

## جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة Quality of work life and its role in human capital sustainability: an overview

لقمان بوخدوني

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة،  
الجزائر

L.boukhedouni@centre-univ-mila.dz

تاريخ النشر: 2020/10/01

\* شراف عقون

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة،  
الجزائر

[c.aggoun@centre-univ-mila.dz](mailto:c.aggoun@centre-univ-mila.dz)

تاريخ القبول: 2020/09/16

تاريخ الاستلام: 2020/08/15

ملخص: تحاول هذه الدراسة تقديم نظرة جديدة حول موضوع جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري، وذلك بإبراز الأطر النظرية لكل من جودة الحياة الوظيفية ورأس المال البشري وعنصر الاستدامة وتبيان العلاقة بين المورد البشري ورأس المال البشري، من نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من الأبعاد المتعددة والممارسات التنظيمية المستمرة، أن الموارد البشرية تعتبر عوامل لتمكين وتوليد رأس المال البشري وبالتالي خلق قيمة تنظيمية، أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر كنظام أو عملية لها مدخلات ومخرجات وعمليات ومؤثرات وعوامل مساعدة تهدف المنظمة من خلالها إلى استدامة رأس المال البشري من خلال ما يمتلكه من خبرات ومؤهلات ومعارف مميزة.  
الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، المورد البشري، رأس المال البشري، الاستدامة.  
تصنيف JEL: D23، I31، J24، Q01، Q56.

### Abstract:

This study attempts to present a new view on the topic of QWL and its role in the SHC, by highlighting the theoretical frameworks for both QWL and human capital and the element of sustainability, and to clarify the relationship between human resource and human capital. One of the most important results of the study is that the QWL is a set of multiple dimensions and continuous organizational practices, that human resources are factors to enable and generate human capital and thus create organizational value, that the QWL is considered as a system or process that has inputs, outputs, processes, influences and auxiliary factors It aims to sustain its human capital.

**Keywords:** Quality of work life, human resource, human capital, sustainability.

**Jel Classification Codes:** D23, I31, J24, Q01, Q56.

المؤلف المرسل: شراف عقون

## I. تمهيد:

جودة الحياة الوظيفية باعتبارها اتجاهاً ومنهجاً حديثاً تنظر إلى المورد البشري كأصل من أصول المنظمة، ففي العقد الماضي أدت عمليات العولمة والتطورات التكنولوجية إلى زيادة الطلب على الموظفين المهرة، حيث أصبح من الصعب على المديرين التنفيذيين للموارد البشرية توفير الموظفين ذوي المهارات العالية والمتحمسين في الوقت المناسب، وظهر بعدها التنافس بشدة على المواهب "الحرب من أجل المواهب" بين الشركات، حيث ظهر مفهوم جديد لعلاقات العمل نحو مفهوم تعاقدية أكثر سواء على جانب الموظف وصاحب العمل إذ أصبح الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين أكثر صعوبة للشركات، فقد أصبح الموظفون الموهوبون يبحثون عن المنظمات وفرص العمل التي توفر لهم أفضل مستوى توازن بين الحياة والعمل، مما اضطر بالمنظمات إلى تطوير الموارد البشرية الموهوبة ومحاولة الاحتفاظ بها، أي بناء خط أنابيب للموارد البشرية الموهوبة كأحد المهام الرئيسية اليوم على مستوى العالم، الأمر الذي دفع إلى الإسراع في توفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد وتبني برامج لجودة الحياة الوظيفية تتماشى وتعمل على الاهتمام بالموارد البشرية بما يحقق لها العديد من العوائد.

### أولاً: إشكالية الدراسة

تأسيساً على ما سبق نطرح التساؤل التالي: كيف يمكن استدامة رأس المال البشري والاحتفاظ به من خلال الالتزام بأبعاد جودة الحياة الوظيفية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ماهية جودة الحياة الوظيفية.
  - ماهية استدامة رأس المال البشري.
  - دور أبعاد جودة الحياة الوظيفية في استدامة رأس المال البشري.
- ثانياً: فرضيات الدراسة
- تعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية
  - توجد علاقة بين رأس المال البشري والموارد البشرية
  - جودة الحياة الوظيفية كنظام لها دور في الاستدامة التنظيمية لرأس المال البشري

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري والاحتفاظ به من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا على ضوء اعتبار جودة الحياة الوظيفية كنظام يعمل بموجبه في عملية الاحتفاظ بالمورد البشري والاستدامة التنظيمية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ما يلي:

- التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأهميتها وطرق قياسها ومختلف أبعادها.

- التعرف على استدامة رأس المال البشري وعلاقته بالموارد البشري.
- التعرف على دور جودة الحياة الوظيفية في المحافظة واستدامة رأس المال البشري في المنظمة.

خامسا: منهجية الدراسة:

لمعالجة الإشكالية موضوع الدراسة، سنتبع المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لمثل هذه الدراسة، وذلك من خلال تحليل وتفسير كل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية، إضافة إلى تحليل وتفسير مؤشرات رأس المال البشري وعلاقته بالاستدامة وكذا علاقة جودة الحياة الوظيفية في استدامة رأس المال البشري.

## II. الإطار العام للدراسة

### 1. ماهية جودة الحياة الوظيفية

#### 1.1 التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير مباشر على السلوك الإنساني للمورد البشري من جهة، ومن خلال التأثير في الروح المعنوية والسلوك التنظيمي عامة من جهة أخرى.

