يلي:

1. ركزت الجامعات على تعزيز مبادئ الرفاهية ، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة لتحسين جودة الحياة الوظيفية؛ وذلك على اعتبار أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بجودة الحياة الشخصية للموظف.

2. قامت الجامعات بتخصيص مكتب تركز مهامه على دعم الصحة ، والرفاهية ، والعمل على تحقيق التوازن بين العمل والحياة.
3. يعدُّ تحقيق التعاون مع جهات خارج الجامعات ، والكليات ، والمراكز من داخل الجامعة مطلباً مهماً لدعم أنشطة جودة الحياة الوظيفية.
4. رغم تعدُّ الأنشطة الهادفة لتحسين جودة الحياة الوظيفية الجامعات؛ فإنها بالمجمل تتمحور حول تلبية الاحتياجات الرئيسة للفرد ، وهي: الصحة البدنية والنفسية ، رعاية الأسرة ، الأمور المالية ، التنمية المهنية.
5. إن أبرز الأنشطة التي تتفق الجامعات على تفعيلها لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، هي:
 - وتقديم الاستشارات للموظفين فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ، والأسرية ، والاستشارات المالية ، والقانونية ، والاستشارات المتعلقة بالتغذية ، ورعاية المسنين ، ورعاية الأطفال.
 - تخصيص برامج لرعاية أطفال الموظفين من خلال إنشاء مراكز للرعاية ، وتقديم الاستشارات ، والبرامج التوعوية.
 - تخصيص برامج لرعاية أفراد عوائل الموظفين من الكبار في السن/ المسنين عن طريق تقديم المساعدة ، والاستشارات حول المشكلات التي تتعلق برعايتهم.
 - التركيز على برامج اليقظة الذهنية؛ كونها تساعد الموظف على الاستغراق في العمل.
 - التركيز على البرامج التي تهدف إلى تقديم الدعم للموظفين فيما يتعلق بتحسين الصحة العامة الجسدية ، والنفسية ، والتركيز على الموضوعات المتعلقة بالنشاط البدني ، والصحة ، وتعزيز اليقظة الذهنية ، والتغذية السليمة.
 - إتاحة العديد من الفرص لرعاية الاهتمامات الشخصية ، والاجتماعية ، والمهنية للموظفين خارج نطاق العمل اليومي.
 - التركيز على التنمية المهنية ، وتطوير الذات ، وتنمية الهوايات ، وشغل أوقات الفراغ.

إجابة السؤال الثالث: ما النموذج المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية؟

نظراً لأهمية جودة الحياة الوظيفية ، ولما أثبتته الدراسات السابقة من حاجة الحياة الوظيفية بالجامعات السعودية إلى تحسين؛ فقد تمت دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية ، وبحث أبرز الخبرات العالمية في تفعيل جودة الحياة الوظيفية في الجامعات. وفي ضوء النتائج؛ تقدّم الدراسة النموذج الآتي:

مبررات النموذج المقترح:

- رؤية 2030 التي تهدف إلى الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي ، وتحسين أداء الجهاز الحكومي ، وتحسين إنتاجية موظفي الحكومة.
- برنامج تنمية القدرات البشرية ، ويركّز على تعزيز قيم الوسطية ، والتسامح ، والإتقان ، والانضباط والعزيمة ، والمثابرة ، وغيرها من القيم البناءة ، وتطوير المهارات الأساسية ، ومهارات المستقبل ، وتنمية المعارف في مختلف المجالات.
- أهداف وزارة التعليم في تنمية قدرات الكوادر التعليمية ، وتطوير منظومة الجامعات ، وتكوين بنية تحتية متمكنة في قطاع التعليم.
- التوجهات الحديثة للجامعات نحو تحقيق العالمية ، والتميّز المؤسسي ، وارتباط السمعة الأكاديمية للجامعة بدورها في الاستفادة من منسوبيها في تجويد العملية التعليمية ، والإدارية ، ورفع الإنتاج البحثي ، والعلمي ، وخدمة المجتمع.
- نتائج الدراسات السابقة التي كشفت عن ضرورة العمل على تحسين الحياة الوظيفية بالجامعات؛ مما يتطلب الاستفادة من الخبرات العالمية في ذلك.

