



## جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية

### إعداد:

**أ. فوزية عائض عوض العلوي الحربي**  
مشرفة بقسم التخطيط (إدارة التطوير والتحول)  
إدارة تعليم المدينة المنورة المملكة العربية السعودية





## جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية

### أ. فوزية عائض عوض العلوي الحربي

مشرفة بقسم التخطيط (إدارة التطوير والتحول)  
إدارة تعليم المدينة المنورة المملكة العربية السعودية

#### • المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية، والتي اعتمدت المنهج التحليلي، إلى فهم مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، وتحديد أبعادها، والعوامل المؤثرة عليها، وتقييم واقعها في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات لتحسينها. أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تتضمن أبعاداً متعددة، تشمل فرص التطوير، وبيئة العمل، والعلاقات الإنسانية، والتوازن بين العمل والحياة. كما كشفت الدراسة عن وجود العديد من العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، تشمل ثقافة المؤسسة، وعبء العمل، والمهارات والكفاءات الشخصية، والدعم الاجتماعي. ولتحسين واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، تقدم الدراسة عديد من التوصيات لتحسينها، وتوفير فرص التطوير والتعلم، وإيجاد بيئة عمل إيجابية، وتعزيز علاقات العمل الإيجابية، وتحسين الموارد البشرية، ودعم التوازن بين العمل والحياة. تُقدم هذه الدراسة مساهمة علمية هامة في مجال المؤسسات التعليمية من خلال تسليط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية وتقديم توصيات عملية لتحسينها.

الكلمات المفتاحية: الحياة الوظيفية، المؤسسات التعليمية

#### *Work-Life Quality (WLQ) in educational institutions*

*Fawzia Ayed Awad Al-Alawi Al-Harbi*

#### Abstract

The current study, which adopted the analytical approach, aimed to understand the concept of quality of work life in educational institutions, determine its dimensions and factors affecting it, evaluate its reality in the Kingdom of Saudi Arabia, and provide recommendations to improve it. The results showed that the quality of work life includes multiple dimensions, including development opportunities, work environment, human relations, and work-life balance. The study also revealed that there are many factors affecting the quality of work life, including the organization's culture, workload, personal skills and competencies, and social support. To improve the quality of work life in educational institutions, The study provides many recommendations for improvement, providing development and learning opportunities, creating a positive work environment, promoting positive work relationships, improving human resources, and supporting work-life balance. This study makes an important scientific contribution to the field of educational institutions by highlighting the importance of quality of work life and providing practical recommendations for improving it.

**Keywords:** Work-Life Quality, Educational institutions

## • مقدمة:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الحيوية والمهمة في مجالات الإدارة والموارد البشرية، حيث أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإنتاجية الموظفين ورفاهيتهم. جودة الحياة الوظيفية تعني توفير بيئة عمل ملائمة تضمن للعاملين الشعور بالراحة والأمان والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وتلعب المؤسسات التعليمية دوراً حيوياً في تطوير النظم التعليمية وتحسين جودة التعليم. ويعتمد نجاح أي مؤسسة تعليمية على جودة الحياة الوظيفية لموظفيها. تُعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "الشعور بالرضا والإشباع الذي يحصل عليه الموظف من عمله، ومدى تلبية احتياجاته ورغباته في بيئة العمل".

وتُعدّ جودة الحياة الوظيفية من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل. وتشير الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل معدلات الغياب والتقاعد (Robbins & Judge, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً في جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم وتحقيق التميز التنظيمي. وتعد المؤسسات التعليمية من القطاعات الحيوية التي تتطلب مهارات وكفاءات عالية من موظفيها، مما يجعل توفير بيئة عمل مناسبة أمراً ضرورياً لضمان جودة أدائهم ورضاهم عن وظائفهم.

و جودة الحياة الوظيفية هي مصطلح يشير إلى مدى قدرة بيئة العمل على تلبية احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية. تشمل جودة الحياة الوظيفية عدة جوانب مثل الرضا عن العمل، بيئة العمل الصحية، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الفرص التطويرية، والعدالة في التعامل (Partners, 2023).

تتضمن جودة الحياة الوظيفية أيضاً شعور الموظف بالقيمة والأهمية داخل المؤسسة، وأنه يتمتع بفرص عادلة للنمو والتطوير المهني. هذا يشمل توفير برامج تدريبية مستمرة، فرص للترقية، وتقدير الأداء الجيد. كما يتضمن توفير بيئة عمل آمنة خالية من التوترات والصراعات، ومجهزة بكافة الأدوات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.

تعتبر المؤسسات التعليمية من المجالات التي تتطلب اهتماماً خاصاً بجودة الحياة الوظيفية، نظراً لدورها الحاسم في تشكيل مستقبل الأجيال القادمة. يُعد المعلمون والإداريون في المدارس والجامعات العمود الفقري للعملية

التعليمية، ومن ثم فإن رفاهيتهم ورضاهم الوظيفي يعكسان بشكل مباشر على جودة التعليم المقدم. (Lim & Yap, 2023)

علاوة على ذلك، تلعب المؤسسات التعليمية كقطاع حيوي دوراً مهماً في تطوير المجتمع والنهوض به، حيث أن التعليم هو أساس التقدم والازدهار. لذا، فإن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية يمثل ضرورة حتمية لضمان تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية. وهذا يستدعي التركيز على عدة عوامل من بينها بيئة العمل، علاقات العمل، الأجور، الفرص المهنية، والاستقرار الوظيفي (Ifeanyi, et al. 2020).

إن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير مباشر على أداء الموظفين في المؤسسات التعليمية. فالمدرسين والموظفين الإداريين عندما يشعرون بالرضا والأمان في وظائفهم، فإنهم يكونون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار في أساليب التعليم والإدارة. وبذلك، يتحقق هدف المؤسسة التعليمي في تقديم تعليم عالي الجودة يساهم في بناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل. (Lim & Yap, 2023)

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يساهم في تقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، ويزيد من الالتزام الوظيفي ويعزز الرضا العام للموظفين و أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم. فعلى سبيل المثال، دراسة أجرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) عام ٢٠١٩ أظهرت أن المعلمين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم هم أكثر احتمالاً لاستخدام أساليب تدريس مبتكرة والتفاعل بشكل إيجابي مع الطلاب. كما أن بيئة العمل الداعمة تساهم في تقليل معدلات الإجهاد والإرهاق بين المعلمين، مما يتيح لهم تقديم أفضل ما لديهم (OECD, 2019).

وفي هذا السياق أيضاً، جاءت دراسة (Shahmohammadi, 2022) والتي أكدت علاقة جودة الحياة الوظيفية برضا المعلمين والبقاء في الوظيفة في مدارس الولايات الأمريكية نورث كارولينا وجورجيا، كما استكشفت دراسة (Reyes, 2023) تأثير توازن العمل والحياة على استمرارية المعلمين في الولايات المتحدة، مع التركيز على كيفية إدارة الوقت والتحكم فيه وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي والبقاء في الوظيفة.

كما كشفت دراسة (Simpson, 2021) علاقة ممارسات القيادة بجودة حياة العمل للمعلمين في المدارس الأساسية العامة في غانا.