لقد حضي مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لما يزيد عن خمسين عاما، وينطلق هذا الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة، وتطور مفهوم جودة الحياة الوظيفية بشكل منظم في بداية الستينات من القرن الماضي، وذلك استنادا إلى أن تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين يؤدي في نفس الوقت إلى تحسين إنتاجيتهم ورفاهيتهم وذلك من خلال التكفل بصورة أفضل بمختلف حاجاتهم (Colombat, 2012, p. 49)

ففي نهاية الستينات من القرن العشرين، أصبح مفهوم فلسفي وذلك راجع للتطور والتراكم المعرفي لنظريات الفكر الإداري (Lussier, 1996, p. 473)

في أواخر السبعينات من القرن العشرين، تعثرت برامج جودة الحياة الوظيفية في مختلف المنظمات وقل الاهتمام بها، ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل كزيادة معدلات التضخم الاقتصادي، زيادة أزمة الطاقة، فضلا عن زيادة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة الشركات اليابانية الأمر الذي جعل الشركات والمؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية تتمسك بالقوانين الفيدرالية، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة الحياة الوظيفية تتراجع من حيث الأهمية المعطاة لها (Bowditch, J.L, 1994, p. 366)

وفي منتصف الثمانينات من القرن العشرين حتى الآن عاد الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية، ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية خاصة أمام قوة الشركات اليابانية، وإلى انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة باليابان وأوروبا، وإلى النجاح الذي حققته كل من اليابان وبعض الدول الأوروبية في تطبيق بعض الأنظمة الإدارية (Ibid, 1994, p. 367).

وعليه فان تاريخ جودة الحياة الوظيفية هو حساب للفلسفة التنظيمية التي تنتقل من الوظيفة الاجتماعية الفنية إلى إعادة تصميم المنظمات، وأخيراً إلى التغييرات التنظيمية، بما في ذلك مجالات مختلفة من المجتمع والمؤسسات والإدارة العامة.

### 1.1.1 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت وتنوعت التعريفات التي أوردها الباحثون في موضوع جودة الحياة الوظيفية، وبالرغم من ذلك لا يوجد تعريف شامل ومتفق عليه لجودة الحياة الوظيفية، غير انه ومع مرور السنوات فقد تم بناء العديد من التعاريف التي يشكل بناءها اتفاق الباحثين من حيث موضوعها كالمشاركة في القرارات، الفاعلية التنظيمية، إشباع الحاجات، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وعليه سنقدم أبرز التعريفات.

- عرف كل من Surya & Shani جودة الحياة الوظيفية بأنها "درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يساهم في معظمه في تحقيق الرضا العام وتطور الأداء على مستوى الفرد، ثم على مستوى المنظمة ككل" (البريري، 2016، صفحة 14)

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

- وعرفت كذلك بأنها "عملية واعية مخططة وطويلة الأجل جماعية هادفة إلى التغيير تمثل الجهاز المسئول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المنظمة وثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، من أجل رفع مستوى العاملين وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل تؤمن المقدره الإستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة" (ديوب، 2014، صفحة 195)

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

### 2.1.1 أهمية جودة الحياة الوظيفية

تهدف المنظمات إلى تحقيق مزاي عديدة عند تبنيها لبرامج جودة الحياة الوظيفية، وتتمثل أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال النتائج التي تسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في:

- يرى "جوزيف سيرجي وآخريين" "M.Joseph Sirgy & a" أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية يمكن أن ينظر لها من وجهة نظر المنظمات، حيث يرى أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والالتزام تنظيمي

ورغبة في البقاء في المنظمة وولاء للمنظمة وأكثر إنتاجية وبالتالي جودة إنتاج وخفض للتكاليف (Sirgy, 2001, pp. 241-243)

كما تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال مايرى "بريان بالو وآخرون" "Brian Ballou & al" أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية تتمثل فيما يلي (Godwin, 2007, p. 41):

- الاستقطاب والحفاظ على العاملين الأكفاء ورأس المال الفكري بالمنظمة.
- حفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- زيادة قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية لها والحفاظ عليها لمدة طويلة.
- زيادة الاستثمار طويل الأجل في المنظمات من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.
- التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب، انتقاء فريق العمل، واستقطاب الأفراد العاملين (بدوي، صفحة 621)

وعليه فالاهتمام بجودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى جو من العلاقات الشخصية الجيدة والموظفين المتحمسين.

### 3.1.1 أهداف جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

أشار الباحثان "ريدي لوقاندها وريدي موهان" "Lokanadha.R & Mohan.R" سنة 2010 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تعود إلى الأسباب التالية (Lokanada.R & Mohan.R, 2010, p. 832)

- تحسين رضا الموظفين، تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر إيجابية. تعزيز إنتاجية الموظفين. تعزيز التعلم في مكان العمل. تحسين إدارة التغيير والانتقال. بناء صورة الشركة على أنها الأفضل في التوظيف، والاحتفاظ بها وتحفيز الموظفين بشكل عام.

كما أشارت "لورا كوبس" "Laura L. Koppes" أيضا أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها فيما يلي (برسي، 2011، صفحة 142):

- خفض معدل دوران العمالة. خفض معدل الغياب عن العمل. زيادة حفز العاملين. استقطاب المهارات العالية. الحفاظ على العمالة الحالية بالمنظمة. زيادة معدل الإنتاجية. زيادة الأداء المالي للمنظمة. زيادة معدل رضا العاملين الأمر الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

### 4.1.1 طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

تبرز أهمية قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال تقييم المنظمة ومدى تحقيق برامجها الخاصة بجودة الحياة الوظيفية، حيث حدد "والتون" "Walton" ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية هي:

- حدد "والتون" "Walton" ثمانية معايير لقياس جودة الحياة الوظيفية هي:
- مدى كفاية وعدالة نظام الأجور والتعويضات.
- مدى توافر ظروف عمل صحية وأمنة.
- الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين.