مرتكزات النموذج المقترح:

- المرتكز الاستراتيجي: يستند إلى مرتكزات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية ، وتحقيق التطوير المهني للعاملين ، وتحسين الحياة الاجتماعية للمواطنين.
- المرتكز الاقتصادي: يركز على تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري ، ورفع كفاءته ، وإنتاجيته من خلال توفير البيئة الداعمة ، والملائمة للاستفادة من طاقاته ، ومعارفه ، ومهاراته ، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.
- المرتكز النفسي: يستند إلى ضرورة إشباع متطلبات واحتياجات موظفي الجامعة ، وتفعيل العلاقات الإنسانية ، والاهتمام برأس المال النفسي؛ لما له من دور في تحسين الدافعية ، والإنتاجية ، إضافة إلى كون العمل جزءاً مهماً من حياة الفرد ، ويؤثر في مجالات الحياة الأخرى.
- المرتكز الاجتماعي: يركز على إشباع الحاجات التربوية ، والصحية ، والنفسية ، وغيرها لعائلات الموظفين ، وبناء علاقات بناءة معهم؛ مما يؤثر إيجاباً على سمعة الجامعة ، ومن ناحية أخرى تعزيز الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع؛ مما يساهم في تنمية رأس المال الاجتماعي بالجامعة.

- المرتكز النظري: يعتمد على نتائج الدراسة الحالية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية ، والخبرات العالمية في هذا المجال ، وأوجه الاستفادة منها ، ونتائج الدراسات السابقة التي كشفت عن حاجة الحياة الوظيفية في الجامعات إلى تحسين.
- المرتكز البيئي: يستند إلى أهمية تحسين بيئة العمل المادية ، والمعنوية ، وتوفير المتطلبات الأساسية لتأدية المهام للموظفين.

مبادئ النموذج المقترح:

- الاستدامة: يهدف النموذج للحفاظ على بيئة محفزة للعمل ، ومساعدة الموظف على تحقيق التميز في تأدية المهام ، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة ، وبالتالي رفع جهود الموظفين في تحقيق الاستدامة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والبيئية.
- الجودة: يركز النموذج على تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظف ، والتي تنعكس بدورها على جودة حياته من ناحية؛ وذلك على اعتبار أن العمل جزء أساسي من حياة الفرد ، ومن ناحية أخرى فإن ذلك ينعكس على جودة أدائه الوظيفي ، وبالتالي تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- الحوكمة: يدعم النموذج استحداث الأنظمة ، واللوائح والتشريعات ، ومنح الصلاحيات اللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، ومتابعة الممارسات المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية ، وتقييمها بشكل مستمر.
- الرفاهية: يتبنى النموذج مبدأ الرفاهية كأحد التوجهات المعاصرة التي تهدف إلى رفع مستوى الصحة النفسية ، واليقظة الذهنية ، والاستغراق الوظيفي للموظف ، وتعزيز اندماجه في وظيفته.
- التشاركية: يعزز النموذج إشراك جميع المرافق ووحدات العمل والموظفين ، إضافة إلى الشراكة مع مؤسسات المجتمع.
- التكاملية والشمولية: يسعى النموذج لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في جميع الأبعاد ذات العلاقة؛ بما فيها دور الموظف نفسه ، ودور الوظيفة ، ودور القيادة ، ودور بيئة العمل.
- المرونة: يراعي النموذج الإمكانيات ، والظروف المختلفة بالجامعات؛ حيث يمكن تنفيذ إجراءات ومراحل تطبيق النموذج وفق القدرة المؤسسية للجامعة ، كما أنه وضع الحلول والبدائل الممكنة للتغلب على صعوبات التطبيق.

أهداف النموذج المقترح:

الهدف العام: تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السعودية.