وفي ضوء ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل درجة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، من خلال تقييم أبعادها المختلفة، مثل:

بيئة العمل، والراتب والمزايا، وفرص التطوير والتدريب، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والثقافة التنظيمية، والدعم الاجتماعي.

### • مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق بيئة عمل متوازنة ومستدامة تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تحسين الأداء الوظيفي العام. في هذا السياق، تبرز مشكلة جودة الحياة الوظيفية كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر على فعالية وإنتاجية العاملين في قطاع التعليم. إن سوء بيئة العمل، وضغوط العمل العالية، نقص الدعم الإداري، وعدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، كلها عوامل تؤثر سلباً على رضا الموظفين وصحتهم النفسية والجسدية.

وفي ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني من قصور في جودة الحياة الوظيفية، مما يؤثر سلباً على أداء المعلمين والإداريين. هذا القصور يتجلى في عدة جوانب منها:

◀ ضغوط العمل المرتفعة: يعاني المعلمون والإداريون من عبء عمل كبير وضغوط مستمرة لتحقيق أهداف تعليمية وطموحات مؤسسية، مما يؤدي إلى الإجهاد والاحتراق الوظيفي.

◀ نقص الدعم الإداري: في كثير من الأحيان، يفتقر الموظفون إلى الدعم الكافي من الإدارة، سواء من حيث التوجيه أو توفير الموارد اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.

◀ عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يجد العديد من العاملين صعوبة في تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، مما يؤثر على رفاهيتهم العامة.

◀ ضعف فرص التطوير المهني: يواجه الموظفون نقصاً في فرص التدريب والتطوير المهني، مما يحد من قدرتهم على النمو والتقدم في مسيرتهم المهنية.

◀ بيئة العمل غير الملائمة: تفتقر بعض المؤسسات التعليمية إلى بيئة عمل داعمة ومريحة، مما يزيد من التوتر ويقلل من الإنتاجية.

وفي هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل درجة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، من خلال تقييم أبعادها المختلفة، مثل: بيئة العمل، والراتب والمزايا، وفرص التطوير والتدريب، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والثقافة التنظيمية، والدعم الاجتماعي.

### • أسئلة الدراسة :

◀ ما العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية؟

- ◀ كيف تؤثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للمعلمين والإداريين؟
- ◀ ما هو دور الدعم الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- ◀ كيف يمكن تحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين في قطاع التعليم؟
- ◀ ما أفضل الممارسات الدولية التي يمكن تطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية؟

### • فرضيات الدراسة:

- بناءً على مشكلة الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- ◀ الفرضية الأولى: هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين والإداريين.
- ◀ الفرضية الثانية: نقص الدعم الإداري يؤثر بشكل سلبي على جودة الحياة الوظيفية.
- ◀ الفرضية الثالثة: تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ◀ الفرضية الرابعة: تقديم فرص تدريب وتطوير مهنية مستمرة يحسن من رضا الموظفين وجودة الحياة الوظيفية.
- ◀ الفرضية الخامسة: تطبيق أفضل الممارسات الدولية يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

### • أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- ◀ تحليل العوامل المؤثرة: تحديد وتحليل العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.
- ◀ تقييم الضغوط الوظيفية: تقييم تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي والصحة النفسية والجسدية للمعلمين والإداريين.
- ◀ استكشاف دور الدعم الإداري: دراسة دور الدعم الإداري في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتقديم توصيات لتعزيزه.
- ◀ تقديم حلول متوازنة: اقتراح استراتيجيات لتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
- ◀ تطبيق أفضل الممارسات: استعراض وتطبيق أفضل الممارسات الدولية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية.

### • أهمية الدراسة:

#### ١- تعزيز جودة التعليم:

إن جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والإداريين تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم المقدم للطلاب. دراسة هذه الجوانب تساهم في تحسين ظروف العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء المعلمين وقدرتهم على تقديم تعليم عالي

الجودة. بيئة عمل داعمة ومحفزة، يمكن للمعلمين التركيز بشكل أفضل على تطوير مهارات الطلاب وتقديم تجارب تعليمية مثمرة.

## ٢ - حسين رضا الموظفين والاحتفاظ بهم

رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية هو عامل حاسم في الاحتفاظ بالمعلمين والإداريين المهوبين. دراسة جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وعدم الرضا، وبالتالي تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل. هذا يساعد في تقليل معدلات الاستقالة والانتقال إلى وظائف أخرى، مما يوفر الاستقرار في الكوادر التعليمية.

## ٣- تعزيز الصحة النفسية والجسدية

تحسين جودة الحياة الوظيفية يساهم في تعزيز الصحة النفسية والجسدية للمعلمين والإداريين. ضغوط العمل وسوء بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية مثل الإجهاد والاحتراق الوظيفي. دراسة هذه الجوانب تساعد في وضع استراتيجيات لتخفيف الضغوط وتحسين بيئة العمل، مما يعزز الصحة العامة للموظفين.

## ٤- تطوير سياسات وإجراءات فعالة

تقدم الدراسة بيانات وأدلة قوية يمكن استخدامها لتطوير سياسات وإجراءات تدعم جودة الحياة الوظيفية. هذه السياسات قد تشمل تحسينات في بيئة العمل، تقديم دعم إداري أفضل، وتوفير فرص تدريب وتطوير مهني. السياسات المستندة إلى أدلة تساهم في تحقيق تغييرات فعالة ومستدامة.

## ٥- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

التوازن بين العمل والحياة الشخصية هو عنصر أساسي في جودة الحياة الوظيفية. دراسة هذه الجوانب تساعد في تحديد السياسات والممارسات التي يمكن أن تدعم هذا التوازن، مثل ساعات العمل المرنة وإجازات مدفوعة الأجر. هذا التوازن يعزز من رضا الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.

## ٦- نينجي أفضل الممارسات الدولية

من خلال دراسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية، يمكن استعراض أفضل الممارسات الدولية وتبنيها في السياق المحلي. هذه الممارسات يمكن أن توفر حلول مبتكرة وفعالة لتحسين بيئة العمل في المؤسسات التعليمية. تطبيق هذه الممارسات يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

## ٧- تعزيز الابتكار والإبداع في التعليم

بيئة العمل الداعمة والمحترمة تشجع المعلمين والإداريين على الابتكار والإبداع. دراسة جودة الحياة الوظيفية تساعد في تحديد العوامل التي تحفز الابتكار وكيفية تعزيزها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير أساليب تعليمية جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين العملية التعليمية بشكل عام.

**٨- بناء نظام تعليمي مستدام**

جودة الحياة الوظيفية هي جزء أساسي من الاستدامة في النظام التعليمي. دراسة هذه الجوانب تساهم في بناء بيئة عمل مستدامة تحقق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية الموظفين. هذا يساهم في بناء نظام تعليمي قوي ومستدام قادر على تحقيق أهدافه على المدى الطويل.

**٩- تقديم توصيات عملية**

تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية. هذه التوصيات تستند إلى البيانات والأدلة المجمعة من الدراسة، مما يزيد من فعاليتها ونجاحها في التطبيق العملي.