- الفرص المتاحة في المستقبل للنمو والأمان الوظيفي وتحقيق الأمان الوظيفي للعاملين في المستقبل.
- التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة.
- حقوق العاملين الدستورية في المنظمة مثل الخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي.
- أهمية التزام المنظمة بالمسؤوليات الاجتماعية.
- التوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية (Walton, 1974, pp. 58-59)

#### 1.1.5 أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت واختلفت أبعاد جودة الحياة الوظيفية وإن أهم بعد مشترك هو المشاركة في اتخاذ القرارات.

##### • تعويض مناسب عادل ومحفز:

فالحوافز تتنوع بين ما هو مادي من أجور ورواتب وأرباح وبين ما هو معنوي مثل الثقة والترقية والمشاركة. حيث تعرف الحوافز بأنها: مجموعة المؤثرات المادية والمعنوية الذاتية والخارجية التي توجه سلوك العمل وتؤثر في معنوياتهم ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وغيرها من الجوانب التنظيمية (العوامل، 2009، صفحة 161). فعدالة الأجور تبعث لدى العامل شعورا بالارتياح خاصة وأنها تتناسب والمجهود الذي يبذله.

##### • ظروف العمل الآمنة والصحية:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، كما يعرف الأمن الوظيفي بأنه مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من الإجراءات الإدارية التعسفية التي تؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي توثيق الأداء وتوثيق الولاء (المغربي، 1995، صفحة 304)

##### • فرصة للنمو الوظيفي:

يسعى الموظفون إلى النمو الوظيفي أكثر فأكثر، فالموظفون لا يميلون إلى الوظائف التي لا تتوفر فيها النمو الوظيفي، فالمنظمات تساعد الموظفين في رسم مساراتهم الوظيفية من خلال التدريب وتوسيع نطاق قدراتهم المعرفية وتأهيلهم بجعلهم يستعدون لشغل مناصب أعلى (Subrahmanyam, 2013, p. 2)

##### • فرصة لتنمية القدرات البشرية:

حسب ما أشار ماسلو أن الأفراد يرغبون في تلبية احتياجاتهم الأعلى بمجرد تلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الأجر العادل والظروف المادية الجيدة. وقد أثبتت فرص التعلم وحرية المهارة تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي وتقليل الضغط على الوظيفة مما سيؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث أن زيادة الاستقلالية في العمل تزيد من اكتساب المعرفة وتطبيقها ووضعها في مجموعات عمل مثل دوائر الجودة والتي تساعد الموظف في تحسين قدراته في العمل (Parvar M., 2013, p. 137)

##### • العلاقات الاجتماعية:

تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظمة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعد على إنجاز

أعمالهم والشعور بمغزى انجازاتهم (العززي و احمد، 2009، صفحة 54). وبخصوص ذلك تم إنشاء لجان العمل ومجالس الإدارة المشتركة الهادفة الى تعزيز وتأمين الصداقة بين صاحب العمل والعمال، وخلق شعور مشاركة العمال وتشجيع اقتراحاتهم، وتأسيس الديمقراطية الصناعية في المنظمة، والتي بدورها تشجع التكامل الاجتماعي في المنظمة (M.Lokanadha & Mohan, 2014, p. 16)

#### • التوازن بين حياة العمل:

يعتبر التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة العمل الوظيفية من أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلا من أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة. فصاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل (ماضي، 2014، صفحة 28)

#### • الدستورية:

توفر جودة الحياة الوظيفية الحماية الدستورية للموظفين فقط الى مستوى الرغبة في ذلك لأنه لا يجوز إرضاء الموظفين أو تحفيزهم الى حد كبير، لان ذلك يعوق الأفراد عن أداء عملهم بعد ذلك المستوى، فالحماية الدستورية المقدمة للموظفين تكون في أمور مثل الخصوصية وحرية التعبير والإنصاف، حيث تكون السياسات الرامية الى تعزيز وحماية الدستورية في خدمة مصلحة الموظف من خلال توفير كل الإجراءات القانونية الواجبة في المسائل المتعلقة بالعمل بأكمله (M.Lokanadha, 2010, p. 834)

#### • الأهمية الاجتماعية للعمل:

يشعر الموظفون بالحاجة الى ربط عملهم اجتماعيا، حيث سيكون احترام العمال لذاتهم مرتفعا إذا كان عملهم مفيد للمجتمع والعكس صحيح، كما أن المنظمات التي تعمل بطريقة غير مسؤولة اجتماعيا مما يؤدي بموظفيها الى تقليل قيمة عملهم ووظائفهم وذاتهم مما يؤدي وينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية (Ibid W. , 1974, pp. 58-59)

#### 6.1.1 جودة الحياة الوظيفية كعملية

جودة الحياة الوظيفية يمكننا اعتبارها كعملية أو نظام، وسنبين ذلك في النموذج المقترح التالي:  
وفيما يلي سيتم توضيح هذا النموذج كما يلي:

• المدخلات: المدخلات هنا في هذا النموذج تتمثل في جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتكون المدخلات من العناصر التالية:

- أ- تخطيط التوظيف: ويتكون من: (1- تصميم الوظائف.2- تحليل الوظائف.3- تخطيط الموارد البشرية).
- ب- الموظفون: ويتكون هذا العنصر من: (1- التوظيف.2- الاختيار والتعيين.3- تعريف الموظف).
- ج- تطوير الموارد البشرية: ويتكون من: (1- تقييم أداء الموظف.2- التدريب والتطوير.3- إدارة المسار المهني).
- د- إدارة المكافآت: ويتكون هذا العنصر من: (1- إدارة الرواتب.2- إدارة رعاية الموظفين.3- إدارة الحوافز).

