

أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد

The impact of quality of work-life on job engagement. An Empirical Study on the Employees of King Khalid University.

نهى حسن سعيد الأحمري¹، فايز بن عوض بن ظفره²

¹ جامعة الملك خالد، السعودية، nuha.ahmari13@gmail.com

² جامعة الملك خالد، السعودية، Fzafrah@kku.edu.sa

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/10

تاريخ الاستلام: 2021/10/09

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك خالد، والتعرف على الفروق في إجابات الباحثين نحو أبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والتي قد تُعزى إلى المتغيرات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي الجامعة. كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي والتي قد تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى إلى متغيرات (العمر، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).

كلمات مفتاحية: جودة حياة العمل، الاستغراق الوظيفي، جامعة الملك خالد.

تصنيفات JEL : J81, J62, J69

Abstract: This research aims to identify the impact of QWL and its dimensions on employee engagement in King Khalid University. the research finding confirmed there is a statistically significant effect of the quality of the work-life on job engagement. the study also found that there are no significant differences between the respondents' answers regarding their views on the quality of work-life and job engagement attributed to demographic variables (age, job title, years of experience, income), while there are statistically significant differences between the respondents' answers attributed to (gender, qualification).

Keywords: Quality of work life; Job Engagement ; King Khalid University.

Jel Classification Codes:J81, J62,J69

1. مقدمة

في ظلّ الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية الذي يعيشه العالم اليوم، إذ يعدّ المورد البشري العنصر الأساسي المؤثر والمحرك الرئيسي للمنظمات في النجاح بالوصول لأهدافها، ومع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ومنها مفهوم جودة الحياة الوظيفية والذي جاء ليؤكد على تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم بما في ذلك من توفير بيئة عمل آمنة وصحية، والاستقرار الوظيفي، وتوفير الفرص للنمو والتطور، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فكلما تميّزت بيئة العمل بالقبول والرضا من جهة العاملين زاد ولائهم وانتمائهم وجعل الأفراد أكثر استغراقًا في وظائفهم. وعلى أن جودة حياة العمل "مجموعة العمليات المتكاملة المخططة المستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"(جاد الرب، 2008، 7). فإن الاستغراق الوظيفي يعتبر الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، وأن يحب الفرد عمله ويكون مهتم بالعمل المرتبط فيه فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أعلى". (المغربي، 2004، 14). وفي ضوء ماسبق تأتي أهمية العمل الأكاديمي في تسليط الضوء على أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد.

1.1 إشكالية الدراسة: نظرًا لما للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية من أهمية كبرى إذ أنّ الاهتمام بتوفير البيئة الفاعلة والأمنة لموظفيها وتلبية حاجات العاملين والعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال إدراك أهميتها والتي تسهم بدورها في تعزيز الاستغراق الوظيفي في الانغماس والإخلاص والتفاني للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم ممّا يزيد الإنتاجية ويقلل معدلات الدوران والغياب والتسرب الوظيفي ويخلق دافعية الإنجاز والشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها في تقديم مخرجات ذات جودة عالية والارتقاء بالمجتمع ككل. لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم جودة حياة العمل في جامعة الملك خالد في تعزيز الاستغراق الوظيفي؟ ومنه تتفرّع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد والتي قد تُعزى متغيرات إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل)؟

2.1 أهمية وأهداف الدراسة: تأتي أهمية الدراسة في محدودية الدراسات العربية والمحلية والتي قامت بدراسة مفهوم جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في القطاعات التعليمية بشكل خاص على حد علم الباحثان، ورغبة في إثراء الرصيد المعرفي في بعض المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة، وتحليل ودراسة جودة حياة العمل في الجامعة مما يفيد المسؤولين في تصوّر مدى أهميتها وتأثيرها على موظفيها في مستوى استغراقهم الوظيفي.

3.1 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لظروف بيئة العمل في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لخصائص الوظيفة في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للأجور والمكافآت في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لجماعة العمل في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لأسلوب الرئيس في الإشراف في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) للمشاركة في القرارات في جامعة الملك خالد على الاستغراق الوظيفي.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد والتي قد تُعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).

4.1 منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في البحوث الإدارية والذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث ووصفها وصفًا دقيقًا، وجمع المعلومات المتعلقة وصولاً إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى النتائج، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة وتكونت من ثلاثة أقسام رئيسية القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والقسم الثاني وهو عبارة عن أبعاد جودة حياة العمل ويتكون من (36) فقرة موزعة على ستة أبعاد ولكل بعد (6) فقرات، والقسم الثالث وهو عبارة عن أبعاد الاستغراق الوظيفي، ويتكون من (18) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد ويحتوي كل بعد على (6) فقرات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likart scale) لقياس استجابات المبحوثين.