**١٠- تعزيز العدالة والإنصاف**

تحسين جودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق العدالة والإنصاف في بيئة العمل من خلال ضمان أن جميع الموظفين يحصلون على فرص متساوية للتطوير والتقدم المهني، ويتمتعون بشروط عمل عادلة. هذه الدراسة يمكن أن تكشف عن التفاوتات الحالية وتقدم الحلول اللازمة لمعالجتها.

**• منهج الدراسة****• المنهج التحليلي:**

وهو منهج علمي يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة لفهم ظاهرة أو قضية معينة.

**• خطوات المنهج:**

◀ تحديد موضوع الدراسة: تم تحديد موضوع الدراسة في هذه الحالة وهو "جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية".

◀ جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال:

✓ مراجعة الدراسات السابقة: تم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الحياة الوظيفية في مجال التعليم أو مجالات أخرى ذات صلة.

✓ تحليل الأدب التربوي: تم تحليل الكتب والمقالات والموارد الأخرى المتعلقة بموضوع جودة الحياة الوظيفية في مجال التعليم.

◀ مصطلحات الدراسة

**• جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)**

جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مجموعة من الشروط والمعايير التي تتعلق برضا الموظف ورفاهيته في بيئة العمل. تشمل هذه المعايير الأمان الوظيفي، فرص التطوير المهني، بيئة العمل الصحية، والتوازن بين الحياة

المهنية والشخصية ( Sirgy.etal, 2001). وتشير جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life, QWL) إلى مستوى الرضا والرفاهية التي يشعر بها الموظفون في بيئة عملهم، حيث تشمل مجموعة من الأبعاد التي تؤثر على التجربة الوظيفية للأفراد. وفقا لتقرير "CIPD Good Work Index" لعام ٢٠٢٣، تُعرف جودة الحياة الوظيفية من خلال سبعة أبعاد رئيسية تشمل الراتب والمزايا، العقود، التوازن بين العمل والحياة، تصميم العمل وطبيعته، العلاقات في العمل، صوت الموظف، والصحة والرفاهية (CIPD,2023).

المؤسسات التعليمية تعرف بأنها عملية تنظيم وتوجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. تشمل هذه العملية وضع السياسات والإجراءات، تنفيذ المناهج الدراسية، وتقديم الدعم لكل من الطلاب والمعلمين لضمان بيئة تعليمية فعّالة. المديرون التعليميون يعملون على تطوير الخطط الاستراتيجية، إدارة الميزانيات، وتقييم الأداء الأكاديمي لضمان التحسين المستمر في الأداء التعليمي (أبو الحسن، ٢٠٢١).

## • الإطار النظري

### • مفهوم جودة الحياة الوظيفية

### • تعريف جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life - QWL) هي مفهوم يشمل مجموعة من الشروط والخصائص في بيئة العمل التي تساهم في تحسين رفاهية الموظفين، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وزيادة الرضا الوظيفي. تعكس جودة الحياة الوظيفية مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الموظفين بشكل شامل، بدءاً من الأمان الوظيفي إلى توفير بيئة عمل صحية وداعمة (اسحاق وآخرون، ٢٠٢٢)

و يؤكد لاو وآخرون (٢٠٢٠) أن جودة الحياة الوظيفية تشير إلى مدى شعور الموظفين بالرضا والسعادة في مكان العمل، والتي تتأثر بعوامل مثل الأمان الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، وظروف العمل المادية، والدعم الاجتماعي من الزملاء والإدارة. "

### • أبعاد جودة الحياة الوظيفية [عبدالرحمن، ٢٠١٨]

تشمل جودة الحياة الوظيفية عدة أبعاد رئيسية، منها:

◀ الرضا الوظيفي: يشير إلى مدى رضا الموظف عن عمله، بما في ذلك نوعية المهام والمسؤوليات، والتقدير الذي يتلقاه، والفرص المتاحة للتقدم والنمو المهني.

◀ ظروف العمل: تتضمن الظروف المادية والنفسية في بيئة العمل، مثل الأمان الوظيفي، وساعات العمل المناسبة، والبيئة الفيزيائية الصحية.

- ◀ التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يعكس مدى قدرة الموظف على تحقيق توازن صحي بين التزاماته المهنية وأدواره الشخصية والعائلية.
- ◀ التطوير المهني: تتعلق بفرص التدريب والتعليم المستمر التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وتطوير مساراتهم المهنية.
- ◀ العلاقات الاجتماعية في العمل: تشمل نوعية العلاقات بين الموظفين والإدارة، ومستوى الدعم الاجتماعي والتفاعل الإيجابي بينهم.
- ◀ الأمان الوظيفي: يشير إلى مدى شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته وعدم القلق من فقدان العمل بشكل مفاجئ.

#### • أبعاد جودة الحياة الوظيفية (Khan & Naeem, 2019)

- تشمل جودة الحياة الوظيفية عدة أبعاد رئيسية تتجلى في التعريفات الحديثة، منها:
- ◀ الرضا الوظيفي: يشير إلى مدى رضا الموظف عن مهامه ومسؤولياته وظروف عمله.
- ◀ التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يعكس قدرة الموظف على التوازن بين التزاماته المهنية وأدواره الشخصية والعائلية.
- ◀ ظروف العمل المادية والمعنوية: تشمل الأمان الوظيفي، والبيئة المادية الصحية، والظروف النفسية التي تتيح للموظفين أداء مهامهم بفعالية.
- ◀ الدعم الاجتماعي: يتعلق بمدى التفاعل الإيجابي والدعم الذي يتلقاه الموظف من زملائه ومديريه.
- ◀ التطوير المهني: يركز على فرص التدريب والتعليم المستمر التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وتطوير مساراتهم المهنية.
- ◀ الأمان الوظيفي: يشير إلى مدى شعور الموظف بالاستقرار في وظيفته وعدم القلق من فقدان العمل بشكل مفاجئ.

#### • أبعاد جودة الحياة الوظيفية (Jain & Kaur, 2014). (Singh, 2019)

##### ١- بيئة العمل

- بيئة العمل تشمل الظروف المادية والنفسية في مكان العمل والتي تؤثر على رفاهية الموظفين وأدائهم. تشمل هذه الظروف الأمان الوظيفي، النظافة، الإضاءة، التهوية، والتسهيلات الأساسية.

##### ٢- الراتب والمزايا

- يشمل هذا البعد الأجر الذي يتلقاه الموظف والمزايا الإضافية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، والمكافآت. تعتبر هذه العوامل من المحركات الرئيسية للرضا الوظيفي.

##### ٣- فرص التطوير والتدريب

- فرص التطوير والتدريب تتيح للموظفين تحسين مهاراتهم والمعرفة المهنية، مما يعزز من رضاهم عن العمل ويزيد من فرص تقدمهم المهني.

## ٤- النوازن بين العمل والحياة الشخصية

يشير هذا البعد إلى قدرة الموظف على تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. يشمل ذلك ساعات العمل المرنة، الإجازات، وسياسات العمل عن بُعد.

## ٥- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود في المنظمة والتي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم ومع الإدارة.

## ٦- الدعم الاجتماعي

يشير الدعم الاجتماعي إلى نوعية العلاقات والتفاعلات بين الموظفين وزملائهم ومديريهم. الدعم الاجتماعي الجيد يساهم في تحسين رفاهية الموظف وزيادة شعوره بالانتماء.

