

فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة

الأستاذ الدكتور

سعد العنزي

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

الباحثة

سما سعد خير الله الفضل

وزارة المهجرين والمهاجرين العراقية

المقدمة

تجدد الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل (Quality of life) الذي يرمز له اختصاراً (QWL)، في السنوات الأخيرة الماضية، وبمطلع الألفية الثالثة على وجه التحديد، من قبل الباحثين الأكاديميين والمهتمين الممارسين في منظمات الأعمال، وذلك بوصفهم إليه بأنه أهم مصادر الرضا للعاملين، والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها. وهنا، قد برزت الاضطلاع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين في تلك المنظمات، والسعي من قبلها لتطبيق كل النشاطات الخاصة بها، لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل. ويتمثل نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها في آن واحد. ولذلك أصبحت الإدارة المعاصرة مؤمنة كل الإيمان بان نجاح المنظمة سيكون مرهوناً بتحقيق رسالتها المجتمعية من خلال سعيها الحثيث لتطبيق برامج تطوير نوعية حياة العمل فيها. ويؤكد رواد الفكر الإداري المعاصرين على إن التحديات الكثيرة التي تواجه منظمات أعمال الألفية الثالثة قد تفرض عليها البحث والنقضي عن تقنيات تساعد أدارتها في تجاوز معوقات العمل ومسببات الفشل إذا وجدت أن واحدة منها ناتجة عن سوء إعداد برامج ثابتة لنوعية حياة العمل وتطبيقها بشكل سليم، فيفترض بها هنا، أن تسعى لإدامة الموارد البشرية والسعي لدعم جهودها بكونها المحرك الرئيسي للموارد الأخرى والأساس الجوهري لبقائها في عالم الأعمال وسر نموها ونجاحها في الحاضر والمستقبل.

إن الورقة الحالية ستصب في تحقيق هدف معرفي يغدو في محاولة إزالة الغموض الذي يكتنف نوعية حياة العمل كمفهوم يستند على فلسفات مختلفة، وبناء نموذج فكري يتناول تلك المتغيرات المهمة، وذلك من خلال الخوض في تنفيذ المتطلبات البحثية الآتية:

أولاً- مفهوم نوعية حياة العمل وأهميته لمنظمات الأعمال المعاصرة

بدا الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل منذ بداية خمسينات القرن الماضي، ومازال حتى الوقت الحاضر في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته وقد وجد من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع إن كل باحث تناول مفهومه بمنظور يختلف عن الآخر، فالباحث (Suttle,1977:4) أوضح إن نوعية حياة العمل تعني الدرجة التي عندها يستطيع العاملون إشباع جميع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيها. أما (Flippo,1984:412) فقد أشار تحديداً في عام (1977)، إلى إن موظفي المركز الأمريكي لنوعية حياة العمل قد طوروا تعريفاً له تمثل بقولهم بأنها مجمل الأنشطة الساعية نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى مستوياتها كافة، من خلال تعزيز جهود العاملين وتطويرها، وتبني حلقات نوعية العمل، وتحديد التغيرات الحاصلة في موقعه، وعلى هذا النهج وضح

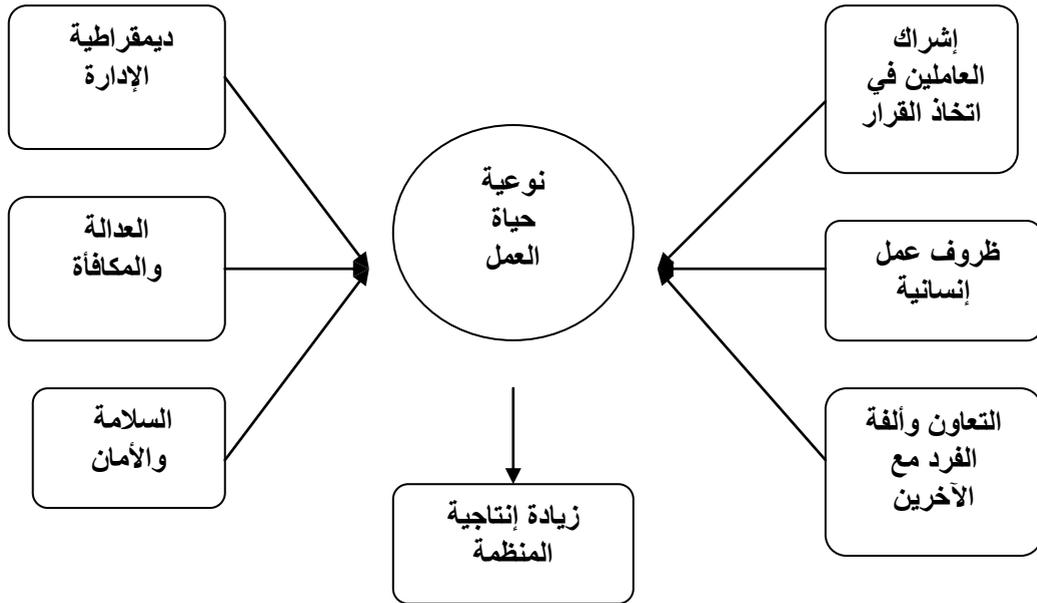
(Kast & Rosenzweig, 1985:58) إن نوعية حياة العمل تتحدد بثلاثة مستويات تتمثل