ه- علاقات الموظفين والعمال: ويتكون من: (1- حركات الموظفين-2- إدارة الصحة والسلامة-3- إدارة انضباط الموظفين-4- معالجة التظلمات-5- علاقات العمل والإدارة).

• **العمليات والمعالجة:** يتم في هذه المرحلة تحويل كل العناصر التي تم إدخالها في شكل بيانات تخص كيفية تصميم وتحليل وتخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى كيفية التوظيف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، كذا كيفية إدارة الرواتب والحوافز، وكيفية إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها.

• **العوامل المؤثرة (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية):** تمثل كافة المؤثرات البيئية التي لا تخضع لعمليات النظام والتحول داخله ولكنها تؤثر تأثيراً خارجياً على عمليات النظام.

• **العوامل المساعد:** وهي التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع أو نظام داخل المنظمة، وتتمثل هذه العناصر في إدراك الأفراد والكفاءات لبرامج جودة الحياة الوظيفية، ومدى أهميتها إليهم، كما نجد كفاءة الإدارة وقدرتها في إدارة مثل هذه البرامج، الدعم المالي أي إمكانيات تمويل هذه البرامج مع ضرورة توفر ميزانية محددة مسبقاً للوصول إلى النتائج المرجوة.

• **المخرجات:** وتتمثل مخرجات هذا النموذج في شكل برامج واستراتيجيات، ثم يتم تقييم هذه البرامج وتمثل هذه المخرجات في العناصر التالية:

أ- برامج نظام الأجور والتعويضات.

ب- برامج الصحة والأمن.

ج- برامج تنمية وتطوير قدرات العاملين.

د- برامج الأمان الوظيفي.

ه- برامج العلاقات الاجتماعية.

و- برامج الحقوق الدستورية.

ز- برامج المسؤولية الاجتماعية.

ي- برامج التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

• **التغذية الراجعة:** فبعد قياس البرامج وتقييمها واكتشاف عيوب متابعة تنفيذها، وبناء عليها يمكن إجراء التعديلات الضرورية، كما يمكن استخدام المخرجات كمدخلات جديدة للنظام. بعد أن يتم تطبيق هذه البرامج في المنظمة، فإنه ولا بد أن نحصل على مجموعة من النتائج يكون أساسها تحقيق الغايات والأهداف التي تمس في مقدمتها المنظمة ورأس المال البشري الموجود داخل المنظمة. ومن هذه النتائج ما يلي:

✓ الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات والقدرات الأنسب من الموارد البشرية داخل المنظمة.

✓ تطوير الكفاءات والمهارات والقدرات الفردية.

✓ توليد وتعزيز المشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

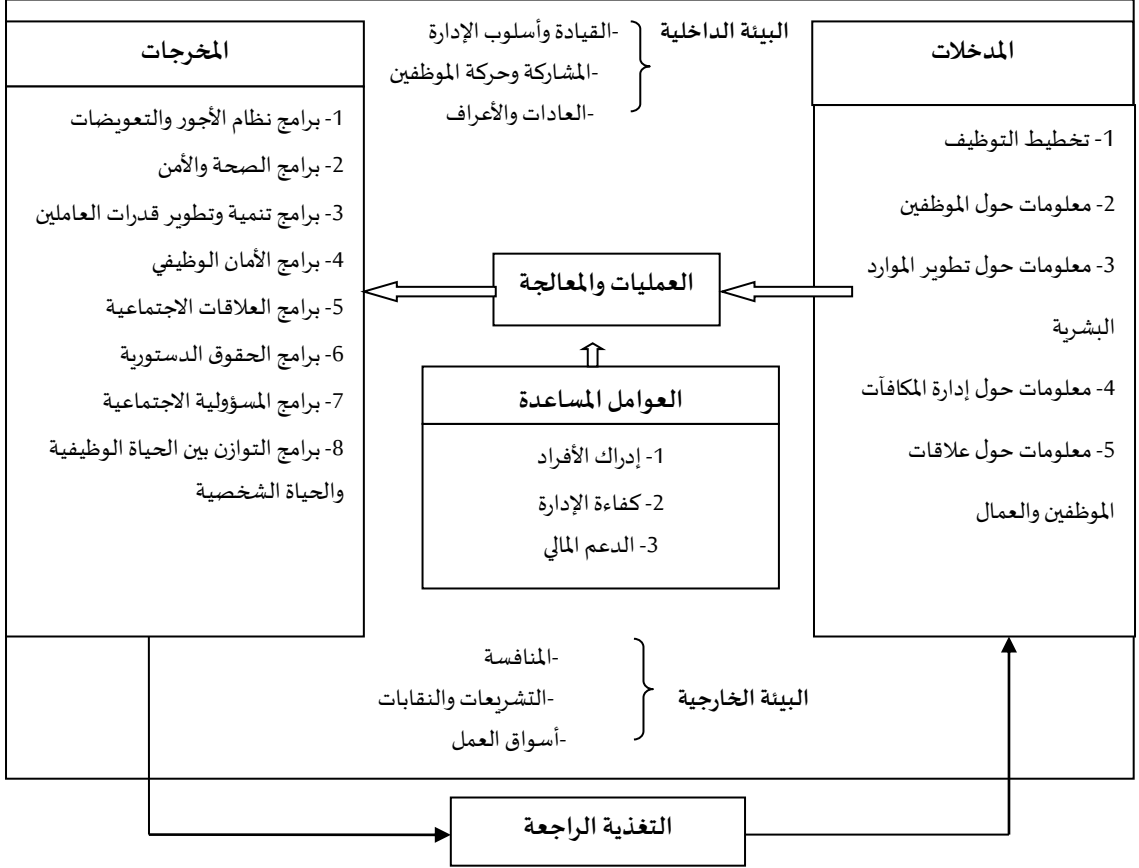
✓ تعزيز العدالة والإنصاف والمرونة.