ويتم تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تحسين الممارسات المتعلقة بالبعد الشخصي لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات.
- تحسين الممارسات المتعلقة بالبعد الوظيفي لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات.
- تحسين الممارسات المتعلقة بالبعد البيئي لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات.
- تحسين الممارسات المتعلقة بالبعد القيادي لجودة الحياة الوظيفية بالجامعات.
- الاستفادة من خبرات الجامعات العالمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

أبعاد النموذج المقترح:

يتضمن النموذج أربعة أبعاد رئيسة ، ولكل بُعد منها عناصر أساسية تتكامل فيما بينها لتشكّل

جودة الحياة الوظيفية ، وهي موضحة في الشكل الآتي:



شكل (1) أبعاد جودة الحياة الوظيفية

أولاً: البُعد الشخصي:

يتعلق هذا البُعد بدور الموظف في تحسين جودة حياته الوظيفية؛ كونه عنصراً أساسياً فيها ، ويتم تفعيل هذا البُعد من خلال الإجراءات الآتية:

- إقامة البرامج التدريبية ، وورش العمل المتعلقة بالتوعية بأهمية التوازن بين أدوار الفرد في العمل والحياة ، وتعزيز اليقظة الذهنية للموظفين.

- إقامة اللقاءات الاجتماعية لزملاء العمل خارج مقر العمل بشكل نصف سنوي ، أو سنوي على الأقل.

- إقامة اللقاءات ، والبرامج التدريبية؛ لتنمية المهارات الاجتماعية لدى الموظفين.

- حماية الموظف من التعرض للتعصب العرقي ، أو الجنسي ، أو العَقدي ، أو التقسيم الطبقي من خلال تطبيق العقوبات اللازمة.

- تعزيز القيم ، وبناء الشخصية المتوازنة من خلال برنامج يتضمن عدة لقاءات ، وورش عمل ، ودورات تدريبية تتناول الجوانب الدينية ، والعائلية ، والاجتماعية ، والاقتصادية.

- التعاون مع متخصصين لتقديم استشارات للموظفين الذين يعانون من مشكلات في الشؤون الشخصية ، والأسرية ، والنفسية ، والعنف ، والإدمان ، ومشكلات مكان العمل ، والوظيفة ، والمشكلات القانونية ، والمالية.

- إنشاء مراكز تنمية الطفل؛ حيث تقدم رعاية عالية الجودة للأطفال.

- التعاون مع الأقسام المتعلقة بدراسات الطفولة ، والتربية؛ لتقديم استشارات ، وبرامج توعوية للموظفين تتعلق برعاية أطفالهم.

- العمل على تقييم واقع حضانات أطفال المنسوبيين بالجامعة ، والعمل على تطويرها بالتعاون مع كلية التربية.

- مساعدة الموظفين على رعاية ذويهم من كبار السن من خلال تقديم الاستشارات بالتعاون مع متخصصين نفسيين ، واجتماعيين ، وصحيين.

- التعاون مع الأندية الرياضية؛ لتخفيف التكاليف المادية الخاصة بنفقات الرعاية الصحية.

- التعاون مع الجامعات الأخرى؛ لمنح أبناء الموظفين ميزة التبادل التعليمي مع الجامعات الأخرى.

- تصميم وتطبيق برنامج لنشر ثقافة التطوع ، وإتاحة فرص التطوع الممكنة في المجالات المختلفة.

ثانياً: البُعد الوظيفي:

يتعلق هذا البُعد بطبيعة الوظيفة وطبيعة المهام المناطة بالموظف ، ويتم تفعيل هذا البُعد من خلال الإجراءات الآتية:

- التقييم المستمر لمستوى رضا الموظف عن حياته الوظيفية ، ومساره الوظيفي ، وظروف وضغوط العمل ، والاستفادة من نتائج التقييم في الخطط التطويرية للجهة.
- تطبيق استراتيجيات العمل المرن من خلال وضع اللوائح التنظيمية؛ لضمان تحقيق أفضل الممارسات ، والقرارات المنطقية المتعلقة بتطبيق العمل المرن ، ومنح الصلاحيات للقيادات الأكاديمية والإدارية بتنفيذها.
- إعادة تخطيط الأجور والمكافآت بحيث تكون ملائمة لطبيعة العمل ، وأن تكون هناك مكافآت يحصل عليها الموظف تبعاً لمعايير تضعها الجامعة؛ مثل: التدريب ، زيادة المهام ، ظروف العمل.
- تحديد المسار الوظيفي للموظفين ، وفرص تقدمهم في الهيكل التنظيمي ، أو في الوظيفة.
- إنشاء الجامعة مركزاً لتحقيق التميز في التدريس توجّه خدماته لأعضاء هيئة التدريس ، وطلبة الدراسات العليا؛ وذلك لاستكشاف الاستراتيجيات المبتكرة ، ومشاركة أفضل الممارسات التي تدعم التدريس الجيد.
- إعداد واعتماد برامج تطوير مهنية قيادية وأكاديمية وإدارية تتناسب مع الوظائف والمهام المختلفة للموظفين ، ويتم وضع المكافآت التحفيزية للملتحقين بالبرامج.
- عقد اتفاقيات مع شركات التأمين الصحي؛ لتوفير التأمين الصحي لموظفي الجامعة.
- عقد اتفاقيات مع شركات التأمين العام؛ مثل: تأمين المركبات ، التأمين على الممتلكات ، تأمين الحماية ، والادخار؛ وذلك بهدف منح مزايا وخصومات لموظفي الجامعات المستفيدين منها.