بالأفراد، المديرين ، وجماعات العمل. فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم نوعية حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات. وأما على مستوى المديرين، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الإنسانية أكثر من الأنظمة الأخرى. وأخيرا على مستوى جماعات العمل فيمكن أن تمثل نوعية حياة العمل بالمشاركة العادلة في الدخل والمكافآت وظروف العمل الجيدة، فضلا عن السلامة المهنية للعاملين في العمل ولعل مما يلاحظ انه عند الأخذ بالمستويات الثلاث مجتمعة والمذكورة آنفا نؤكد إن تحسين نوعية حياة العمل يعد عامل ضروري لتحقيق الكفاءة في المدى القريب والفاعلية في الأمد البعيد.

ويتفق نسبيا (Schuler,1995:9) مع (Kast & Rosenzweig, 1985) في تحديد مفهوم نوعية حياة العمل على مستوى المديرين، إذ أشار إلى ذلك، إن نوعية حياة العمل تعني المقدرة على جعل العاملين يحسنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعون للبحث عن طرق اقتصادية لتقليل الكلف وزيادة الأرباح. وفي الإطار نفسه عند التركيز على المفهوم، فقد عرف (Schemhon,2000:15) نوعية حياة العمل بالمؤشر المشجع في السلوك المنظمي لإجمالي النوعية لتجارب العاملين في مواقع العمل. وأما (Krueger,et al,2002:15) فقد حدد مفهوم نوعية العمل بأبسط صورة تمثلت بنقاط القوة والضعف في إجمالي بيئة العمل.

بناء على ما سبق، يلاحظ إن مفهوم نوعية حياة العمل، يتمثل بجانبين أساسيين، أولهما استخدام كل الإمكانيات البشرية لغرض زيادة الإنتاجية، من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية، أكثر من الأنظمة الأخرى في بيئة العمل. وأما الجانب الآخر لنوعية حياة العمل فيتمثل بسعي العاملين جميعهم إلى إشباع حاجاتهم الأساسية في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المديرين في مواقع العمل. ومن الضروري بمكان هنا، هو أهمية جمع الجانبين من نوعية حياة العمل، والتي تم التركيز عليها في ما ذكر آنفا، وذلك للحصول على مفهوم قد يكون اقرب للشمولية والذي يتمثل بتلك الجهود الرامية للسعي إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في المنظمات والتي تتمثل، بديمقراطية الإدارة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت، وتقليل ساعات العمل، فضلا عن سلامة بيئة العمل، والذي بدوره ذلك سيعمل فعلا على إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم واتخاذ ظروف عمل إنسانية، وبما يحقق ردود فعل ايجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية. ومن خلال التركيز على المفاهيم سابقة الذكر عن نوعية حياة العمل سنلمس وجود اختلافات كثيرة في وجهات النظر، فمنهم من ركز على العاملين فقط كعنصر أساسي في العمل، وينبغي السعي لإشباع متطلباتهم جميعها. وبمعنى آخر عد العاملون هم العنصر الأساسي في المنظمة، والمنظمة بدورها هي العنصر الثانوي التابع. في حين ركز آخرون على المنظمة كعنصر أساسي من خلال استخدام المورد البشري العامل الثاني كوسيلة لزيادة الإنتاجية فيها. وعلى الرغم من تلك الاختلافات في نوعية حياة العمل، إلا إن اغلب الباحثين اتفقوا نسبيا على عناصر أساسية حددت بالتعريف الذي ذكرناه، وكما موضح بالشكل (١) وهذه العناصر تمثلت بالاتي:

- ١- ديمقراطية الإدارة بكل مفاهيمها.
 - ٢- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 - ٣- خلق ظروف عمل أكثر إنسانية.
 - ٤- تعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة.
 - ٥- تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.
 - ٦- بناء مناخ أخلاقي تنظيمي، يتمثل بتوفر السلامة والأمان للعاملين جميعهم.
- وبعد أن يتم أخذ العناصر سابقة الذكر جميعها بصورة متكاملة فإن هذه العناصر، قد تزيد من احتمالات رفع إنتاجية المنظمة، والتي ستكون بدورها كمحفز أساسي للعاملين في العمل.
- شكل (١) العناصر الأساسية لنوعية حياة العمل



وعند الدخول لتوضيح أهمية نوعية حياة العمل للمنظمات، فلا بد من الإشارة إلى إن الاهتمام بنوعية حياة العمل قد برز أقصى درجاته عام (١٩٧٠) خلال المدة التي ارتفع فيها التضخم والكساد الشديد في العالم، والتوسع الاقتصادي، وزيادة الموارد، وكلها كظروف صعبة حثت الإدارة للاهتمام والتوجه نحو العاملين، والسعي نحو تحسين نوعية حياتهم بالعمل كوسيلة لتحسين الإنتاجية وزيادتها

(1995:475 Griffinm1 & Morrhead).