5.1 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي جامعة الملك خالد في أبها من (إداريين، وفنيين، رؤساء أقسام، ومدراء أقسام)، والبالغ عددهم 1978 موظف وموظفة. بحسب إحصائيات إدارة الدراسات والمعلومات في جامعة الملك خالد، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بحيث تكون ممثلة للمجتمع وبلغ حجمها (300) مفردة، وهي عينة عشوائية تشكل مانسبته 15٪ من مجتمع الدراسة، وبعد عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى 250 استبانة تم إجراء التحليل الإحصائي عليها.

2. الإطار النظري:

1.2 مفهوم جودة حياة العمل: عرف (البليسي، 2012، 7) جودة الحياة الوظيفية بأنها "السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين فيها، وهذا بدوره ينعكس على أداء المنظمة والأفراد إيجابيًا وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها في الوقت ذاته تشبع رغبات موظفيها مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة وحصانها ضد الكثير من الأزمات".

2.2 أهمية جودة حياة العمل: لخص (السراج، 2017) أهمية جودة حياة العمل في قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة وتحقيق أهدافها، والاستثمار برأس المال البشري والفكري كميزة تنافسية على المدى البعيد، والوصول للتوازن المطلوب بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، وتقديم إجراءات وسياسات عمل تناسب الموظفين وتزيد إنتاجيتهم وولائهم مما ينعكس على جودة الإنتاج وخفض التكاليف ومن ثم زيادة رفاهية المجتمع بشكل عام.

كما ترى هذه الدراسة إلى أنّ أهمية جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها من خلال عنصرين أساسيين:

- **العاملين:** حيث تؤدي جودة حياة العمل إلى تحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وتقليل معدلات الدوران ومعدلات الغياب، والاحتفاظ بالموظفين من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير لجهودهم ويؤدي إلى كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.

- **المنظمة:** إن إدراك الأهمية الأساسية لرأس المال البشري ودوره في خلق وتعزيز الميزة التنافسية؛ يؤدي للاهتمام بتحسين جودة حياة العمل وتحقيق التناغم بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، وتنمية العلاقات الاجتماعية والسلوكيات الإيجابية، والذي ينعكس بدوره على الحدّ من الشعور السلبي من قبل العاملين وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

3.2. مفهوم الاستغراق الوظيفي : الاستغراق الوظيفي هو "التزام واتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة وفهم المنظمة. واستغراق الموظف هو القدرة على التأثير على الموظفين، على عقولهم، وقلوبهم، ونفوسهم، لغرس الرغبة والعاطفة الذاتية في نفوسهم من أجل تحقيق النجاح والتفوق، ويطور الموظفون الملتزمون شعور الاتحاد مع منظماتهم ويرغبون أن تحقق النجاح بكل إخلاص لأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية ورسالة المنظمة" (26-Sweem, 2008,24).

4.2. أهمية الاستغراق الوظيفي: الاستغراق الوظيفي هو من أهم المداخل لتحسين جودة حياة العمل، إذ أن التفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يعزز الاستغراق الوظيفي لدى الفرد ويعزز الالتزام التنظيمي لديه، ويجعله أكثر استقراراً وأكثر حرصاً على البقاء في المنظمة (المنطاوي، 2007). فالاستغراق الوظيفي يزيد الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، والإنتاجية، وولاء الموظفين وشعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي، والحدّ من مقاومة التغيير، وإكسابهم مهارات متعددة ومتنوعة، وجودة منح عالية، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة واستمرارها (عقيلي، 2005).

3. الدراسات السابقة:

- **دراسة (Bahrami & Habibzadeh, 2017)** هدفت الدراسة إلى تقييم نوعية حياة العمل وأبعادها في مؤسسات التعليم العالي في إيران. وقد توصلت الدراسة إلى: أن جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف عمل آمنة وصحية، وفرص لتطوير القدرات والمواهب، والتكامل الاجتماعي في تنظيم العمل، والدستورية في تنظيم العمل، وإجمالي مساحة العمل، والأهمية الاجتماعية لحياة العمل) كانت الدرجات فيها أقل من المستوى المتوسط وأن بُعداً (تعويضات

كافية وعادلة، فرصة للنمو المستمر والأمن) كانت أعلى من المستوى المتوسط، بينما كان المتوسط الأدنى مرتبط بالدستورية في تنظيم العمل. مع وجود اختلافات كبيرة فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية.