ثالثاً: البُعد القيادي:

- يتعلق هذا البُعد بدور القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات في تحسين جودة الحياة الوظيفية ، ويتم تفعيل هذا البُعد من خلال الإجراءات الآتية:
- منح القيادات الأكاديمية والإدارية صلاحيات تفويض الموظف ببعض المهام القيادية كمزايا لحسن الأداء ، وتقليل حدة الإشراف المباشر.

- الاستعانة بمختصين في القيادة لتقديم استشارات للقيادات الأكاديمية والإدارية حول الموضوعات والمشكلات المتعلقة بالقيادة ، ومكان العمل ، ومجموعات العمل.
- تكوين شبكات اجتماعية متعلقة بالاهتمامات المهنية المشتركة للموظفين ، أو الاهتمامات الخاصة ، أو التطوع.
- تكوين مجتمعات تعلم ، أو شبكات اجتماعية تركز على البحث ، وتتيح التعاون بين العلماء ، والباحثين.
- العمل على تمكين الموظف من خلال تقديم دورات التنمية المهنية في عدد من الموضوعات؛ مثل: كتابة تقارير الأعمال ، وإدارة الاجتماعات ، وتنمية المهارات القيادية ، ومهارات الإدارة الفعالة.
- وضع سياسات وآليات معتمدة بالجامعة؛ لتحفيز الموظف ، والاعتراف بعمله ، وتقديره.
- متابعة تنفيذ الآليات ، والأساليب المتبعة لتحفيز الموظفين؛ للعمل على ضبط الممارسات ، والتأكد من جودتها.
- الاستعانة بفريق متخصص في علم النفس والاجتماع؛ لتقديم الاستشارات للموظفين حول القضايا المتعلقة بصراعات العمل.
- تشكيل فريق متخصص لتقديم الاستشارات للقيادات الأكاديمية والإدارية حول إدارة الضغوط ، والصراع بالعمل.

رابعاً: البُعد البيئي:

- يتعلق هذا البُعد بدور البيئة المحيطة بالموظف في تحسين جودة حياته الوظيفية ، ويتم تفعيل هذا البُعد من خلال الإجراءات الآتية:
- القيام بالتقييم الدوري لمستوى نظافة مرافق الجامعة ، وتقييم مستوى الضوضاء والتهوية ، والإضاءة ، وغيرها من الأمور المتعلقة بالسلامة ، والنظافة ، والحماية من التلوث.
 - دراسة وتقييم الاحتياجات المادية ، والتقنية المطلوبة؛ لتأدية المهام للموظفين؛ مثل: المكتب المناسب ، والأجهزة ، والبرمجيات ، وغيرها.
 - التعاون مع كليات/ أقسام التصميم والفنون؛ للاستفادة من المشاريع التطبيقية للطلبة ، وأعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة البيئة المكانية من ناحية التصميم ، والجمالية.