أشار (العنزي والملا، ١٩٩٨: ١١٣) إن التركيز على أهمية نوعية حياة العمل ظهر ولأول مرة، من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عنه عام (١٩٧٢)، وذلك بحضور أكثر من (٥٥) متخصصا أغلبهم من الأكاديميين، وتلاه بذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام (١٩٨٢)، والذي حضره تقريبا ما يقارب أكثر من (١٥٠) متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات إلى برامج نوعية حياة العمل، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل وذلك، من خلال الاهتمام بما يأتي:

١- جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.

٢- خلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم.

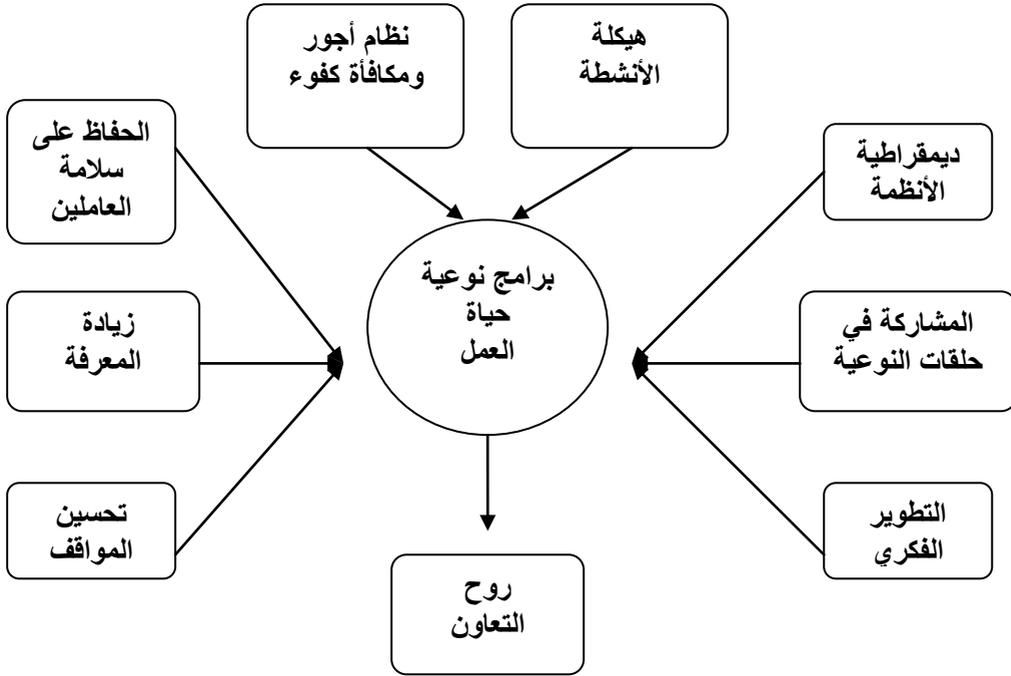
أشار (Schuler, 1987:3) إن تباطؤ الإنتاجية الراهنة في الولايات المتحدة، هو النتيجة الحتمية للافتقارات الكثيرة في برامج نوعية حياة العمل، والى التغيرات الكبيرة في الحاجات والقيم للأفراد، والتي يعدها العاملون ذات أهمية كبيرة للسير والتواصل في حياتهم، فعندما لا يستطيعون إشباع حاجاتهم الضرورية، فسيفقدوا بذلك الاهتمام بأعمالهم الوظيفية، مما سيؤدي بالنتيجة إلى تدني وانخفاض واسع في الإنتاجية.

وللسعي إلى تطبيق برامج نوعية حياة العمل بصورة صحيحة وناجحة في المنظمة، وكما أشار لذلك كلا من (Feldman & Arnold, 1983: 262) بأنه ينبغي على الإدارة أن تقوم بتطبيق أسلوب مختلف عن ما هو مطبق بالماضي، لان برامج نوعية حياة العمل لا يمكن فرضها، بشكل أحادي، بل تتطلب الكثير من الأموال لإدخال بعض التغيرات التنظيمية عليها. ويجب استيعاب هذه البرامج التي تطبق بالمنظمة من المديرين والعاملين جميعهم على حد سواء، فضلا عن ما أوضحه (Schermerhorn et al , 2000: 12) من إن المنظمة ينبغي أن تعمل جاهدة على مشاركة العاملين جميعهم في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن منحهم حرية أكبر بالعمل، وإيجاد نظم عوائد عادلة، وأخيرا فان استجابة المنظمة لجميع حاجات العاملين ورغباتهم، سيحقق لهم ما يسمى بالرضا الوظيفي (Job Satisfaction).