- دراسة (Patel, 2019) هدفت الدراسة إلى معرفة جودة الحياة العملية بشكل عام في المنظمات وتأثيرها على حياة العمل للموظفين، وتحديد وتقييم العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية والمتمثلة في (الترقية، الراتب، التقدير، الإجازات) ومعرفة ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي تحسين الإنتاجية. وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى جودة حياة العمل عالي وبالتالي فإن الرضا الوظيفي مرتفع، وأن هناك علاقة مباشرة بين جودة حياة العمل وإنتاجية الموظف، وارتفاع مستوى الرضا مع ظروف عمل الشركة من حيث (ساعات العمل، والرواتب والمكافآت). كما يُحفز غالبية الموظفين من خلال الترقية، وأسلوب صنع القرار التشاركي.

- دراسة (شميلان، 2019) هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي ومعرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء وتوصلت الدراسة إلى: وجود مشكلات خاصة ببيئة العمل تتمثل في سوء الإدارة وكيفية التعامل مع المرؤوسين، كما توجد مشكلات خاصة بأداء الموظف وحاجته إلى التدريب المستمر، وأن الرضا الوظيفي يعد أهم وأبرز العناصر التي لها دورها في دفع المرؤوسين للتقدم والإنتاج وتقبل العمل والتنافس في تقديم الأفضل، كما أن درجة رضا العاملين تقل في القطاع الحكومي عما تقدمه الإدارة لهم.

- دراسة (Lakmini & Gamage, 2019) هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الاستغراق الوظيفي على الرضا الوظيفي للموظفين في شركات التأمين في سيريلانكا، وتوصلت الدراسة إلى: أن الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للموظف، وأن بعد الاستغراق العاطفي يساهم بشكل أكبر في الرضا الوظيفي أكثر من البعدين الآخرين، كما أن (المكافآت غير النقدية طويلة الأجل، والثقة المتبادلة، وفرص التنمية) تؤدي للرضا الوظيفي. كما أن (ترتيبات العمل المرنة، والسياسة التنظيمية، وسلوك المشرف) مهمة في الاستغراق الوظيفي.

4. التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

1.4 صدق وثبات الاستبانة: حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع فقرات محاور الاستبانة ما بين (0.594 : 0.904) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01. وبذلك تكون فقرات محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وقد تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته للمقياس ككل (0.966) وهي قيمة مرتفعة ي أن عناصر المقياس ككل يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس ما صممت الاستبانة من أجله.

2.4 الإحصاء الوصفي والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة:

الجدول 01: الأهمية النسبية لأبعاد الدراسة

م	البعد	متوسط الرتب	الترتيب	كا ²	المعنوية
1	الاستغراق الجسدي	6.64	1	418.709	أقل من 0.01
2	الاستغراق المعرفي	6.06	2		
3	خصائص الوظيفة	6.00	3		
4	الاستغراق الشعوري	5.39	4		
5	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية	4.95	5	418.709	أقل من 0.01
6	أسلوب الرئيس في الإشراف	4.67	6		
7	المشاركة في القرارات	4.44	7		
8	جماعة العمل	3.87	8		
9	الأجور والمكافآت	2.97	9		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول مستوى المعنوية لاختبار كا² أقل من 1% مما يؤكد وجود اختلاف في الأهمية النسبية لهذه الأبعاد من وجهة نظر المبحوثين.

3.4 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لجودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد. لدراسة هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي.

الجدول 02: نتائج العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي

م	جودة حياة العمل	معامل الارتباط بيرسون	المنعوية
1	الاستغراق المعرفي	.516**	أقل من 0.01
2	الاستغراق الشعوري	.543**	أقل من 0.01
3	الاستغراق الجسدي	.378**	أقل من 0.01
4	الاستغراق الوظيفي	.530**	أقل من 0.01

** تشير إلى منعوية معامل الارتباط عند مستوي منعوية 0.01 المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أكدت نتائج الجدول السابق على منعوية العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.378: 0.543) . وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرض الرئيسي:

الجدول 03: تحليل الانحدار لتأثير أبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي

المعاملات	التقدير	قيمة إحصاء T	الدلالة	معامل التحديد R ²	F	الدلالة
الثابت	2.730	13.304	أقل من 0.01	0.160	48.261	أقل من 0.01
ظروف بيئة العمل المادية والمنعوية	0.367	6.947	أقل من 0.01			
الثابت	1.636	7.906	أقل من 0.01	0.376	149.209	أقل من 0.01
خصائص الوظيفة	0.611	12.215	أقل من 0.01			
الثابت	3.346	25.413	أقل من 0.01	0.132	38.851	أقل من 0.01
الأجور والمكافآت	0.244	6.233	أقل من 0.01			
الثابت	2.969	20.879	أقل من 0.01	0.221	71.447	أقل من 0.01
جماعة العمل	0.326	8.453	أقل من 0.01			
الثابت	3.249	23.951	أقل من 0.01	0.153	45.917	أقل من 0.01
أسلوب الرئيس في الإشراف	0.242	6.776	أقل من 0.01			
الثابت	3.163	21.654	أقل من 0.01	0.156	47.102	أقل من 0.01
المشاركة في القرارات	0.267	6.863	أقل من 0.01			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أكدت نتائج الجداول السابقة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي. حيث أكدت ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى منعوية 1% أي أن النماذج الخاصة بالتقدير منعوية وذو دلالة عالية جداً. وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد جودة حياة العمل زاد الاستغراق الوظيفي. وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل أي يوجد أثر ذو دلالة لأبعاد جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي لموظفي جامعة الملك خالد والتي تُعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل).

الجدول 04: نتائج اختبار مان ويتني لأبعاد الدراسة بحسب الجنس

المعنوية	قيمة مان ويتني	حجم العينة	متوسط الرتب	النوع	البُعد
0.095	6634.500	147	119.13	ذكر	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية
		103	134.59	أنثى	
0.657	7322.000	147	127.19	ذكر	خصائص الوظيفة
		103	123.09	أنثى	
0.004	5941.500	147	136.58	ذكر	الأجور والمكافآت
		103	109.68	أنثى	
0.991	7564.000	147	125.46	ذكر	جماعة العمل
		103	125.56	أنثى	
0.293	6981.500	147	129.51	ذكر	أسلوب الرئيس في الإشراف
		103	119.78	أنثى	
0.801	7429.000	147	126.46	ذكر	المشاركة في القرارات
		103	124.13	أنثى	

0.233	6904.500	147	130.03	ذكر	الاستغراق المعرفي
		103	119.03	أنثى	
0.569	7252.000	147	123.33	ذكر	الاستغراق الشعوري
		103	128.59	أنثى	
0.808	7435.000	147	124.58	ذكر	الاستغراق الجسدي
		103	126.82	أنثى	
0.367	7062.500	147	128.96	ذكر	جودة حياة العمل
		103	120.57	أنثى	
0.938	7526.500	147	125.80	ذكر	الاستغراق الوظيفي
		103	125.07	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لأبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي أكبر من 5٪ وهذا يدل على عدم اختلاف استجابات المبحوثين حول أثر جودة حياة العمل على

الاستغراق الوظيفي. فيما عدا بُعد الأجر والمكافآت حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5٪ وهذا يدل على اختلاف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول الأجر والمكافآت لصالح الذكور.

الجدول 05: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة بحسب العمر

المعنوية	قيمة كروسكال والس	متوسط الرتب	حجم العينة	العمر	البُعد
0.268	3.940	133.12	30	أقل من 30 سنة	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية
		122.04	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		123.09	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		166.40	10	50 سنة فأكثر	
0.124	5.762	144.05	30	أقل من 30 سنة	خصائص الوظيفة
		123.27	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		117.84	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		162.80	10	50 سنة فأكثر	
0.071	7.034	145.80	30	أقل من 30 سنة	الأجور والمكافآت
		118.17	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		124.21	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		167.20	10	50 سنة فأكثر	
0.182	4.869	152.47	30	أقل من 30 سنة	جماعة العمل
		120.73	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		122.92	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		126.20	10	50 سنة فأكثر	
0.644	1.668	138.37	30	أقل من 30 سنة	أسلوب الرئيس في الإشراف
		121.96	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		124.48	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		139.75	10	50 سنة فأكثر	
0.156	5.228	147.23	30	أقل من 30 سنة	المشاركة في اتخاذ القرارات
		125.09	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		115.82	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		147.75	10	50 سنة فأكثر	
0.242	4.185	130.93	30	أقل من 30 سنة	الاستغراق المعرفي
		121.86	125	30 إلى أقل من 40 سنة	

أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد

		123.84	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		168.85	10	50 سنة فأكثر	
0.075	6.901	116.80	30	أقل من 30 سنة	الاستغراق الشعوري
		119.13	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		132.11	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		175.10	10	50 سنة فأكثر	
0.465	2.556	120.40	30	أقل من 30 سنة	الاستغراق الجسدي
		121.91	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		128.92	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		156.60	10	50 سنة فأكثر	
0.108	6.085	148.23	30	أقل من 30 سنة	جودة حياة العمل
		120.83	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		120.38	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		159.20	10	50 سنة فأكثر	
0.165	5.099	118.68	30	أقل من 30 سنة	الاستغراق الوظيفي
		120.98	125	30 إلى أقل من 40 سنة	
		129.08	85	40 إلى أقل من 50 سنة	
		171.95	10	50 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية أكبر من 5٪ لأبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وهذا يدل على عدم اختلاف استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، تُعزى إلى العمر.

الجدول 06: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة بحسب المؤهل العلمي

المعنوية	قيمة مان ويتني	متوسط الرتب	حجم العينة	المؤهل العلمي	البُعد
0.228	4.334	147.38	38	دبلوم	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية
		119.31	36	ثانوية عامة	
		120.52	118	بكالوريوس	
		125.14	58	دراسات عليا	
0.306	3.613	130.04	38	دبلوم	خصائص الوظيفة
		124.51	36	ثانوية عامة	
		117.67	118	بكالوريوس	
		139.06	58	دراسات عليا	

0.107	6.094	143.34	38	دبلوم	الأجور والمكافآت
		117.50	36	ثانوية عامة	
		116.50	118	بكالوريوس	
		137.08	58	دراسات عليا	
0.278	3.852	141.24	38	دبلوم	جماعة العمل
		128.24	36	ثانوية عامة	
		116.96	118	بكالوريوس	
		130.87	58	دراسات عليا	
0.539	2.167	135.42	38	دبلوم	أسلوب الرئيس في الإشراف
		135.97	36	ثانوية عامة	
		120.28	118	بكالوريوس	
		123.12	58	دراسات عليا	
0.043	8.147	150.30	38	دبلوم	المشاركة في القرارات
		136.51	36	ثانوية عامة	
		114.42	118	بكالوريوس	
		124.96	58	دراسات عليا	
0.243	4.175	142.21	38	دبلوم	الاستغراق المعرفي
		136.25	36	ثانوية عامة	
		118.19	118	بكالوريوس	
		122.76	58	دراسات عليا	
0.461	2.578	142.36	38	دبلوم	الاستغراق الشعوري
		121.06	36	ثانوية عامة	
		121.58	118	بكالوريوس	
		125.18	58	دراسات عليا	
0.645	1.664	131.04	38	دبلوم	الاستغراق الجسدي
		128.43	36	ثانوية عامة	
		119.46	118	بكالوريوس	
		132.34	58	دراسات عليا	
0.173	4.985	144.12	38	دبلوم	جودة حياة العمل
		127.69	36	ثانوية عامة	
		115.96	118	بكالوريوس	
		131.34	58	دراسات عليا	
0.468	2.542	140.78	38	دبلوم	الاستغراق الوظيفي
		128.00	36	ثانوية عامة	

أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد

		119.56	118	بكالوريوس	
		126.02	58	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية أكبر من 5٪ لأبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي ما عدا بُعد المشاركة في القرارات وهذا يدل على اختلاف استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول هذا البعد تُعزى إلى المؤهل العلمي لصالح مؤهل الدبلوم.

الجدول 07: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة بحسب سنوات الخبرة

المعنوية	قيمة كروسكال واليس	متوسط الرتب	حجم العينة	سنوات الخبرة العملية	البُعد
0.991	0.109	127.04	37	أقل من 5 سنوات	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية
		127.15	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		123.53	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		124.85	77	15 سنة فأكثر	
0.889	0.632	125.73	37	أقل من 5 سنوات	خصائص الوظيفة
		127.48	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		119.52	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		128.51	77	15 سنة فأكثر	
0.853	0.785	134.69	37	أقل من 5 سنوات	الأجور والمكافآت
		123.76	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		125.87	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		122.41	77	15 سنة فأكثر	
0.583	1.951	134.07	37	أقل من 5 سنوات	جماعة العمل
		130.02	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		126.00	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		116.74	77	15 سنة فأكثر	
0.981	0.179	127.93	37	أقل من 5 سنوات	أسلوب الرئيس في الإشراف
		125.85	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		126.96	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		122.79	77	15 سنة فأكثر	
0.379	3.080	137.04	37	أقل من 5 سنوات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		132.53	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		115.55	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		121.65	77	15 سنة فأكثر	