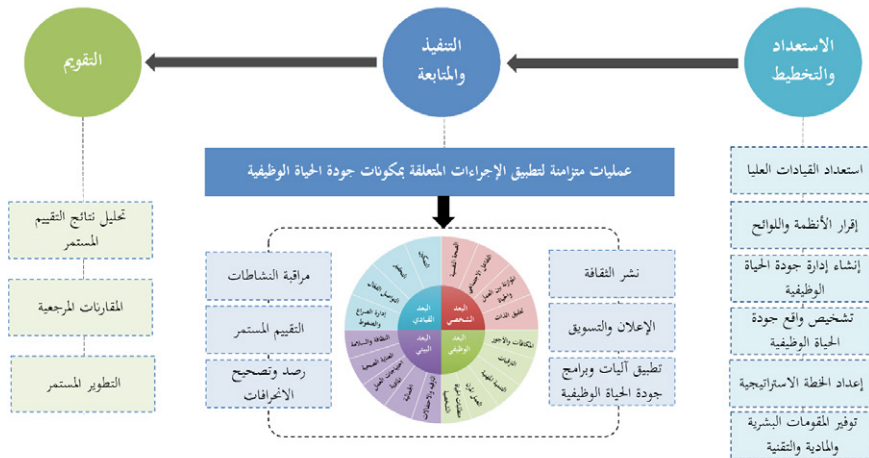
- تطوير الحرم الجامعي؛ بحيث يتم توفير مضمار مشي يمكن الموظفين من ممارسة المشي في أوقات الراحة.
- تخصيص أماكن مناسبة لممارسة الموظفين للرياضة في أوقات الراحة؛ بحيث تحوي الأدوات ، والأجهزة الأساسية.
- تخصيص أماكن مناسبة في كل كلية أو عمادة أو أي من مرافق الجامعة لإعداد وتناول الوجبات الغذائية.
- التعاون مع مدربين رياضيين؛ لعمل برامج رياضية ، وأنشطة متعلقة بالصحة البدنية لموظفي الجامعة.
- تنظيم الرحلات الترفيهية للموظفين في القطاعات المختلفة بالجامعة بشكل دوري.
- توفير وحدات صحية يسهل الوصول لها من مختلف مرافق الجامعة؛ بحيث تقدم الرعاية الصحية الأولية للأعضاء.
- عقد لقاءات توعوية ، وتنظيم حملات صحية بالتعاون مع الكليات الصحية في الجامعة؛ تهدف لزيادة الوعي الصحي للأعضاء.
- تفعيل دور لجان ووحدات العلاقات العامة في الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية ، والمهنية للموظفين.

المقومات الداعمة لتنفيذ النموذج المقترح:

- دعم وزارة التعليم من خلال سن السياسات ، وإطلاق البرامج المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية للجامعات.
- قيام الجامعات بوضع الأنظمة واللوائح المتعلقة بالجوانب المالية ، والإدارية ، والتنظيمية؛ لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- تضمين الجامعة تحسين جودة الحياة الوظيفية في أهدافها الاستراتيجية ، ووضع مؤشرات للتحقق من مستوى الأداء.
- تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، وعقد الشراكات مع رجال الأعمال ، ومؤسسات القطاع الخاص؛ لدعم وتمويل برامج جودة الحياة الوظيفية.
- إنشاء إدارة متخصصة بجودة الحياة الوظيفية في الجامعة ، ومنحها الصلاحيات اللازمة

- للتخطيط لبرامج جودة الحياة الوظيفية ، وتطبيقها ، ومراقبتها.
- توفير المتطلبات البشرية ، والمادية ، والتقنية لإدارة جودة الحياة الوظيفية.
- تفعيل قنوات التواصل بين إدارة جودة الحياة الوظيفية والعمادات ، والكليات ، وبقية المرافق بالجامعة.
- توعية القيادات بأهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظف ، والآثار الإيجابية الناتجة عنها ، والدور المهم للقائد الأكاديمي في تحسينها؛ وذلك من خلال عقد الاجتماعات ، واللقاءات ، وورش العمل.
- نشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية ، وتهيئة الموظفين للاستفادة من البرامج المقدمة؛ وذلك من خلال اللقاءات ، والمنشورات ، وغيرها.
- التسويق الفعّال للخدمات والبرامج المقدمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، وتحفيز الموظفين للاستفادة منها من خلال قنوات التواصل.
- وجود نظام متابعة ومراقبة؛ للتحقق من مؤشرات الأداء ، وضمان جودة الخدمات ، والبرامج المقدمة.