وتوصل (Kast, 1985: 654) من استعراضه للعديد من الدراسات السابقة منذ عام (١٩٨٥) والى حد هذه اللحظة يمكن أن يؤدي إلى:

- ١- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخلق منظمة متكاملة ديمقراطية وكما أشار لذلك (Cherrington, 1982: 80).
- ٢- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم.
- ٣- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- ٤- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.
- ٥- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- ٦- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- ٧- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.
- ٨- السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم، ويمكن إيضاح ما سبق بالشكل (٢).

شكل (٢) أهمية تحسين برامج نوعية حياة العمل في المنظمات المعاصرة



وخلاصة القول، يمكن التوصل إلى إن أهمية تحسين برامج نوعية حياة العمل، التي نوقشت، تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة. إذن من الضروري، أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين نوعية حياة عاملها، وذلك لما يدر عليها، من زيادة بالإنتاجية. وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل. وبالنتيجة، وما تجدر الإشارة إليه هو تركيز المنظمات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل من حياة العمل والإنتاجية العالية. فنوعية حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية، والإنتاجية العالية تؤدي إلى نوعية حياة عمل جيدة.

وعلى سبيل المثال، ومن خلال التركيز على الشكل (٣) يلاحظ العلاقة المهمة والثيقة بين نوعية حياة العمل والإنتاجية، فعندما تسعى المنظمة فعلا إلى زيادة الاهتمام بنوعية حياة العمل، وذلك من خلال عدة عوامل تتمثل بزيادة الأجور والمكافآت العادلة، وخلق بيئة عمل أخلاقية والحفاظ على حقوق العاملين فيها، فضلا عن إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية من خلال الحفاظ على السلامة المهنية للعاملين والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وبناء رأس المال الفكري وزيادة المعرفة، وتقليل ساعات العمل بالمنظمة وتقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين، وأخيرا السعي إلى حل مشكلاتها جميعا، وبذلك تستطيع المنظمة بالنتيجة إلى زيادة الإنتاجية فيها لأن العاملين سيسعون إلى بذل جهودهم في سبيل خلق أرباح عالية تدر على المنظمة، مقابل سعي المنظمة لإشباع حاجات ومتطلبات عاملها. وعلى غرار ذلك إذا كان اهتمام المنظمة منصب على زيادة الإنتاجية، فعندما تزداد الإنتاجية ستقل بالنتيجة الكلف وستزداد الأرباح، وهذا ما سيجعل المنظمة تنظر إلى العامل بأنه المورد الأساسي والوسيلة الوحيدة التي أدت إلى ذلك، وبالنتيجة ستسعى المنظمة جاهدة إلى الاهتمام ببرامج تحسين نوعية حياة العمل فيها.

شكل (٣) العلاقة بين نوعية حياة العمل والإنتاجية

(البيئة الداخلية) المنظمة	(البيئة الخارجية) المجتمع
<p>تحسين نوعية حياة العمل من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الأجور والمكافآت • إيجاد بيئة عمل أخلاقية • السلامة المهنية <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">تحسين نوعية حياة العمل</div> <ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في عملية اتخاذ القرارات • بناء رأس المال الفكري • تقليل ساعات العمل • تقليل الصراعات بين الإدارة والعمالين وتسويتها 	<p>الزيادة الحتمية في الإنتاجية من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقليل الكلف • زيادة الربحية • إنتاجية ذات جودة عالية <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">زيادة الإنتاجية</div> <p>وهذا بالنتيجة ما سيحد من: الأنظمة والقوانين التي يفرضها المجتمع على المنظمة</p>

ثانياً- نشاطات نوعية حياة العمل، ونواتج الاهتمام بها

إن نشاطات نوعية حياة العمل، ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فيها فرصة أكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة (Werther & Davis, 1989: 462). إذ إن أنشطة نوعية حياة العمل واسعة النطاق جداً، فبإمكان المنظمة على سبيل المثال، تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات بخصوص المشاريع الواجب رصدها وتنفيذها، فضلاً عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت (Time Flexibility) TF، أي إن العاملين لا يعملون ساعات محددة وثابتة طوال ما هم داخل المنظمة، إذ قد تعمل الإدارة، أما على تقليل ساعات الدوام الرسمي، أو زيادتها على الحد المطلوب عندما يتطلب العمل ذلك، وتعمل المنظمة جاهدة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور والمكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمل. وبمعنى آخر، يفترض أن يتم دفع الرواتب المجزية والمكافآت للأفراد الذين يمتلكون أفكاراً ذهبية ومعرفة مفيدة قد تساعد المنظمة، وتجعلها تفقز قفزة نوعية رائدة في السوق، مما يبني لها سمعة رائدة في مجال عملها في السوق. فضلاً عن هذه الأنشطة قد تعمل على إعادة هيكلة أعمالها من خلال تحفيز عاملها وسعيها لتحسين الإنتاجية فيها أيضاً. وفي الوقت نفسه قيامها بتصميم برامج خاصة لتدرج الوظائف للسماح بتوسيع المهارات وتحمل مزيد من المسؤولية ضمن مجموعات عمل ذات استقلالية ذاتية (Daft & Noe, 1998: 626) ولغرض تحقيق المنظمة ما سبق تناوله ينبغي أن تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات عاملها ورغباتهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة، إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج والأنشطة التي تخص نوعية حياة العمل. وعلى أساس ذلك سيتم التركيز على أهم النشاطات التي ذكرت من قبل مختلف الباحثين المعاصرين والموضحة في الجدول (١).