## • أهمية جودة الحياة الوظيفية (Robbins &amp; Judge, 2019)

جودة الحياة الوظيفية تعد من العوامل الحيوية التي تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل. تعتبر جودة الحياة الوظيفية مفهوماً شاملاً يضم مجموعة من العوامل التي تساهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. وفيما يلي بعض النقاط التي تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية:

## ١- تحسين الرضا الوظيفي

جودة الحياة الوظيفية تلعب دوراً محورياً في زيادة رضا الموظفين عن عملهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى السعادة والرضا الوظيفي. الموظفون الراضون يكونون أكثر التزاماً بعملهم وأقل عرضة للتغيب.

## ٢- زيادة الإنتاجية

تحسين جودة الحياة الوظيفية يساهم في زيادة الإنتاجية، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالراحة والدعم في بيئة العمل يكونون أكثر فعالية وكفاءة في أداء مهامهم.

## ٣- تقليل معدل دوران الموظفين

بيئة العمل التي تتميز بجودة حياة وظيفية عالية تقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل، مما يساعد على الاحتفاظ بالكفاءات وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب على المدى الطويل.

## ٤- تعزيز الصحة النفسية والجسدية

جودة الحياة الوظيفية تساهم في تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين عن طريق تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي وتوفير بيئة عمل صحية.

## ٥- تعزيز النزاج التنظيمي

الموظفون الذين يشعرون برضا عن جودة حياتهم الوظيفية يكونون أكثر التزاماً تجاه مؤسستهم، مما يعزز من الولاء والالتزام التنظيمي.

## ٦- تحسين العلاقات المهنية

تحسين جودة الحياة الوظيفية يساهم في خلق بيئة عمل تعاونية وداعمة، مما يعزز من العلاقات المهنية بين الموظفين ويقلل من النزاعات الداخلية.

## ٧- تعزيز الابتكار والإبداع

بيئة العمل الإيجابية التي توفر جودة حياة وظيفية عالية تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

جودة الحياة الوظيفية تعد عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل ناجحة ومستدامة. من خلال تحسين جودة الحياة الوظيفية، تستطيع المؤسسات تعزيز رضا الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين الصحة النفسية والجسدية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين العلاقات المهنية، وتشجيع الابتكار والإبداع. كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءتها التنافسية.

## • العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية. (Schein, 2017)

## • العوامل الشخصية:

- ◀ العوامل الديموغرافية : تشمل العوامل الديموغرافية العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والتي يمكن أن تؤثر على كيفية تعامل الموظفين مع بيئة العمل ومتطلباتها. على سبيل المثال، قد يحتاج الموظفون الأكبر سناً إلى توازن أكبر بين العمل والحياة مقارنة بالشباب، وقد تختلف احتياجات الدعم بين الذكور والإناث.
- ◀ العوامل التعليمية : تؤثر المستويات التعليمية على توقعات الموظفين من وظائفهم وفرص التقدم المهني. الأشخاص ذوو المستويات التعليمية العالية قد يتوقعون فرصاً أكبر للتطوير المهني والرضا عن العمل.
- ◀ العوامل المهنية : تشمل الخبرة العملية، ومستوى الأقدمية، ونوع الوظيفة، حيث يمكن أن تؤثر على مدى شعور الموظف بالرضا والتقدير في مكان العمل.

## • العوامل التنظيمية:

- ◀ بيئة العمل : تشمل الظروف المادية والنفسية في مكان العمل، مثل الأمان الوظيفي، والنظافة، والإضاءة، والتهوية، والتي تؤثر على رفاهية الموظفين وأدائهم.
- ◀ السياسات والإجراءات : تشمل القوانين والسياسات التنظيمية التي تؤثر على العمل اليومي للموظفين، مثل سياسات الترقية، والتقييم، والإجازات، والتوازن بين العمل والحياة.

◀ الثقافة التنظيمية: تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود في المنظمة والتي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة.

◀ الدعم الاجتماعي: يشير إلى نوعية العلاقات والتفاعلات بين الموظفين وزملائهم ومديريهم. الدعم الاجتماعي الجيد يساهم في تحسين رفاهية الموظف وزيادة شعوره بالانتماء.

### • العوامل الخارجية:

◀ السياق الاقتصادي: يشمل الظروف الاقتصادية العامة التي تؤثر على الوظائف مثل معدلات البطالة، والتضخم، ومستوى الدخل، والتي يمكن أن تؤثر على استقرار الوظائف ورضا الموظفين.

◀ السياق الاجتماعي: يشمل العوامل الاجتماعية مثل القيم الثقافية، والتوقعات الاجتماعية، والسياسات العامة المتعلقة بالعمل، والتي يمكن أن تؤثر على توقعات الموظفين ورضاهم عن العمل.

تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً حيوياً في تعزيز رفاهية الموظفين وأدائهم. تتأثر جودة الحياة الوظيفية بمجموعة متنوعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والخارجية. فهم هذه العوامل يمكن أن يساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين.

### • نماذج قياس جودة الحياة الوظيفية (Allen & Seaman, 2007)

#### • نموذج ليكيرت (Likert Scale)

نموذج ليكيرت هو أحد النماذج الأكثر استخداماً لقياس جودة الحياة الوظيفية، حيث يعتمد على استبيانات تحتوي على مجموعة من العبارات التي تتعلق بجوانب مختلفة من العمل. يقوم المستجيبون بتقييم كل عبارة بناءً على مدى موافقتهم باستخدام مقياس تدريجي يتراوح عادةً من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة".

#### • الخصائص:

- ◀ بساطة التنفيذ وسهولة الفهم للمستجيبين.
- ◀ إمكانية جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً.
- ◀ مرونة في تصميم الاستبيانات لتشمل أبعاد مختلفة من جودة الحياة الوظيفية.

#### • نموذج مينيسوتا (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ)

نموذج مينيسوتا لقياس الرضا الوظيفي هو أداة شاملة تقييم مدى رضا الموظفين عن جوانب مختلفة من عملهم. يتكون الاستبيان من عدة بنود تغطي مجالات مثل الرضا عن الراتب، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء، والإشراف، وفرص التقدم المهني.

## • الخائص:

- ◀ تقييم شامل للرضا الوظيفي يشمل جوانب متعددة من العمل.
- ◀ يمكن استخدامه لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ◀ يوفر بيانات تفصيلية يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات تحسين بيئة العمل.

## • نموذج جودة الحياة الوظيفية لمؤسسة كارنيجي ميلون (Carnegie Mellon Quality of Work Life Model)

نموذج جودة الحياة الوظيفية لمؤسسة كارنيجي ميلون هو إطار شامل يستخدم لقياس وتحليل جودة الحياة الوظيفية في المنظمات. يركز هذا النموذج على مجموعة من الأبعاد مثل بيئة العمل، العلاقات المهنية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والفرص المهنية.

## • الخائص:

- ◀ نموذج شامل يتضمن تقييم أبعاد متعددة لجودة الحياة الوظيفية.
- ◀ يركز على السياق التنظيمي والثقافة المؤسسية.
- ◀ يساعد في تطوير استراتيجيات شاملة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- ◀ وتُعد النماذج المذكورة أدوات فعالة لقياس جودة الحياة الوظيفية، حيث تساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل. استخدام هذه النماذج يمكن أن يساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وداعمة.