خطوات تنفيذ النموذج المقترح:



شكل (2) النموذج المقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات السعودية

أولاً: الاستعداد والتخطيط:

1. استعداد القيادات العليا لتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين بالجامعة.
2. قيام الجامعة بإقرار الأنظمة واللوائح والقواعد المالية والإدارية والتنظيمية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية ، ووضع الأدلة الإجرائية.
3. إنشاء إدارة جودة الحياة الوظيفية ، وتحديد مهامها ، وصلاحياتها على أن تتضمن:
 - وضع الخطط الاستراتيجية ، والتشغيلية.
 - متابعة تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية ، ومراقبة أنشطة البرامج؛ لرصد الانحرافات ، وتصحيحها ، وتقييم الأداء في ضوء المؤشرات المستهدفة.
 - التنسيق مع العمدات ، والكليات؛ لتخصيص وحدات فرعية ، أو لجان للإدارة فيها.
 - نشر ثقافة جودة الحياة الوظيفية ، والإعلان عن برامج جودة الحياة الوظيفية.
 - عقد الشراكات والاتفاقيات مع المؤسسات في القطاعات الحكومية ، والخاصة ، وغير الربحية.
 - الإشراف على استفادة الموظفين من برامج جودة الحياة الوظيفية.
 - التقويم المستمر لبرامج جودة الحياة الوظيفية ، وتطويرها ، وتحسينها.
4. تحليل وتشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية بالجامعة في ضوء أبعاد النموذج ، وإجراء المقارنات المرجعية؛ للوقوف على واقع الأداء ، ومقارنته بالممارسات المثلى ، ومن ثم تحديد الفجوات في الأداء.
5. وضع الخطة الاستراتيجية والتشغيلية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في ضوء أبعاد وبرامج وإجراءات النموذج المقترح.
6. توفير المقومات البشرية ، والمادية ، والتقنية اللازمة لتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية.

ثانياً: التنفيذ والمتابعة:

ويتم في هذه المرحلة نشر ثقافة تحسين جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين ، والإعلان ، والتسويق لبرامج الإدارة ، وتطبيق برامج وإجراءات جودة الحياة الوظيفية. كما تتم فيها متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، ومراقبة النشاطات المتعلقة بالبرامج ، وإجراء التقييم المستمر لتصحيح الانحرافات.

ثالثاً: التقويم:

تقوم هذه المرحلة على أساس تحليل نتائج التقييم المستمر لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ، وإجراء المقارنات المرجعية الداخلية ، والخارجية ، ومن ثم وضع الخطط التطويرية لبرامج جودة الحياة الوظيفية.

تحديات تنفيذ النموذج المقترح وسبل التغلب عليها:

- ضعف تمويل برامج جودة الحياة الوظيفية ، ويمكن التغلب على ذلك بعقود الشراكات مع القطاع الخاص ، وعقود الرعاية ، وقيام الجامعة بتعزيز الروابط مع رجال الأعمال ، وتحفيزهم على تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم برامج جودة الحياة الوظيفية ، مع منحهم بعض المزايا.
- ضعف قناعة بعض القيادات الإدارية والأكاديمية بأهمية جودة الحياة الوظيفية ، ووجود قناعات سلبية حول زيادة الرفاهية بالعمل ، ويمكن التغلب على هذا التحدي عن طريق اتباع استراتيجيات مقاومة التغيير من خلال عقد اللقاءات التوعوية ، ومشاركتهم في التخطيط لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- قلة وعي الموظف بدوره الأساسي والمهم في تحسين جودة حياته الوظيفية ، لا سيما من النواحي النفسية ، والاجتماعية ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد اللقاءات ، والملتقيات؛ للتوعية بالآثار الإيجابية ، ولإسهام الموظف في تحسين حياته الوظيفية.
- طبيعة النظام المركزي بالجامعة ، وكثرة الإجراءات؛ مما يمكن أن يعرقل استدامة الممارسات ، والبرامج المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية ، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة هندسة بعض العمليات ذات العلاقة ، ومنح الصلاحيات للكلليات ، والعمادات بتطبيق بعض الممارسات أو البرامج.

ملخص نتائج الدراسة:

- لا يوجد اتفاق على الأبعاد الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية ، وإنما تختلف الأبعاد تبعاً لاختلاف طبيعة المنظمة ، وطبيعة المهام. ويمكن تصنيفها إلى: البُعد الشخصي للموظف ، والبُعد الوظيفي ، والبُعد القيادي ، والبُعد البيئي ، وتتكامل هذه الأبعاد بالشكل الذي يحقق التوازن بين أدوار الموظف في العمل والحياة.