0.596	1.890	129.70	37	أقل من 5 سنوات	الاستغراق المعرفي
		130.71	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		115.12	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		127.24	77	15 سنة فأكثر	
0.714	1.362	124.01	37	أقل من 5 سنوات	الاستغراق الشعوري
		125.36	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		118.27	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		132.35	77	15 سنة فأكثر	
0.467	2.546	119.65	37	أقل من 5 سنوات	الاستغراق الجسدي
		131.29	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		115.30	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		131.38	77	15 سنة فأكثر	
0.849	0.800	133.27	37	أقل من 5 سنوات	جودة حياة العمل
		127.51	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		124.12	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		121.03	77	15 سنة فأكثر	

0.637	1.698	120.39	37	أقل من 5 سنوات	الاستغراق الوظيفي
		129.07	72	5 إلى أقل من 10 سنوات	
		117.32	64	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
		131.42	77	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية أكبر من 5٪ لأبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وهذا يدل على عدم اختلاف استجابات الباحثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، تُعزى إلى سنوات الخبرة العملية.

الجدول 08: نتائج تحليل التباين لأبعاد الدراسة بحسب مستوى الدخل

المعنوية	قيمة كروسكال والس	متوسط الرتب	حجم العينة	مستوى الدخل	البُعد
0.241	5.488	139.54	25	أقل من 5000 ريال	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية
		131.90	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		112.18	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	

أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد

		112.33	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		146.63	4	أكثر من 20000 ريال	
0.682	2.294	123.00	25	أقل من 5000 ريال	خصائص الوظيفة
		127.98	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		120.25	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		122.59	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		172.38	4	أكثر من 20000 ريال	
0.283	5.039	118.82	25	أقل من 5000 ريال	الأجور والمكافآت
		128.56	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		119.73	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		121.02	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		198.13	4	أكثر من 20000 ريال	
0.181	6.251	142.06	25	أقل من 5000 ريال	جماعة العمل
		132.74	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		110.92	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		112.70	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		124.50	4	أكثر من 20000 ريال	
0.347	4.465	141.06	25	أقل من 5000 ريال	أسلوب الرئيس في الإشراف
		129.78	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		118.59	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		103.96	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		138.75	4	أكثر من 20000 ريال	
0.092	7.992	147.18	25	أقل من 5000 ريال	المشاركة في اتخاذ القرارات
		131.68	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		108.61	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		115.72	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		149.88	4	أكثر من 20000 ريال	
0.102	7.739	131.88	25	أقل من 5000 ريال	الاستغراق المعرفي
		132.88	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		106.41	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		130.28	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		162.75	4	أكثر من 20000 ريال	
0.562	2.976	121.70	25	أقل من 5000 ريال	الاستغراق الشعوري
		127.67	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	

		117.37	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		135.20	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		169.00	4	أكثر من 20000 ريال	
0.815	1.566	119.14	25	أقل من 5000 ريال	الاستغراق الجسدي
		126.88	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		120.70	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		134.70	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		153.63	4	أكثر من 20000 ريال	
0.208	5.884	135.40	25	أقل من 5000 ريال	جودة حياة العمل
		132.41	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		111.35	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		114.11	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		161.00	4	أكثر من 20000 ريال	
0.403	4.022	122.70	25	أقل من 5000 ريال	الاستغراق الوظيفي
		129.67	127	من 5000 إلى أقل من 10000 ريال	
		114.11	71	من 10000 إلى أقل من 15000 ريال	
		132.80	23	من 15000 إلى أقل من 20000 ريال	
		170.63	4	أكثر من 20000 ريال	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من الجدول أن مستوى المعنوية أكبر من 5٪ لأبعاد جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي وهذا يدل على عدم اختلاف استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، تُعزى إلى مستوى الدخل.