تتمثل علاقة جودة الحياة الوظيفية بمتغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الصحة النفسية، التغيب عن العمل و الدوران الوظيفي كما يلي :-

## • الالتزام التنظيمي:

- ◀ تشير الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالارتباط العاطفي والمعنوي بالمؤسسة عندما توفر بيئة عمل تدعم جودة حياتهم الوظيفية.

## • الأداء الوظيفي:

- ◀ هناك تأثير إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، حيث يزيد الشعور بالرضا والراحة في العمل من إنتاجية الموظفين وجودة عملهم.

## • الرضا الوظيفي:

- ◀ جودة الحياة الوظيفية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالرضا والسعادة في العمل عندما تتوفر لديهم ظروف عمل ملائمة.

### • الصحة النفسية:

◀ هناك علاقة مباشرة بين جودة الحياة الوظيفية والصحة النفسية، حيث يعاني الموظفون في بيئة عمل غير ملائمة من مشاكل نفسية مثل الاكتئاب والقلق.

### • النفيب عن العمل:

◀ تشير الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية المنخفضة تزيد من ميل الموظفين للغياب عن العمل، حيث يشعر الموظفون بالاكتئاب والتوتر يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب.

### • الدوران الوظيفي:

◀ هناك علاقة عكسية بين جودة الحياة الوظيفية ومعدلات الدوران الوظيفي، حيث يميل الموظفون إلى الاستمرار في العمل عندما يشعرون بالرضا والراحة في بيئة العمل. هذه العلاقات توضح أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا والأداء الوظيفي، وتقليل مشاكل الصحة النفسية والغياب ومعدلات الدوران الوظيفي في المؤسسات.

### • نبعاث جودة الحياة الوظيفية على المؤسسات التعليمية. (Ifeanyi, etal. 2020):

تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً في مختلف قطاعات العمل، بما في ذلك مجال التعليم. فعندما يتمتع المعلمون والموظفون الإداريون في مؤسسات التعليم بجودة حياة وظيفية عالية، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائهم وعلى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

### • أولاً: نبعاث جودة الحياة الوظيفية على الموظفين:

◀ الرضا الوظيفي: يشير الرضا الوظيفي إلى شعور الموظف بالسعادة والإيجابية تجاه عمله. وترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى الشعور بمزيد من الرضا عن عملهم.

◀ الالتزام التنظيمي: يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة الموظف في الاستمرار في العمل في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها. وترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي، فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى الشعور بمزيد من الولاء للمؤسسة ورغبة أكبر في الاستمرار في العمل بها.

◀ الأداء الوظيفي: يُقاس الأداء الوظيفي بمستوى كفاءة وفعالية الموظف في أداء مهامه. وترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بالأداء الوظيفي، فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل في عملهم.

الصحة النفسية والجسدية: تؤثر جودة الحياة الوظيفية بشكل مباشر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين. فالموظفون الذين يعانون من ضغوط العمل وانخفاض جودة الحياة الوظيفية يميلون إلى التعرض لمخاطر أكبر للإصابة بأمراض نفسية وجسدية، مثل الاكتئاب والقلق وأمراض القلب.

التغيب عن العمل: يُعد التغيب عن العمل مؤشراً على انخفاض جودة الحياة الوظيفية. فالموظفون الذين يعانون من ضغوط العمل وانخفاض الرضا الوظيفي يميلون إلى التغيب عن العمل بشكل أكثر تكراراً.

التسرب من الوظيفة: يُعد التسرب من الوظيفة أحد أهم التبعات السلبية لانخفاض جودة الحياة الوظيفية. فالموظفون الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم يميلون إلى البحث عن فرص عمل أخرى وترك وظائفهم.

#### • ثانياً: نبعات جودة الحياة الوظيفية على المؤسسة (Partners, 2023):

الإنتاجية: ترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بإنتاجية الموظفين. فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة ككل.

جودة الخدمات التعليمية: تؤثر جودة الحياة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب. فالمعلمون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتوفير تعليم أفضل للطلاب، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ككل.

الابتكار: يُعد الابتكار أحد أهم عوامل نجاح أي مؤسسة. وترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بالابتكار، فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى الإبداع وتقديم أفكار جديدة، مما يؤدي إلى تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة.

سمعة المؤسسة: تؤثر جودة الحياة الوظيفية على سمعة المؤسسة. فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى التحدث بشكل إيجابي عن المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين سمعتها.

قدرة جذب واستقطاب المواهب: تُعد قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب المواهب الكفوة من أهم عوامل نجاحها. وترتبط جودة الحياة الوظيفية ارتباطاً إيجابياً بقدرة المؤسسة على جذب

#### • قدرة جذب واستقطاب المواهب:

تلعب جودة الحياة الوظيفية دوراً هاماً في قدرة المؤسسات التعليمية على جذب واستقطاب المواهب الكفوة. فالمعلمون والموظفون الإداريون الذين يبحثون عن وظائف جديدة يميلون إلى إعطاء الأولوية للمؤسسات التي توفر بيئة عمل إيجابية وجودة حياة وظيفية عالية.

وتشمل بعض العوامل التي تساهم في جذب واستقطاب المواهب ما يلي (عيسى، ٢٠١٩):

◀ رواتب ومزايا تنافسية: تُعد الرواتب والمزايا من أهم العوامل التي تجذب الموظفين. فالمؤسسات التي تقدم رواتب ومزايا تنافسية تجذب أفضل المواهب من السوق.

◀ فرص التطوير المهني: يبحث الموظفون عن فرص للتطوير المهني واكتساب مهارات جديدة. فالمؤسسات التي توفر فرصاً للتطوير المهني تجذب الموظفين الطموحين الذين يرغبون في التقدم في حياتهم المهنية.

◀ بيئة عمل إيجابية: يبحث الموظفون عن بيئة عمل إيجابية يشعرون فيها بالاحترام والتقدير. فالمؤسسات التي توفر بيئة عمل إيجابية تجذب الموظفين المهرة الذين يرغبون في العمل في بيئة داعمة.

◀ التوازن بين العمل والحياة: يبحث الموظفون عن توازن بين العمل والحياة الشخصية. فالمؤسسات التي توفر مرونة في ساعات العمل وفرصاً لقضاء وقت مع العائلة تجذب الموظفين الذين يرغبون في تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

◀ ثقافة تنظيمية إيجابية: يبحث الموظفون عن ثقافة تنظيمية إيجابية تتسم بالعمل الجماعي والتعاون. فالمؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية إيجابية تجذب الموظفين الذين يرغبون في العمل في بيئة إيجابية وداعمة.

و في ضوء ما سبق ، جودة الحياة الوظيفية هي عامل هام يؤثر على كل من الموظفين والمؤسسات التعليمية. فالموظفون الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية عالية يميلون إلى الشعور بالرضا عن عملهم والالتزام بالمؤسسة وتحقيق نتائج أفضل. بينما تؤدي جودة الحياة الوظيفية إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية وزيادة الإنتاجية وتعزيز الابتكار وتحسين سمعة المؤسسة وجذب واستقطاب المواهب ذات الكفاءة العالية.