✓ زيادة جودة الحياة الوظيفية نظير تعزيزها من قبل المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.



- ✓ تحسين الإنتاجية والأرباح.
- ✓ تحقيق الفعالية والكفاءة.
- ✓ انخفاض معدل دوران الموظفين.
- ✓ ضمان الامتثال القانوني للتشريعات والدساتير.

الشكل 1: جودة الحياة الوظيفية كعملية أو نظام



المصدر: من إعداد الباحثان

2. ماهية استدامة رأس المال البشري
- 1.2 تعريف رأس المال البشري

يعرف رأس المال البشري على أنه:

- " ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات، تلعب دورا رئيسيا في إحداث الفرق بين المؤسسات " (اتحاد الخبراء، 2003، صفحة 175)

- "العرفة والمهارات بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حاليا" (دودين، 2012، صفحة 147)

- عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية، والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة" (برنامج الأم، 2003، صفحة 90) يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم رأس المال البشري يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وابتكارات ومعلومات واتجاهات تمكن المؤسسة من خلالها من أداء مهامها بشكل متميز.

### 2.2 أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسة

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد أهم مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسات على النحو التالي (النسور و فارة، 2011، صفحة 8):

#### • قدرات العاملين ( Employees Competencies): وتشمل

- مستوى جودة العاملين.
- قدرة التعلم لدى العاملين.
- كفاءة عمليات تنمية العاملين.
- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### • إبداع العاملين ( Employees Creativity): وتشمل

- قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الدخول المحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

#### • اتجاهات العاملين ( Employees Attitudes): وتشمل

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.
- درجة رضا العاملين.
- معدل دوران العمل.
- متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

### 3.2 علاقة رأس المال البشري بالموارد البشرية والاستدامة

قبل الإشارة إلى العلاقة بين الموارد البشرية ورأس المال البشري فإنه لا بد من التطرق إلى تعريف الموارد البشرية، حيث تعرف الموارد البشرية بأنها:

- " تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما

تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة" (مانع، 2014-2015، صفحة 16)

يشير رأس المال البشري إلى جميع المهارات الاجتماعية والمهنية والمنهجية الفردية في المنظمة. حيث يتم تحديد رأس المال البشري من خلال دمج العلاقة بين المهارات الفردية والأهداف التنظيمية، كما أن مصطلح الموارد البشرية ورأس المال البشري يشير إلى الأثر الذي يحدثه الموظفون عند تحقيق أهداف المنظمة. أشار كل من "هاتش" و"داير" Hatch and Dyer سنة 2004 إلى أن العنصر البشري هو المصدر بينما معارفهم ومهاراتهم هي كنتيجة لبناء رأس المال البشري، لذلك يعتبر كل من المورد البشري ورأس المال البشري على حد سواء لهما أهمية كبيرة للنجاح التنظيمي (Hatch & Dyer, 2004, p. 21)

حسب هذا الطرح نجد أن الموارد البشرية تعتبر مدخلات أو عوامل لتمكين وتوليد رأس المال البشري وبالتالي خلق قيمة تنظيمية، وهذا يعني أن الموظفين يجلبون الكفاءات والمعرفة للمنظمة لكن هذه الأخيرة لا قيمة لها إلا باستخدامها في توليد القيمة.

كما يمكننا إيجاد هذه العلاقة من خلال ما أشار إليه كل من بولين و"نوفين" (2009) أن محاسبة الموارد البشرية (HRA) هي قياس مفيد لرأس المال البشري الذي يوفر المعلومات التي تسهل الاستثمار في الموارد البشرية مع غيرها من الاستثمارات والتي يمكن أن تكون ايجابية وقابلة للاستفادة منها على المدى الطويل (Osranek & Zink, 2013, p. 112)

وعليه فالعلاقة بين المورد البشري واستدامة رأس المال البشري التي تدفعنا إلى القول إن استدامة رأس المال البشري تهدف إلى الحفاظ على رأس المال البشري من خلال تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم.

#### 4.2 تعريف استدامة رأس المال البشري

عرف "أوباثا" "Opatha" سنة 2016 الاستدامة على أنها: "السعي المستمر لاستخدام الموارد البشرية وغيرها، والبيئة الطبيعية لتلبية احتياجات البشر الحاليين وكذلك غير البشر مع الحفاظ على الموارد البشرية وغيرها، وتعزيزها إن أمكن، والبيئة الطبيعية لتلبية احتياجات البشر في المستقبل و غير البشر" (Opatha, 2016, pp. 1-12)

في حين عرفه كل من "بودرو ورمستاد" "Boudreau & Ramstad" بأنها: "تحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل" (Boudreau & Ramstad, 2005, pp. 129-136)

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الهدف من استدامة رأس المال البشري هي الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها من أجل اليوم والغد. وجذب المواهب الشابة والجديدة والاحتفاظ بها وعلى قاعدة الموارد البشرية من الداخل وتحقيق الرفاه للموارد البشرية في العمل.