5. خاتمة

فيما يلي نستعرض نتائج الدراسة والتي تم التوصل إليها للإجابة على تساؤلات الدراسة وتفسير نتائجها والعمل على الربط والمقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبيان أوجه الشبه والاختلاف:

1.5. أظهرت نتائج الدراسة على أن مستوى جودة الحياة العملية في جامعة الملك خالد جيد جداً. وبالنسبة لأبعاده فقد احتلت خصائص الوظيفة، وظروف بيئة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف المراتب الأولى في حين أن المشاركة في القرارات، وجماعة العمل والأجور والمكافآت جاءت في المراتب الأخيرة على التوالي. ويرى الباحثان أن موظفي الجامعة يشعرون بالرضا عن ظروف بيئة العمل التي توفرها الجامعة والنمط القيادي والإداري والمناخ العام. وتعكس

الموافقة المرتفعة على خصائص الوظيفة أن الموظفون يشعرون بأهمية وظائفهم وتنوع مهامها مما يدفعهم لأدائها بمسؤولية أكبر وكفاءة أعلى، وأن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف لها دور في تحفيز الدوافع الذاتية نحو العمل بهمة ونشاط، كما تؤكد هذه النتيجة نظرية (Hackman Oldham, 1980) والتي تقوم على أن مفتاح تحفيز الموظفين هي مهام العمل وليست الوظائف، وأن الوظيفة الرتيبة والمملة لا تحفز للأداء الجيد بعكس الوظائف الصعبة والتي تتصف بالتحدي والتنوع والاستقلالية وتعطي السلطة في اتخاذ القرارات والتغذية الراجعة والتي تعزز دافعية ورضا الموظفين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ماضي، 2014) والتي توصلت إلى أن أبعاد جودة حياة العمل المرتبطة بالجوانب التنظيمية والوظيفية جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ثم الأبعاد المرتبطة ببيئة العمل المادية والمعنوية وأخيراً الأبعاد المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية. ودراسة (Patel, 2019). وتختلف مع دراسة (شميلان، 2019)، و (Bahrami et al., 2017) حيث أن جودة حياة العمل بأبعادها (ظروف عمل آمنة وصحية، والتكامل الاجتماعي ...) كانت الدرجات فيها أقل من المتوسط وأن التعويضات الكافية والعادلة كانت أعلى من المتوسط، ودراسة (نصار، 2013) والتي توصلت إلى أن مستوى جودة حياة العمل في وكالة الغوث أفضل منه لدى وزارة التربية والتعليم الحكومي، و (المغربي، 2004) والتي توصلت إلى أن هناك انخفاض نسبي في مستوى جودة حياة العمل في المراكز الطبية المتخصصة.

2.5. أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى الاستغراق الوظيفي للموظفين والموظفات مرتفع بشكل عام، وأن شعورهم بالاستغراق الجسدي والمعرفي أكبر من شعورهم بالاستغراق الشعوري. ويعتقد الباحثان أن طبيعة الوظائف ومسؤولياتها تستلزم الحضور الذهني والإدراكي والجسدي للموظفين لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصار، 2013). وتختلف مع (الساعدي، 2014) والتي توصلت إلى أن تقدم الاستغراق المعرفي على جميع أبعاد الاستغراق الوظيفي فيما جاء الاستغراق الجسدي في الترتيب الأخير. ودراسة (Lakmini & Gamage, 2019) والتي توصلت إلى أن بعد الاستغراق العاطفي يساهم بشكل أكبر في الرضا الوظيفي أكثر من الاستغراق الجسدي والمعرفي.

3.5. أكدت نتائج الدراسة على انخفاض درجة الموافقة على بُعدي (الأجور والمكافآت) و (جماعة العمل) ونظراً لأن الأجور والمكافآت تمثل أهمية بالنسبة للموظفين فهي مصدر دخلهم، ومحدد للمكانة الاجتماعية مما يعني أن عدالة نظام الأجور والمكافآت ينعكس على الرضا الوظيفي للموظفين مما يحسن الإنتاجية ويجعل الموظفين أكثر استغراقاً وحيث أن

الرواتب تخضع لسلم الرواتب الموحد للموظفين ولا ترتبط بكفاءة الأداء. مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في تصميم نظام الحوافز المعنوية والمادية ومكافأة الكفاءات من موظفيها مما يحسن مستوى رضاهم الوظيفي وينعكس على استغراقهم الوظيفي. كما أن مستوى الأهمية لجماعة العمل ضعيف من وجهة نظر الباحثين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المغربي، 2004) و (ماضي، 2014)، و(Lakmini & Gamage, 2019) والتي توصلت إلى أن المكافآت غير النقدية، والثقة المتبادلة مهمة في الاستغراق الوظيفي. ودراسة (الساعدي وزينب، 2014) والتي توصلت إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر في مشاركة العاملين. واختلفت مع دراسة (Patel, 2019) والتي توصلت إلى أن الموظفين لديهم مستوى عالي من الرضا مع ظروف عمل الشركة من حيث ساعات العمل والرواتب والمكافآت.