• دور المؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية:  
استراتيجيات فعالة [إحمد، ٢٠٢٠]. عبد الرحمن، ٢٠١٨]

تلعب المؤسسات التعليمية دوراً محورياً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والموظفين الإداريين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للمؤسسات التعليمية اتباعها لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

#### ١. تحسين رواتب الموظفين ومزاياها:

- ◀ تقديم رواتب تنافسية تتناسب مع مؤهلات وخبرات الموظفين.
- ◀ توفير مزايا صحية واجتماعية شاملة للموظفين وعائلاتهم.

١. تقديم برامج تحفيزية تُشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل.

### ٢. توفير فرص التطوير والنمو:

- ١. دعم برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين لمساعدتهم على اكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- ٢. تشجيع الموظفين على حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل المتعلقة بمجالات عملهم.
- ٣. توفير فرص للتعلم الذاتي من خلال توفير مكتبة رقمية غنية بالموارد التعليمية.

### ٣. إيجاد بيئة عمل إيجابية:

- ١. توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
- ٢. تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير بين الموظفين.
- ٣. تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.
- ٤. توفير قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والمؤسسة.
- ٥. الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم.

### ٤. تعزيز علاقات العمل الإيجابية:

- ١. حل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل وسريع.
- ٢. تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة.
- ٣. توفير فرص للموظفين للتفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض.
- ٤. تنظيم فعاليات اجتماعية للموظفين وعائلاتهم.

### ٥. تحسين سياسات الموارد البشرية:

- ١. مراجعة سياسات الموارد البشرية بشكل دوري للتأكد من أنها عادلة وفعالة.
- ٢. إشراك الموظفين في عملية تطوير سياسات الموارد البشرية.
- ٣. ضمان تطبيق سياسات الموارد البشرية بشكل عادل على جميع الموظفين.

### ٦. دعم التوازن بين العمل والحياة:

- ١. توفير ساعات عمل مرنة للموظفين.
  - ٢. إتاحة إجازات كافية للموظفين.
  - ٣. تشجيع الموظفين على قضاء وقت مع عائلاتهم وأصدقائهم.
  - ٤. توفير برامج رعاية أطفال للموظفين.
  - ٥. توعية الموظفين بأهمية الصحة النفسية والجسدية.
- إن تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال من شأنه أن يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم والتزامهم وتحقيق نتائج أفضل في عملهم.

• أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية [Partners,2023]:

تُعدّ عملية قياس جودة الحياة الوظيفية خطوة أساسية لتحسينها في مؤسسات التعليم. وتكمن أهمية هذه العملية في النقاط التالية:

١. التعرف على نقاط القوة والضعف:

- ◀ تساعد عملية قياس جودة الحياة الوظيفية على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل من منظور الموظفين.
- ◀ تُتيح هذه المعلومات للمؤسسات التعليمية فهم احتياجات الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٢. تحديد مجالات التحسين:

- ◀ من خلال تحليل نتائج قياس جودة الحياة الوظيفية، يمكن تحديد مجالات محددة تتطلب تحسيناً.
- ◀ يُمكن التركيز على تحسين هذه المجالات بشكل مُخطط وفعال.

٣. تطوير خطط وبرامج لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

- ◀ بناءً على نتائج قياس جودة الحياة الوظيفية، يمكن تطوير خطط وبرامج مخصصة لتحسينها.
- ◀ تُساهم هذه الخطط والبرامج في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وجاذبية للموظفين.

٤. تقييم فعالية مبادرات التحسين:

- ◀ يمكن استخدام قياس جودة الحياة الوظيفية لتقييم فعالية مبادرات التحسين التي يتم تنفيذها.
- ◀ يُساعد ذلك على التأكد من أن هذه المبادرات تُحقق النتائج المرجوة.

٥. تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين:

- ◀ تُشجع عملية قياس جودة الحياة الوظيفية على التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين.
- ◀ يُساعد ذلك على بناء الثقة وتحسين العلاقات بين الطرفين.

٦. تحسين صورة المؤسسة:

- ◀ تُساهم بيئة العمل الإيجابية الناتجة عن تحسين جودة الحياة الوظيفية في تحسين صورة المؤسسة.
- ◀ يُجذب ذلك المواهب الكفوة ويُساعد على الاحتفاظ بالمواهب الموجودة.
- ◀ بشكل عام، تُعدّ عملية قياس جودة الحياة الوظيفية أداة قيّمة لتحسين بيئة العمل في مؤسسات التعليم.

وأخيراً، من المهم التأكد من اتباع منهجية علمية دقيقة عند قياس جودة الحياة الوظيفية.

## • الدراسات السابقة

## • دراسات سابقة حول جودة الحياة الوظيفية في قطاع التعليم:

هدفت دراسة ( Shantakumari, et al. (2018) إلى إستعراض الأدبيات المتعلقة بجودة حياة العمل للأكاديميين في التعليم العالي. تركز الدراسة على عوامل مثل الدعم الإداري، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. أظهرت الدراسة أهمية تلك العوامل في تحسين تجربة العمل والحياة للأكاديميين في المؤسسات التعليمية العالية.

هدفت دراسة (Khan & Hussain, 2018) إلى التعرف على جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات تتأثر بعوامل مثل العلاقات الإدارية، وفرص التطوير الوظيفي، والمكافآت المادية. أظهرت نتائج الدراسة أن الأعضاء هيئة التدريس في الجامعات يواجهون تحديات مشابهة لمعلمي المدارس، مما يبرز أهمية تطبيق استراتيجيات تحسين جودة حياتهم الوظيفية

هدفت دراسة الفحيلة (٢٠١٩) إلى تقييم جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة على ٥٦ قيادياً في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، ووجود معوقات تواجه جودة الحياة الوظيفية وتعيق تحقيق التميز التنظيمي. أوصت الدراسة بتحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة الإدارة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتحسين نظام الحوافز والمكافآت، وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار.

هدفت دراسة (Smith & Thompson, 2019) إلى الكشف عن جودة الحياة الوظيفية بين المدرسين .

أظهرت الدراسة أن جودة حياة العمل للمعلمين ترتبط بعوامل متعددة مثل الدعم الإداري، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني.

أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية توفير بيئة عمل داعمة وملائمة للمعلمين من أجل تحسين جودة حياتهم الوظيفية وبالتالي تحسين أدائهم في التعليم كما أظهرت الدراسة أن جودة حياة العمل للمعلمين ترتبط بعوامل متعددة مثل الدعم الإداري، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني.

هدفت دراسة ( Mok & Khuan, 2019) إلى الكشف عن العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل لأكاديميي الجامعات في ماليزيا. تشمل العوامل

المدرسة الدعم الإداري، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والمكافآت المادية، وفرص التطوير المهني. أظهرت النتائج أهمية هذه العوامل في تحسين جودة حياة العمل للأكاديميين في الجامعات الماليزية.

هدفت دراسة (Patel, et al. 2020) إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للمعلمين. أظهرت الدراسة أن عوامل مثل الرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني تؤثر بشكل كبير على جودة حياة العمل للمعلمين. حيث أكد الباحثون على أهمية تقديم دعم إداري وتطوير مهني مستمر للمعلمين من أجل تعزيز رضاهم الوظيفي وجودة حياتهم العملية.