#### 3. جودة الحياة الوظيفية والاستدامة

##### 1.3 العوامل التي تؤثر على جودة الحياة الوظيفية من أجل الاستدامة

أشار كل من الباحثان "سوراب سادري" و"كونراد كوفياز" Sorab Sadri & Conrad Goveas " سنة 2013 إلى وجود عوامل تؤثر على جودة الحياة الوظيفية من جل الاستدامة وهي كما يلي (Sadri & Goveas, 2013, pp. 26-37):

• **الكفاءة:** يشير هذا إلى قدرة جميع المديرين والموظفين والعمال على أداء وظائفهم بفعالية، والقوى العاملة المؤهلة هم أولئك الذين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة والخاصة، ونتيجة لذلك يتم تدريب الموارد البشرية بشكل صحيح على ما هو متوقع منهم.

• **المناخ التشغيلي:** وهذا يشمل بيئة العمل التي يمكن أن تشجع أو تثبط وتحفز الموظفين تحت ظروف العمل البيئية الحالية، حيث تؤثر على مواقف الموارد البشرية مثل العلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين، وهذه المواقف يمكن أن تحدد فعالية الكفاءات من الموارد البشرية وتضمن القدرة والطريقة المناسبة لتوفير الفرص لتكون منتجة، كما يؤثر المناخ التشغيلي على البيئة النفسية لأنها تؤثر على إشراف العاملين، كما يؤثر على البيئة المادية لأنها تحدد ظروف العمل، والعلاقة بين الرئيس ومروسيه وكذا العلاقة بين الوظائف.

### 2.3 دور جودة الحياة الوظيفية في استدامة رأس المال البشري

يمكننا تبيان هذا الدور بإظهار علاقة أبعاد جودة الحياة الوظيفية باستدامة المورد البشري، كما يلي:

• **كفاءة وعدالة نظام الحوافز وعلاقتها باستدامة رأس المال البشري:**

تبحث الموارد البشرية على المنظمات التي تقدم أفضل الأجور والمكافآت، حيث أن المنظمة التي تسعى في إشباع حاجات موظفيها فيما يخص الأمور المادية وعدم ترك الموظف يفكر في الانتقال إلى المنظمات المنافسة بسبب عدم ارتياحه المادي، فالمنظمات اليوم تتنافس من أجل استقطاب الكفاءات والمهارات النادرة والمحافظة عليها داخل التنظيم وتحقيق استدامتها من أجل الاستفادة من مهاراتها وخبراتها ومعارفها إلى أقصى حد وأطول فترة ممكنة، كما أشار "الكالدة" بأن أنظمة الأجور والمكافآت من أهم الأنظمة وأكثرها أثرا في استقرار الفرد واندماجه في عمله، فالأهداف المطلوبة من هذه الأنظمة تساهم بفاعلية في جذب أصحاب الكفاءات والمؤهلات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة (الحسني، 2016، صفحة 21)

• **الاستقرار والأمان الوظيفي وعلاقته باستدامة رأس المال البشري:**

إن توفير المنظمة لعوامل الاستقرار والأمان الوظيفي يزيد من درجة الطمأنينة والارتياح للعاملين، مما يساعد على زيادة الابتكار لديهم، حيث أن شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي وعدم قلقهم من فقدان العمل يزيد من درجة التطور لديهم (صبيح، 2015، صفحة 45). وعليه فاعتراف إدارة الموارد البشرية بأهمية رأس المال البشري لديهم، فضلا عن ضرورة المحافظة عليه، خاصة وأنه يمتلك مهارات وخبرات وقدرات مميزة، تدفع المنظمة إلى الاحتفاظ به على المدى الطويل، ويكون ذلك من خلال إحداث جو من الاستقرار والأمان يوجي للمورد البشري ويشعره بأهميته في المنظمة وعدم تخلي المنظمة عنه واستبداله.

• **التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية وعلاقته باستدامة رأس المال البشري:**

تواجه المنظمات تحديات من تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، وبين تلبية التزاماتهم الشخصية في حياتهم اليومية دون تقصير في مسؤوليات العمل، ويشار إلى أن للتوازن بين العمل والحياة الشخصية تأثيراً إيجابياً على المنظمة والموظفين على حد سواء (البليسي، 2012، صفحة 85).

يهدف رأس المال البشري الذي يتمتع بمهارات وخبرات مميزة إلى البحث عن فرص التوازن بين العمل والحياة، وتعتبر هذه النقطة مهمة في حياة معظم الموظفين فهم يبحثون عن مستوى ملائم في هذا التوازن الذي توفره المنظمة.

#### • برامج التدريب والتعلم المستمر وعلاقتها باستدامة رأس المال البشري:

يؤكد والتون 1973 أن جودة الحياة الوظيفية العالية تعتمد على مدى الوظائف التي تسمح للموظف باستخدام وتطوير مهاراته وكفاءاته، بحيث يجب أن تحتوي الوظائف على عدد من الميزات تسمح للموظفين باستخدام وتطوير قدراتهم، وتتضمن هذه الميزات الاستقلالية والمهارات المتنوعة وأهمية المهمة والتغذية الراجعة والمغزى والكمال (Markham, 2009, p. 35). بفعل عملية التدريب والتعلم يمكننا من تجنب العديد من التكاليف مثل: التقليل من هدر المواد وتخفيض الحوادث والأضرار التي تلحق بالأفراد أو المعدات، كما يساعد التدريب من تقليل الحاجة إلى إشراف دقيق ومستمر، بالإضافة إلى أنه يساعد على تحسين معنويات الموظفين، وعليه فالتدريب يحافظ على استدامة رأس المال البشري ويقائه في المنظمة.