4.5. أكدت نتائج الدراسة أن موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستغراق الوظيفي أعلى من موافقتهم على أبعاد جودة حياة العمل. ويفسر الباحثان ذلك بأن موظفو الجامعة مستغرقون وظيفياً إلا أن استغراقهم الوظيفي لا يتأثر فقط بجودة الحياة العمل، وأن هناك عوامل أخرى قد تفسر استغراق الموظفين وتحتاج إلى بحث. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شميلان، 2019) والتي توصلت إلى أن درجة رضا العاملين في القطاع الحكومي تقل عما تقدمه الإدارة لهم. و(الساعدي، 2014) والتي توصلت إلى أن الأداء العالي تقدم على الاستغراق الوظيفي في شدة إدراك عينة الدراسة لمضامينه.

6.5. التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة المحافظة على مستوى جودة الحياة العمل في الجامعة ومعالجة وتحسين جوانب الضعف والقصور التي تؤثر على استغراق الموظفين.
- أهمية تعزيز الاستغراق الوظيفي وبخاصة الاستغراق الشعوري للموظفين وذلك من خلال تعظيم الثقة المتبادلة، وتمكين الموظفين من المشاركة في القرارات بفاعلية أكبر، ومنحهم فرص التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال تدعيم قنوات الاتصال بين كافة المستويات الإدارية.
- إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع كفاءة وأداء العاملين، والاهتمام بإسهامات وإنجازات العاملين وتشجيعهم وتقديم الحفز المعنوي والمادي مما يزيد من رضاهم واستغراقهم الوظيفي.

- الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتدعيم العلاقات الاجتماعية وتعزيز قيم المشاركة الاجتماعية ومحاولة توفير برامج الرفاهية للموظفين مما يخلق بيئة تتسم بالتعاون والألفة والثقة المتبادلة بين الموظفين.
- العمل على تطبيق البرامج اللازمة والتي تحسّن من جودة الحياة الوظيفية في الجامعة مثل برامج الموازنة بين الحياة والعمل، وإثراء الوظائف، وبرامج التدريب والتطوير، والتي تعزز استغراق الموظفين.
- العمل على تحسين مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات، وتفعيل دور التصويت في القرارات الجماعية مما يعطي الموظف شعور بأهميته ودوره في عملية صنع القرارات ويزيد من رضاه والتزامه بتنفيذها.
- المحافظة على الاهتمام بخصائص الوظيفة من خلال إعادة تصميم الوظائف وإثرائها، وتمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية والثقة في أدائهم لأعمالهم وتقديم التغذية الراجعة والتي تقوم على النقد البناء وتصحيح جوانب التقصير وتقديم التحفيز اللازم للأداء الجيد.
- تمّ تناول جودة حياة العمل من أبعاد (ظروف بيئة العمل، وخصائص الوظيفة، والأجور، وجماعة العمل، وأسلوب الرئيس، ومشاركة القرارات) لذلك أوصي الباحثين بتناول أبعاد أخرى مثل فرص الترقّي والتقدم المهني، والموازنة بين الحياة والعمل، وضغوط العمل.

6. قائمة المراجع

1.6. المراجع بالعربية

- البليسي، أسامة. (2012). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جاد الرب، سيد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. دار الفكر العربي. القاهرة. مصر.
- الساعدي، مؤيد وزينب شلال عكار. (2014). "دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالمي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 3 (11): 1-37.
- السراج، آلاء. (2017). "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- شمیلان، عبدالوهاب بن شباب. (2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*: 39(2)، 215-235.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ماضى، خليل إسماعيل.(2014). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح.(2004). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها فى تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية". *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*: 2(1): 1-51.
- المنطاوى، إيمان صلاح.(2007). "أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- نصّار، إيمان حسن جمعة.(2013). "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

2.6. المراجع بالإنجليزية

- Bahrami, S., & Habibzadeh, A. (2017). Evaluation of Quality of Work Life and its Dimensions in Iranian Higher Education. *Middle East Journal of Family Medicine*, 228–233.
- Gamage, S. K., & Jayatilake, L. V. K. (2019). Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction of Employees in Insurance Industry of Sri Lanka. *Annual International Conference on Accounting & Finance*, 39–44.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*: 60(2), 159-170.
- Patel, J. (2019). Impact of Quality of Work Life on Employee Satisfaction at Private Organization. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*: 10(5), 20–24.
- Sweem, S. (2008). "Engaging a talent management strategy for the 21st century: A case study of how talent management is defined and initiated". Midwest Academy of management Doctoral student paper.