جدول (١) نشاطات نوعية حياة العمل

Trist,2004	Janega & Whittam 2004	القيروتي، ٢٠٠٠:	Jackson & Kumar,1998	Schneier, et al., 1986
١- إعادة تصميم الوظائف. ٢- تحسين العمليات. ٣- التغيير في تدفق المعلومات. ٤- تقديم الخدمات المساندة. ٥- تحسين الإنتاجية.	١- الرضا الوظيفي. ٢- الرضا عن المنصب الوظيفي. ٣- التزام التنظيم. ٤- الخبرة إزاء التوقعات. ٥- الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الاجتماعية.	١- الاحترام المتبادل بين العاملين. ٢- العلاقات الطيبة. ٣- المسؤولية الاجتماعية. ٤- نظام المكافآت العادل. ٥- السلوك الحسن. ٦- التعلم وزيادة المعرفة. ٧- فرص المخاطرة.	١- الأجور والمكافآت. ٢- الرضا عن ساعات العمل. ٣- الضمان الاجتماعي بالعمل. ٤- جدولة العمل. ٥- المسؤولية الاجتماعية بالعمل. ٦- خلق مناخ امن وصحي للعاملين.	١- التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية ٢- إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظيفة. ٣- بناء الفرق المشترك، من خلال تشكيل حلقات النوعية. ٤- جدولة العمل. ٥- التغيير بالهيكل التنظيمي، باستخدام نظام التدرج الهرمي. ٦- التصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين.

ومن الجدول (١) يمكن ملاحظة إن كل باحث قد أعطى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص نوعية حياة العمل، تختلف أو قد تتفق مع الباحثين الآخرين، وذلك بحسب وجهة نظره من خلال دراساته التي رآها ملائمة لكل منظمة بحسب طبيعة عملها. وبذلك فقد تتفق الورقة الحالية مع ما ذكره (Trist, 2004) من أنشطة نوعية حياة العمل، وذلك لأنها أحدث دراسة تم التوصل إليها، فضلاً عن ذكرها وبإمام شامل نشاطات نوعية حياة العمل جميعها مع عرض موجز للنتائج الخاصة بالأنشطة، وكما سيتم شرح ذلك لاحقاً.

بعد أن يتم استعراض وجهات النظر المتنوعة لمختلف الباحثين، فيما يخص نشاطات نوعية حياة العمل يمكن التوصل إلى نموذجين مثاليين يمثلان خلاصة كل ما تم ذكره سابقاً، يتمثل النموذج الأول بالنموذج المثالي القديم، والنموذج الثاني، يتمثل بالنموذج المثالي الجديد. فالنموذج المثالي القديم، وكما حدد من قبل (Trist, 2004: 16)، مؤسس على اهتمام المنظمة بالتكنولوجيا المستعملة داخل المنظمة من الآلات والمعدات وغيرها، من دون الاهتمام بالعاملين فيها، حيث عدت العاملين فيها كمكملين لهذه التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة. وبموجب النموذج المثالي القديم الصارم ستنظر المنظمة إلى العاملين فيها قواعد العمل دقيقة جداً وصارمة، والإجراءات الإدارية فيها تكون سلطوية، ويكون مناخ العمل ذا تنافسي داخلي، مما يحتم على العاملين قدر المستطاع عدم جلب فرص مخاطرة للمنظمة. وهذا ما سيؤدي بالنتيجة إلى ابتكار ومعرفة متدنية، وكما اُضيف إلى ذلك (Huzzard ، 2003 : 18) إلى أن الحكم سيكون ذاتي من الإدارة والتركيز منصب فقط على تحسين وزيادة الإنتاجية بالمنظمة. وعلى الرغم من قيام أغلب المنظمات بتطبيق النموذج المثالي القديم، إلا أنه بالنتيجة يعطي نتائج سلبية كثيرة تتمثل: أولها، بعدم قدرة المنظمة على إشباع حاجات عاملها ورغباتهم، وهذا سيقول بالنتيجة من الرضا الوظيفي، وتزايد الغيابات والتدبر للعاملين.