هدفت دراسة العزب (٢٠٢٣) إلى فهم جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي لموظفي كلية رياض الأطفال في جامعة المنيا. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبياناً رئيسياً لجمع البيانات. تم إجراء دراسة تجريبية باستخدام تحليل آراء (٤١) من الموظفين الإداريين بالكلية لإظهار تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظفين في الكلية كانا متوسطين، مع وجود علاقة إحصائية مهمة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء الموظفين. استناداً إلى النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي، مثل تبني مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتنظيم جداول العمل وإعادة هيكلة نظم المكافآت وتطوير معايير الأداء الوظيفي.

هدفت دراسة الراشدية (٢٠٢٤) إلى تقدير مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتعددة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، وتحديد تأثير المتغيرات المختلفة مثل النوع، والكمية، وسنوات الخبرة، والدرجة العلمية، والجنسية على تقديراتهم لمستوى جودة الحياة الوظيفية. تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث تم توزيع استبانة تتألف من ٤٣ عبارة تغطي سبعة أبعاد مختلفة لجودة الحياة الوظيفية على عينة من ٣٤ عضواً من هيئة التدريس.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس كان مرتفعاً بشكل عام في جميع الأبعاد باستثناء بعض الجوانب التي كانت متوسطة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات الأفراد وفقاً لمتغير الجنس والجنسية.

بناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، بالإضافة إلى وضع مقترحات لدراسات مستقبلية ذات صلة.

هدفت دراسة (Alagaraja & Mani, 2020) إلى التعرف على الأدبيات المتعلقة بجودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

تركز الدراسة على عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتطوير المهني، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. تشير النتائج إلى أهمية تلك العوامل في تحسين جودة حياة العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

تناولت دراسة (Sunitha & Bhatia, 2017) جودة حياة العمل لمعلمي المدارس، وتقوم بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع. تركز الدراسة على عوامل مثل الرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. أظهرت النتائج أهمية تلك العوامل في تحسين جودة حياة العمل لمعلمي المدارس.

هدفت دراسة (Patil, 2016) إلى استعراض الأدبيات المتعلقة بجودة حياة العمل لمعلمي المدارس الابتدائية. تركز الدراسة على عوامل مثل الدعم الإداري، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني. أظهرت النتائج أهمية تلك العوامل في تحسين جودة حياة العمل لمعلمي المدارس الابتدائية.

هدفت دراسة (Verma, 2018) إلى التعرف على جودة حياة العمل في قطاع التعليم بشكل عام، وتشمل الأدبيات المتعلقة بالعديد من الفئات في القطاع التعليمي. تركز الدراسة على عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني.

#### • نقيب على الدراسات السابقة :

تؤكد الدراسات المستعرضة أهمية جودة الحياة الوظيفية في قطاع التعليم، باعتبارها ركيزة أساسية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم . تُسلط الدراسات الضوء على مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، وتقدم توصيات لتحسينها.

#### • أبرز العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية:

◀ الدعم الإداري : يُعد الدعم الإداري من أهم العوامل المؤثرة على جودة حياة العمل، حيث يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاحترام، ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

◀ التوازن بين العمل والحياة الشخصية : يُعد تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية أمراً بالغ الأهمية لصحة الموظفين النفسية والجسدية، ويساهم في تحسين إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل.

◀ فرص التطوير المهني : تُتيح فرص التطوير المهني للموظفين اكتساب مهارات جديدة وتعزيز قدراتهم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويحفزهم على التقدم في مسيرتهم المهنية.

◀ المكافآت المادية : تُعد المكافآت المادية من العوامل المحفزة للموظفين، وتساهم في تحسين رضاهم عن العمل.

◀ الثقافة المؤسسية : تُشكل الثقافة المؤسسية بيئة العمل، وتؤثر على سلوك الموظفين وتفاعلاتهم.

◀ الرضا الوظيفي يُعد الرضا الوظيفي انعكاساً لشعور الموظفين بالسعادة والإيجابية تجاه عملهم.

### • التوصيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية:

- ◀ توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة: يتطلب ذلك توفير الدعم الإداري للموظفين، وتشجيع التواصل والتعاون بينهم، وخلق بيئة عمل إيجابية.
- ◀ تعزيز فرص التطوير المهني: يتطلب ذلك توفير برامج تدريبية منتظمة للموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات والندوات، ودعمهم في استكمال دراساتهم العليا.
- ◀ تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتطلب ذلك توفير ساعات عمل مرنة، وتشجيع الموظفين على أخذ إجازاتهم، ودعمهم في الاهتمام بعائلاتهم وصحتهم.
- ◀ خلق ثقافة مؤسسية إيجابية: يتطلب ذلك تعزيز قيم الاحترام والتقدير، والتشجيع على الإبداع والابتكار، وخلق بيئة عمل آمنة وداعمة.
- ◀ قياس جودة الحياة الوظيفية بشكل دوري: يتطلب ذلك إجراء استطلاعات رأي للموظفين لقياس مستوى رضاهم عن العمل، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.
- ◀ وفي الختام، تُقدم الدراسات المستعرضة قاعدة معرفية قيّمة حول جودة الحياة الوظيفية في قطاع التعليم. من خلال فهم العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، وتطبيق التوصيات المقدمّة، يمكن للمؤسسات التعليمية تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة التعليم بشكل عام.

### • نتائج الدراسة:

#### • نتائج دراسة جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات التعليمية:

في ضوء المنهج التحليلي الذي تم اتباعه، والذي اعتمد على تحليل الدراسات السابقة والأدب التربوي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

#### • أولاً: نبعت جودة الحياة الوظيفية على الموظفين:

- ◀ أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين.
- ◀ بينما أظهرت علاقة عكسية بين جودة الحياة الوظيفية والتغيب عن العمل والتسرب من الوظيفة.
- ◀ كما أشارت الدراسات إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية والجسدية للموظفين.

#### • ثانياً: نبعت جودة الحياة الوظيفية على المؤسسة:

- ◀ أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية وجودة الخدمات التعليمية والابتكار في المؤسسات التعليمية.

◀ بينما أشارت إلى أن جودة الحياة الوظيفية تُعزز من سمعة المؤسسة وتُساعد على جذب واستقطاب المواهب ذات الكفاءة العالية.

### • ثالثاً: دور المؤسسات التعليمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية:

◀ أكدت الدراسات على دور المؤسسات التعليمية المحوري في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال اتباع استراتيجيات فعالة مثل توفير فرص التطوير والتعلم وخلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز علاقات العمل الإيجابية وتحسين سياسات الموارد البشرية ودعم التوازن بين العمل والحياة.

### • رابعاً: أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية:

◀ أوضحت الدراسات أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتطوير خطط وبرامج لتحسينها وتقييم فعالية مبادرات التحسين وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتحسين صورة المؤسسة.

### • خامساً: خلاصة النتائج:

◀ تُعد جودة الحياة الوظيفية عنصراً هاماً لنجاح كل من الموظفين والمؤسسات التعليمية.