#### • التقدم والترقي الوظيفي وعلاقته باستدامة رأس المال البشري:

يعد التقدم والترقي الوظيفي من أسباب الحفاظ على مستقبل وإعادة إنتاج الموارد البشرية في المنظمة ويكون ذلك من خلال الحفاظ على المكتسبات الوظيفية لديهم والتي من ضمنها المهارات والمعارف ومختلف الخبرات، فالترقي والتقدم الوظيفي يكون من خلال أسلوب التكوين والتعليم والذي يعد نشاط تهدف المنظمة من خلاله إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات. إذ يعد شعور المورد البشري بوجود مناخ تنظيمي فيه فرص الترقى والتقدم الوظيفي سوف ينعكس ذلك إلى سلوك إيجابي للمورد البشري، تهدف المنظمة من خلاله إلى كسب الثقة والاحترام والمعاملة العادلة من قبل رأس مالها البشري.

#### • العلاقات الاجتماعية وعلاقتها باستدامة رأس المال البشري:

يشير كل من "نوري وكورتل" أن سماح الإدارة بخلق العلاقات الاجتماعية، هو كشف الروابط التي تقوم بين العمال وبالتالي القدرة على التعامل معهم، ويكون هذا من أجل خلق مناخ محفز على العمل، والى دمج كامل لكل عامل في وسط عمله، لان صلابه وفعالية المؤسسة، مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، مما يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما (كورتل ونوري، 2011، صفحة 90)

#### • الحقوق الدستورية وعلاقتها باستدامة رأس المال البشري:

المساواة والتعبير عن الرأي والحماية الدستورية تعتبر من الأمور المهمة بالنسبة للكفاءات الموجودة داخل المنظمة، ويعود السبب أن الكفاءات داخل المنظمة تقوم بالمقارنة مع المنظمات الأخرى بين ما يحقق لهم الحماية والمساواة ومع منظمتهم التي يعملون فيها، حيث يعلقون استدامتهم وبقائهم في المنظمة بوجودها.

### III. الخلاصة:

أصبحت استدامة رأس المال البشري ضرورة حتمية ومنهج حديث للمنظمات الحديثة، فمنذ تقرير لجنة بروناند ربطت العديد من الجهات الفاعلة فكرة الاستدامة بثلاثة أبعاد على الأقل القابلة للاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومع ذلك أكد بعض المؤلفين أمثال " Pfeffer " على أهمية البعد الرابع وهو استدامة المورد البشري وبالتالي رأس المال البشري الناتج عنه أي مختلف الخبرات والمعارف والقدرات.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

✓ جودة الحياة الوظيفية باعتبارها كمجموعة من الشروط والممارسات التنظيمية مثل مشاركة الموظفين وظروف العمل الآمنة وغيرها.

✓ جودة الحياة الوظيفية باعتبارها تصور للموظفين وضمن لرفاهتهم البدنية والعقلية والنفسية في العمل.

✓ يعتبر رأس المال البشري كنتيجة للمورد البشري من خلال ما يمتلكون من معارف ومهارات وخبرات تعتبر مهمة لبناء رأس المال البشري.

✓ استدامة رأس المال البشري تهدف إلى الحفاظ على رأس المال البشري من خلال تطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم على المدى القصير والطويل.

✓ تطوير الموظفون تعتبر كتذكيرة لدخول مرحلة استدامة رأس المال البشري والموارد البشرية.

✓ عدم النظر إلى الموظفين كتكلفة ولكن كفرصة استثمار من أجل الوصول إلى الاستدامة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المهمة وهي كالتالي:

✓ ضرورة تنمية المهارات الحالية والإعداد للمستقبل على أن تدعم هذه المهارات الأهداف التنظيمية على المدى القصير والطويل فلا يمكن تحقيق الاستدامة دون تدريب وتعليم مكثف للموظفين مع الحرص على تطبيق هذه المهارات المتقدمة.

✓ ضرورة التركيز على كل مجال من مجالات جودة الحياة الوظيفية مع الحفاظ على مستويات أعلى من ظروف العمل والتعويضات والمكافآت وغيرها مع ضرورة العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة تنظيمية ومناخ عمل مناسب ودرجة تعاون وجودة العلاقات.

✓ ضرورة وضع واستحداث نماذج لساعات الوقت المرنة للمساهمة في التوازن بين العمل والحياة.

✓ ضرورة تصميم الوظائف بالطريقة التي تسمح للموارد البشرية من تجنب التأثيرات السلبية على صحته وقناعاته بالاستمرار بالعمل لصالح المنظمة، وهذا لأنهم لا يستطيعون السيطرة بسبب أن لديهم القليل من السلطة التقديرية على وتيرة ومضمون عملهم هذا فضلا عن العمل الذي ينتج ضغوط العمل والتي تعتبر من سلبيات سوء تصميم الوظائف.

✓ ضرورة ابتكار أنظمة عمل مستدامة والتي تتكون من ممارسات تتفق مع بعضها البعض، مثل التوظيف الانتقائي والاختيارات وتنمية المشاركة في صنع القرارات.