- تحسين جودة الحياة الوظيفية يتطلب الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالحياة الشخصية ، والأسرية للموظف ، ولا يقتصر على تحسين بيئة العمل ، وتعزيز التنمية المهنية.
- تتمحور الأنشطة المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية حول تلبية الاحتياجات الرئيسة للموظف ، وهي: الصحة البدنية والنفسية ، رعاية الأسرة ، الأمور المالية ، التنمية المهنية ، والاجتماعية ، وتوفير بيئة صحية للعمل.
- الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية يعمل على تعزيز مبدأ الرفاهية ، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة؛ وذلك على اعتبار أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بجودة الحياة الشخصية للموظف.
- إن أبرز الأنشطة التي تتفق الجامعات العالمية على تفعيلها لتحسين جودة الحياة الوظيفية تتضمن: تقديم الدعم ، والاستشارات للموظفين ، وتخصيص برامج لرعاية أفراد عوائل الموظفين من الأطفال ، والمسنين ، وبرامج اليقظة الذهنية ، وبرامج الصحة العامة ، وإتاحة الفرص لرعاية الاهتمامات الشخصية والمهنية للموظفين خارج العمل ، والتركيز على التنمية المهنية ، وتنمية الهوايات ، وشغل أوقات الفراغ.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم ، هبة. (2020). التنمية المهنية لأخصائي الإعلام التربوي بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء جودة حياة العمل. *بحوث في التربية النوعية* ، (37) ، 723 - 746.
- ابن منظور؛ محمد. (2004). *لسان العرب* ، دار صادر.
- آل جمعان ، شادن ، والغامدي ، علي. (2022). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع* ، (82) ، 53 - 88.
- بسيوني ، نعمة. (2020). فعالية برنامج إرشادي قائم على نظرية المرونة المعرفية في تحسين جودة الحياة المهنية لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة الطفولة والتربية* ، 12 (41) ، 193 - 236.
- البشيتي ، سها ، أبو سعدة ، عبدالله ، وأبو سويرح ، أيمن. (2022). دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية* ، 7 (17) ، 95 - 116.
- حسانين ، نجوى ، الدسوقي ، أبو النور ، محمود ، وعيد ، محمود. (2022). التنمية المهنية لمعلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي كأحد مداخل تحسين جودة حياة العمل. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ، 9 (16) ، 967 - 1009.
- الدليمي ، أحمد. (2016). جودة الحياة الوظيفية بجامعة الباحة: دراسة حالة على كلية العلوم الإدارية والمالية. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية* ، (7) ، 261 - 285.
- الرقب ، توفيق. (2022). الدور الوسيط للذكاء الروحي في تعزيز أثر الجداريات القيادية على جودة الحياة الوظيفية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية* ، 46 (3) ، 337 - 370.
- الشهري ، مريم. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض. *مجلة كلية التربية* ، 32 (127) ، 271 - 294.

عسيري ، خلود ، والمنقاش ، سارة. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". *مجلة العلوم التربوية* ، 9 (1) ، 285-317.

العمري ، محمد ، واليافي ، رندة. (2017). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، 13 (1) ، 65 - 94.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. تم استعراضها من موقع: <https://vision2030.gov.sa>

اليوسف ، خلود. (2022). مؤشرات جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة أم القرى. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية* ، 14 (2) ، 48 - 71.

المراجع العربية المترجمة: Arabic references in English

Al Al-Bashiti, Soha, Abu Sa'ada, Abdullah, and Abu Swaireh, Ayman. (2022). The Role of Self-Efficacy as a Mediator Variable between Quality of Working Life and Organizational Reputation at the Islamic University. *Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies*, 7(17), 95-116.

Al-Dulaimi, Ahmed. (2016). The Quality of Work Life Career in Al Baha University: A Case Study on Faculty of Administrative and Financial Sciences. *Al-Baha University Journal of Human Sciences*, (7) , 261-285.

Al-Jamaan, Shaden and Al-Ghamdi, Ali. (2022). Quality of Work Life Level among Employees of the Deanship of Human Resources at Al-Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University in Riyadh. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (82) , 53-88.