ونتيجة لسلبيات النموذج المثالي القديم، تم التوصل بصورة مشتركة إلى بناء نموذج مثالي جديد، وكما اشر (16 : 2004 ، Trist). إذ بموجبه ستنظر المنظمة للعاملين على إنهم الموجودات الأساسية والمهمة بالمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة، وسميت مؤخراً برأس المال الفكري (Intellectual Capital) IC. وكما أشار إليها (Hansen) بالموجودات التنافسية، والتي تقوم بعملية التطوير الاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد، والذي يعد المفتاح المؤدي للبقاء والاستمرار في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (14 : 1999 ، Dzinkowski) اتجاه الجديد من النموذج المثالي يشير إلى إن العاملين في المنظمة ليس لهم الموجودات المكملة للألات والمعدات فقط، بل هم الثروة الحقيقية لنجاح أية منظمة، ولذلك يجب أن تسعى المنظمة جاهدة إلى تطويرهم، وزيادة تدريبهم باستمرار لتطوير مهاراتهم، ومعارفهم. وهذا ما سيضمن بالنتيجة، وكما أشار إليه (18 : 1998 ، Styher) إلى بناء شبكة متكاملة في المنظمة مبنية على الثقافة والمعرفة، ومؤسسة على الثقة المشتركة بين العاملين في المنظمة، وبذلك ستكون الرقابة داخلية، وأسلوب الإدارة سيكون ديمقراطي مبني على الثقة والمشاركة بالقرارات المتخذة. وبهذا النموذج المثالي الجديد، ستفسح المنظمة المجال الأكبر للمخاطرة، ولكن بالصفة العقلانية فيها. وبالنتيجة سيكون هذا النموذج هو النموذج الأمثل والثبت للتطبيق في جميع المنظمات التي تسعى للنجاح لأنه سيؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين جميعهم فيها، فضلاً عن تحقيق جميع أهدافه التنظيمية والتي تسعى لها.

ومما سبق يتضح، إن النموذج المثالي القديم، وعلى الرغم من تطبيقه بنسبة كبيرة سابقا في المنظمات، إلا انه نموذج لا يحقق حاجات العاملين فيها ولا يشبعها، لأنه لا يعتمد أصلا على المورد البشري كعنصر أساسي بالمنظمة، ولأنه يسعى فقط إلى تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة بها، وأما النموذج المثالي الجديد فسيكون على غرار النموذج المثالي الجديد لأنه يعتمد بالواقع اعتمادا كليا على المورد البشري كبذرة أساسية للنجاح لأنه يسعى إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم في المنظمة جميعهم لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بها. وبذلك فإن النموذج المثالي الجديد عند تطبيقه يسعى إلى تحسين نوعية حياة العمل من خلال النشاطات المطبقة في جميع المنظمات، لأنه يعتمد أساسا على رأس المال الفكري، وكما أوضح ذلك (Finnigan, 1996:90)، والذي يعد بمثابة الاقتصاد المعرفي الخاص لكل منظمة، والمصدر الأكيد للتفوق العالمي والميزة التنافسية المستدامة، والسلاح الأساسي لكل منظمة في عالم اليوم. إن الاهتمام بنشاطات نوعية حياة العمل وبرامج تحسينها يقاس من خلال المنافع المستحصلة من تطبيقها، والتي تعطي نتائج واقعية ملموسة. فعند قيام المنظمات بتطبيق هذه النشاطات بصورة صحيحة، فإنها غالبا ما تقلل من مستوى الغيابات للعاملين. فضلا عن إنها ستقلل من الخلافات والمشكلات التي تحصل بين العاملين، إلا إن مثل هذه النتائج ستعتمد أساسا على إن مساعي نوعية حياة العمل، هل ستكون فعلا مسندة من إدارة المنظمة أم لا؟ وبالنتيجة ستظهر هذه النشاطات التغيرات الايجابية لصالح المنظمة. ومن أهم النتائج المستحصلة من تطبيق النشاطات، وكما حددها (Trist & Dwyer: 1982:451)، والتي هي كما يأتي:

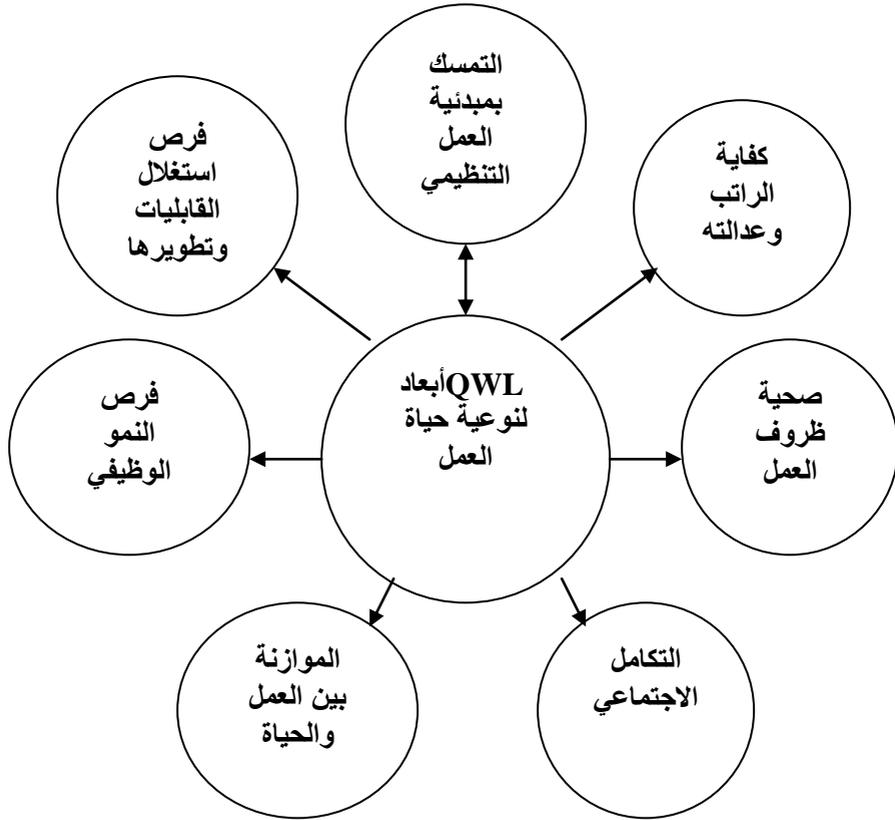
- ١- قلة الغيابات وإصابات وحوادث اقل
 - ٢- رضا وظيفي لدى العاملين عن العمل
 - ٣- قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين
 - ٤- تحسين وزيادة الإنتاجية، وهذا سيؤدي إلى زيادة التفوق النوعي على المنافسين في السوق
 - ٥- تقليل الكلف، وفرص أكبر للنمو نتيجة لاستقرار العاملين واكتسابهم المعرفة
 - ٦- فرصة أكبر للإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع
 - ٧- الحصول على ولاء عال ورضا من المستهلكين للسلع والخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمة
- يتضح من ذلك، إن المنظمة قد تصل فعلا إلى النجاح والى تحقيق جميع أهدافها، وخلال وقت قصير إذا ما طبقت النشاطات المختلفة لنوعية حياة العمل بصورة صحيحة ومنظمة، وخاصة إذا ما طبقت النموذج المثالي الجديد والذي تم الإشارة إليه سابقا، وذلك لأنه يحقق التوازن ما بين كل من المنظمة والعاملين على أساس إشباع حاجات ورغبات العاملين فضلا عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

ثالثا- أبعاد نوعية حياة العمل

حدد الباحثون ومنذ مطلع خمسينيات القرن الماضي، ولوقتنا هذا الأساليب المختلفة لأبعاد نوعية حياة العمل الشاملة. وبذلك فقد تم الاعتماد على الأبعاد المحددة من قبل (Walton, 1973) كمرجع أساسي للتحليل في البحث، وسيتم بذلك إيضاح نبذة عن جميع أبعاد نوعية حياة العمل الشاملة من وجهات النظر المختلفة للباحثين كما موضح في الجدول (٢).

وبعد أن تم استعراض الأبعاد سابقة الذكر، ستعتمد الدراسة (٧) أبعاد من الأبعاد الثمانية التي حددها (Walton, 1973) والتي اتفق عليها كلا من (العنزى والملا، ١٩٩٨)؛ (Piccinini & Rosa, 2000: 4) والتي أطلق عليها (QWL) وذلك لان بعد المسؤولية الاجتماعية بعدا مجتمعيا يتعلق بمحيط المنظمة وليس بداخلها وكما موضح بالشكل (٤).

شكل (٤) أبعاد نوعية حياة العمل



١- كفاية الراتب وعدالته

تهتم أغلب المنظمات اليوم بنظام الأجور والرواتب وعدالته، وتخصص لذلك الوقت والجهد الكبير في سبيل بناء وتقويم أنظمة دفع كفوءة وفاعلة تضمن العدالة في التوزيع، وكما أشار إلى ذلك

(شاويش، ١٩٩٦: ٨٦) بأن أية منظمة تسعى إلى بناء نظام ناجح للأجور والرواتب، عليها الاستعانة بمجموعة متخصصة من الخبراء والمستشارين في هذا المجال، وذلك في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف الآتية:

- أ- جذب قوة عمل ذات كفاءة ومهارة عاليتين تكسب المنظمة من خلالها الميزة التنافسية.
- ب- دفع وتحفيز العاملين في المنظمة لغرض تحسين أدائهم.
- ج- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من العاملين في المنظمة.

وأضاف (Robbins, 1997: 172) إلى ذلك بقوله إن الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة تعد بمثابة العوامل الدافعة الذاتية، التي توفر الشعور الإيجابي لديهم، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية، وتقليل حالة عدم الرضا، والتمرد أو الإضراب على العمل. وبذلك يعد هذا البعد هو الحد الأدنى الذي لا بد من وجوده، وليس كرماً أو عطفاً من الإدارة على العاملين. ومن ذلك يتضح إن بعد كفاية الراتب وعدالته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيراً في نوعية حياة العاملين وذلك للأسباب الآتية:

أولاً- إنه يمثل المدى الذي يمكن إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على أساسه يدرك بان التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة.