✓ ضرورة الاهتمام باستدامة رأس المال البشري من خلال الممارسات التي تقوم بها المنظمة في سبيل الحفاظ عليها واستبقائها أطول وقت ممكن للعمل لديها وهذا من خلال استخدام ما تملكه من مهارات ومعارف

وخبرات، لأن هذه الممارسات سوف تؤثر على القوى العاملة حول الانجذاب للعمل في المنظمة أو لشراء منتجاتها وخدماتها في المستقبل، وبالتالي فالاهتمام بهذه الممارسات التي تؤدي إلى استدامة رأس المال البشري في المنظمة تعتبر نقطة مهمة للحفاظ على سمعتها في الحاضر والمستقبل.

✓ يجب تطوير الأدوات والممارسات واختبارها لمساعدة المنظمات على توظيف المورد البشري وتدريبه وتكوينه وتعليمه بشكل مستمر وتطويره وإدارته وتعويضه بطريقة تدعم جهود الاستدامة.

✓ ضرورة صياغة خطط متكاملة لاستدامة رأس المال البشري والنظر في التغييرات البيئية وكذلك الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لموظفيها، بحيث يجب أن تشمل هذه الخطط أفكار للتوظيف وتقييم الأداء والتدريب والتخطيط الوظيفي وأنظمة الاتصالات التنظيمية، والمكافآت القائمة على الجدارة وتطوير ثقافة التميز والابتكار.

#### الإحالات والمراجع:

1. Philippe Colombat, **Qualité de vie au travail et management participatif**, Edition lamarre , Rueil malmaison, 2012,p :49.
2. Lussier .R.N, **Human Relation in Organization :A Skills Building Approach**, Richard D .Irwin Inc, New York;1996,p:473.
3. Bowditch. JL ,Buono.AF , **A primer on organization of behavior**; John Wiley & Sons ,Inc, New York;1994,p:366.
4. Ibid;p: 367.
5. مروان حسن البربري، أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016)، ص:14.
6. Swamy, Devappa and Nanjundeswaraswamy and Rashmi, Srinivas **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**, International Journal of Caring Sciences, vol.8.No.2, 2015, pp 281- 300.
7. ديوب أيمن حسن، (2014)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد30، العدد1، ص:195.
8. M. Joseph Sirgy et al., " **A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories** , Social Indicators Research, vol. 55, n°3,2001, pp: 241-243
9. Brian Ballou and Norhan H. Godwin , " **Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization's Future ?** " , Strategic Finance , 2007 , P:41.
10. شيرين شريف بدوي، أثر التزامات الإدارة والتزامات العاملين على جودة حياة العمل في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 55، العدد 4، ص:621.
11. Lokanada.R & Mohan.R,**Quality of Work Life of Employees emerging dimensions**, Asian Journal of Management Research,2010, p 832.
12. محمد حسين صالح عبد الغفور برسي: " نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية" دراسة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2011، ص142.
13. Walton, R.E., 'Ideas for Action – **Improving the Quality of Work Life**', Harward Business Review, May-June, 1974. pp. 58-59.
14. العواملة، نائل عبد الحافظ، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهران، 2009، ص161.

15. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، 1995، ص304.
16. Subrahmanyam, C. V, S. Pattu Meenakshi, K. Ravichandran, "Quality of Work Life – The Need of the Hour", International Journal of Business and Management Invention, Vol. 2, Issue 11, 2013, P2, pp 1-5
17. Parvar M., R., F., Allameh, S., M., Ansari, R. "Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 10, October 2013, P137-144.
18. العززي سعد علي، صالح احمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص54.
19. M.Lokanadha Reddy, P. Mohan Reddy, Quality of Work Life in Indian Banks, First Edition, Himalaya Publishing House, India, 2014, p16.
20. خليل إسماعيل ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص28.
21. M.Lokanadha Reddy, Ibid, 2010, p 834.
22. Walton, R.E., , Ibid, May-June, 1974. pp. 58-59.
23. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص175.
24. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص147.
25. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، ص90.
26. يوسف احمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011/12/14-13، ص8.
27. مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات (دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص13.
28. Hatch N, Dyer JH **Human capital and learning as a Source of sustainable competitive advantage**. Strateg Manage J 25 2004, pp:1155-1178,P, 421.
29. Regina Osranek, Klaus J. Zink (2013) **Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources Towards an Integrative Measurement Framework**, Business & Economics 2010 Conference Proceedings of Southeastern Decision Sciences Institute, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p: 112.
30. Opatha, HHDNP, "Towards a Sustainable Future: Reflections", Sri Lankan Journal of Human Resource Management, vol.6, no.1, 2016, pp.1-12.
31. Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M.. **Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition**. Human Resource Management, 44(2), 2005, pp129-136.
32. Sorab Sadri & Conrad Goveas. "Sustainable Quality Of Work Life And Job Satisfaction [An Indian Case Study]", Journal of Economic Development, Environment and People, Alliance of Central-Eastern European Universities, vol. 2(4), 2013, pp. 26-37.
33. وسام محمد الحسيني: "أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة"، دراسة للحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص21.
34. عبد الرحمان صبيحي، جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2015، ص45.



---

35. البليبي أسامة زياد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2012، ص85.

36. Lyle Grant Markham, "**Quality Of Work Life as predictor of Employees' Mental Health**", In fulfilment of the requirements for the degree Magister, Artium in the Faculty of Humanities, Department of Industrial Psychology, University of the Free State Bloemfontein, (2009), p 35.

37. نوري منير، كورتل فريد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 90.