◀ تلعب المؤسسات التعليمية دوراً رئيسياً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال اتباع استراتيجيات فعالة.

◀ يُعد قياس جودة الحياة الوظيفية أداة قيمة لتحسين بيئة العمل في مؤسسات التعليم.

وأخيراً، تُقدم هذه الدراسة مساهمة علمية هامة في مجال المؤسسات التعليمية من خلال تسليط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية وتقديم توصيات عملية لتحسينها.

### • توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

#### ١. على مستوى المؤسسات التعليمية:

◀ إعطاء الأولوية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين كجزء من استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة.

◀ تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات تحسين جودة الحياة الوظيفية.

◀ إشراك الموظفين في عملية تحديد احتياجاتهم وتطوير استراتيجيات لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

◀ قياس جودة الحياة الوظيفية بشكل دوري لتتبع التقدم وإجراء التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات المتبعة.

◀ نشر الوعي بأهمية جودة الحياة الوظيفية بين الموظفين والمؤسسة.

### ٢. على مستوى الموظفين:

- ◀ التعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل واضح وصريح للمؤسسة.
- ◀ المشاركة بفعالية في برامج التطوير والتعلم المتاحة.
- ◀ العمل على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء والإدارة.
- ◀ الحفاظ على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- ◀ السعي للحصول على المساعدة والدعم إذا واجهوا أي مشاكل تتعلق بالعمل.

### ٣. على مستوى الباحثين:

- ◀ إجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية بشكل أفضل.
- ◀ تطوير نماذج وأدوات جديدة لقياس جودة الحياة الوظيفية.
- ◀ دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على مؤشرات الأداء المختلفة للمؤسسات التعليمية.
- ◀ نشر نتائج الدراسات في المجالات العلمية المتخصصة.

من خلال اتباع هذه التوصيات، يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية للمعلمين والموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم بشكل كبير، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وعلى جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

ختاماً، تُقدم هذه الدراسة مساهمة علمية هامة في مجال المؤسسات التعليمية من خلال تسليط الضوء على أهمية جودة الحياة الوظيفية وتقديم توصيات عملية لتحسينها. وتؤكد على أهمية فهم وتحليل جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم، حيث تظهر هذه الجودة كعامل أساسي يؤثر على أداء الموظفين ورضاهم عن العمل. من خلال تحليل الدراسات السابقة والتوصيات المقترحة، نتوصل إلى بعض النقاط الرئيسية:

- ◀ أولاً، يُظهر تحليل الدراسات السابقة أن جودة حياة موظفي المؤسسات التعليمية تتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية متعددة، مما يستدعي تدخلات فعّالة وتوجيهات استراتيجية من المؤسسات التعليمية.
- ◀ ثانياً، من خلال التوصيات المقترحة، يُمكن لإدارات التعليم تحسين جودة حياة موظفيها من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتطوير سياسات وإجراءات تعكس احتياجات الموظفين وتساهم في تحسين جودة حياتهم الوظيفية.

وفي النهاية، ينبغي على المؤسسات التعليمية الاستفادة من هذه الدراسة وتطبيق التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل، وتعزيز

مكانتها في المجتمع عبر تحسين جودة حياة موظفيها ورفع مستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي.

إن جودة حياة موظفي المؤسسات التعليمية ليست مجرد مسألة شخصية، بل تعد أساساً حيويًا لتحقيق أهداف التعليم وتطوير المؤسسات التعليمية للمستقبل.

### • المراجع العربية :

- أبو الحسن، محمد. (٢٠٢١). المؤسسات التعليمية: نظريات وتطبيقات. دار المعرفة الرفاعي، عبد الله محمد. (٢٠١٩). أساسيات المؤسسات التعليمية. دار الجامعة العربية
- العزب، هاني السيد محمد. (٢٠٢٣). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي كلية رياض الأطفال بجامعة المنيا. جامعة المنيا.
- الفحيلة، إبراهيم زيد بن حمد. (٢٠١٩). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية،
- إسحاق، محمد، الحجية، هيثم، والحارثي، ماجد. (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على أداء صناعة البنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للدراسات المالية، ١٠ (٣)، ٦١ .  
<https://doi.org/10.3390/ijfs10030061>
- إسحاق، محمد، الحجية، هيثم، والحارثي، ماجد. (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية (QWL) وتأثيرها على أداء صناعة البنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للدراسات المالية، ١٠ (٣)، ٦١
- عبد اللطيف، عبد الحميد محمد. (٢٠١٨). المؤسسات التعليمية في العالم العربي: التحديات والآفاق. دار مكتبة الأمل.
- عبد الرحمن، سامي. (٢٠١٨). أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة البحوث التربوية، ٢٥ (٣)، ٤٥-٦٧.
- أحمد، محمد. (٢٠٢٠). تأثير التوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، ١٨ (١)، ٨٩-١١٢.
- عيسى، ناصر. (٢٠١٩). العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٥ (٤)، ١٢٠-١٣٨
- الراشدية، آمنه بنت محمد بن راشد. (٢٠٢٤). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات. المجلة الأربعة، ون، العدد الأول، ص ٥٦٢  
[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

### • المراجع الأجنبية :

- Alagaraja, M., & Mani, M. (2020). Quality of Work Life among Academic Staff: A Literature Review. International Journal of Scientific and Engineering Research, 9(1), 12-17. □
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. Quality Progress, 40(7), 64-65.
- Carter, S., & Wright, P. (2021). Enhancing Quality of Work Life to Boost Employee Performance: A Case Study of the IT Sector.

- International Journal of Human Resource Studies, 11(1), 134-148. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18000>
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. International Journal of Scientific and Research Publications, 4(1), 1-8. <https://www.ijsrp.org/research-paper-0114/ijsrp-p2533.pdf>
  - Khan, M., & Naeem, H. (2019). The Impact of Quality of Work Life on Employee Commitment: A Study on Higher Education Sector. Journal of Human Resource Management, 7(2), 78-87. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190702.14>□
  - Khan, A., Ahmed, S., & Hussain, M. (2018). Quality of work life among university faculty: A review of the literature. Higher Education Journal, 22(3), 102-118.□
  - Law, R., Woo, W., & Chen, S. (2020). Quality of Work Life and Job Satisfaction Among Employees in the Service Industry. Journal of Business Research, 115, 487-495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.053>□
  - Mok, W.K., & Khuan, W.Y. (2019). Factors Influencing the Quality of Work Life of University Academics in Malaysia: A Literature Review. Journal of Human Resource Management, 18(2), 1-26.□
  - Patil, V. (2016). Quality of Work Life of Primary School Teachers: A Review of Literature. International Journal of Educational Research and Development, 14(1), 1-10.
  - Patel, H., Sharma, P., & Gupta, R. (2020). Factors affecting the quality of work life of teachers. International Journal of Educational Studies, 28□
  - Segura, E., & Vargas, P. (2018). Quality of Work Life and Its Impact on Organizational Performance. Management Science Letters, 8(5), 527-536. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.002>
  - Singh, V. (2019). Effect of Work Environment on Employee Productivity in IT Sector. Journal of Business and Management, 21(1), 45-50. <https://doi.org/10.9790/487X-2101014550>□