Al-Omari, Muhammad, Al-Yafi, Randa. (2017). The Impact of Elements of Quality Of Work Life: Applied Study On Civil Services Employees In Saudi Arabia. *The Jordanian Journal of Business Administration*, 13(1) , 65-94.

- Al-Raqab, Tawfiq. (2022). The Mediating Role of Spiritual Intelligence in Enhancing the Effect of Leadership Competencies on Quality of Working Life in Saudi Universities: An Empirical Study from Academic Leaders' Viewpoints. *International Journal of Educational Research*, 46(3), 337-370.
- Al-Shehri, Maryam. (2021). Quality of Career Life and its Relationship to Administrative Creativity among Female Administrative Staff at Prince Sultan University in Riyadh, *College of Education Journal*, 32(127), 271-294.
- Alyousef, Kholood. (2022). Quality of Career Indicators for Umm Al-Qura University Employees. *Journal of Umm Al-Qura University for Educational & Psychological Sciences*, 14 (2), 48-71.
- Asiri, Kholod, Al-Minqash, Sarah. (2022). Improving the Quality of Work Life for Faculty Members and Employees at Prince Sattam Bin Abdulaziz University in View of Employee Experience Management Approach (EEM), *Journal of Educational Science*, 9(1), 285 - 317
- Bassiouni, Nima. (2020). The Effectiveness of a Counseling Program Based on The Theory of Cognitive Flexibility in Improving the Quality of Professional Life Among Kindergarten Female Teachers. *Journal of Childhood and Education*, 12(41), 193-236.
- Economical and Development Affairs Council. (2016). Saudi Vision 2030. Reviewed from: <https://vision2030.gov.sa>
- Hassanein, Najwa, El-Desouki, Abu El-Nour, Mahmoud, and Eid, Mahmoud. (2022). Development for teachers of the second cycle of basic education as one of the approaches to improve the quality of work life. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 9(16), 967-1009.
- Ibn Manzur, Mohammed. (2004). *Lisan Al-Arab*, Dar Sader.
- Ibrahim, Heba. (2020). Development of educational media specialists in general vocational education schools in Egypt in the light of the quality of work life. *Research in Specific Education*, (37), 723-746.

المراجع الأجنبية: References

- Bagtasos, M. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20 (2) , 1-8.
- César Ferreira, M. , Santos, L. , & Paschoal, T. (2022). Well-being, malaise, and quality of working life management. *Psicologia: Teoria e Prática*, 24(3).
- Columbia Universitys Office of Work/Life. [Information about work life]. Retrieved in April ,2023 from: <https://worklife.columbia.edu>
- Harvard Universitys Office of Work/Life. [Information about work life]. Retrieved in April ,2023 from: <https://hr.harvard.edu/office-worklife>
- Horst, D. , Broday, E. , Bondarick, R. , Serpe, L. , & Pilatti, L. (2014). Quality of working life and productivity: An overview of the conceptual framework. *International Journal of Managerial studies and research (IJMSR)*, 2(5) , 87-98.
- Knowlton, L. & Phillips, C. (2013). *The logic model guidebook: Better strategies for great results* (2 edition). Sage.
- Monkevičius, A. (2014). Quality of working life concept and empirical indicators. *Intelektinė ekonomika*, 8 (1) , 8-24.
- Nanjundeswaraswamy, T. , & Swamy, D. (2013). Review of literature on quality of worklife. *International journal for quality research*, 7 (2) , 201-214.
- Ouppara, N. & Sy, M. (2012). Quality of work life practices in a multinational company in Sydney , Australia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 116-121.
- Srivastava, S. , & Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3) , 54-59.

- Suttyatno, S. (2022). The effect of leadership's communication ability on quality of work-life and employees job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 7(1), 55–68. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.22034/IJHCUM.2022.01.05>
- Times Higher Education, World University Rankings 2023, Retrieved in April, 2023 from: <https://www.timeshighereducation.com>
- University of Florida. [Information about work life]. Retrieved in April, 2023 from: <https://worklife.hr.ufl.edu/>
- Walton, R. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11–21.
- Zabrodska, K., Mudrak, J., Kveton, P., Blatný, M., Machovcova, K., & Solcova, I. (2016). Keeping marketisation at bay: The quality of academic worklife in Czech universities. *Sociologicky Casopis*, 52(3), 347.