ثانياً- إن نظام الأجور والرواتب العادل يجعل العاملين يدركوا إن المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم، والتي يتمكن من خلالها بتغطية كل كلف معيشتهم.

٢- صحة ظروف العمل

أصبح اهتمام أية منظمة في الوقت الحاضر منصبا على كيفية بناء بيئة عمل تضمن توافر السلامة المهنية فيها كعنصر أساسي لعمل العاملين، وكما أشار (طه، ١٩٧٨: ٢٧) إلى إن مفهوم السلامة المهنية يتضمن تقديم جميع الخدمات والتجهيزات وتوافر الإنشاءات التي من شأنها حماية كل عناصر الإنتاج مجتمعة، وفي مقدمتها حماية المورد البشري من المخاطر. وأوضح (Gordon, 1983: 659) إن أهمية هذا البعد تتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل، إذ ينبغي أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين يعملون فيها بثقة ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلا عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية. وأما (موسى، ١٩٩٠: ٢٣٢) فقد بين إن على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى بناء نظام خاص يضمن عدة متطلبات لحماية العاملين فيها، والتي تتضمن:

أ- إيمان الإدارة العليا بأهمية توافر السلامة المهنية لعاملها وتأييدها ودعمها لجميع البرامج والنشاطات التي تستهدف حمايتهم من إصابات العمل، وذلك من خلال توافر كل المستلزمات المتعلقة بتنفيذ تلك البرامج.

ب- استحداث تنظيم إداري وفني يتولى تخطيط البرامج والنشاطات التي تسهم في توافر السلامة المهنية وحماية العاملين فيها.

ج- إعداد وتنفيذ برامج متطورة للسلامة المهنية، ومتابعة تنفيذ تلك البرامج.

د- التأكيد على الجوانب التي تسهم في توفير السلامة والظروف الصحية للعمل للعاملين جميعهم عند تصميم المباني و المكنان والمعدات.

هـ دراسة أسباب حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحليلها بهدف التعلم من الأخطاء. ومما سبق يتضح بان صحة ظروف العمل أصبحت الجانب الأساسي، والذي تركز عليه كل منظمة في بيئة العمل، لأن أخطار إصابات العمل والأمراض المهنية، أخذت تتزايد وتتنوع بسبب التطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم، والذي أدى إلى التوسع في استعمال المعدات المتطورة في نشاطات المنظمات جميعها.

٣- فرص استغلال القابليات وتطويرها

تتجلى أهمية هذا البعد بتشجيع العاملين نحو تطوير قابلياتهم ومهاراتهم المعرفية، فضلا عن ان هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ، والتي تسمح باستقلالية وسيطرة ذاتية من الإدارة والعاملين في المنظمة (French, 1994: 49). وكما أشار (Cummins, et al , 1997: 304) إلى إن المنظمات يمكن أن تسهم في مبدأ إشراك العاملين في الفاعلية التنظيمية، وتطوير قدراتهم البشرية عن طريق تصميم برامج التدريب، وأكد من جانب آخر (أل ياسين، ٢٠٠٤: ٤) إن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عاملها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين من اجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزء من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها.

٤- فرص النمو الوظيفي

يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز فيها (العنزي والملا، ١٩٩٨: ١١٨). وكما أصدرت (مجلة حقوق العاملين عام ٢٠٠٤) أهم المجالات الأساسية، التي تظهر فرص النمو الوظيفي في المنظمة بالاتي:

أ- حق التنظيم: إذ يحق للعاملين أن ينتظموا ضمن تنظيمات مهنية، فهو يعد حق أساسي لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساسية تمثيلهم أمام المديرين وحماية حقوقهم.

ب- حق تقديم الشكوى: يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديرهم وذلك في حالة الضرر، ويمنع المديرين على اثر ذلك من المس بحقوق العاملين، أو المس بتعويضات الفصل.

ج- حق الإضراب: وهو من احد الحقوق الأساسية للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم.

ومن ذلك يلاحظ، إن هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور قابليات ومهارات الفرد، فضلا عن الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم داخل المنظمة كلا على أساس مهاراته فيها. إذن، فإن هذا البعد يوفر الفرصة للنمو والارتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقابلياتهم فيها.

٥- التكامل الاجتماعي

يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، إذ يشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها، وهو يمتد إلى ما وراء جماعة العمل مباشرة، إذ يشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع (بعيرة، ١٩٨٨: ٢٤٥). وكما أشار (O'Brien, 2000: 18) إلى أن السبب الرئيسي وراء نجاح شركة (General Electric) على سبيل المثال هو التكامل الاجتماعي فيها، والذي يشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء شركة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والنقطة المتبادلة فيها تساعد على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازهم.

٦- الموازنة بين العمل والحياة

يركز هذا البعد على ما هية الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساس، حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها (Hubbart, 1998: 230). ويمكن أن تحدد المنظمة عدة وسائل تساعد على تحقيق الموازنة المنشودة بين الحياة والعمل وهي، كالآتي:

أ- المساندة: وتشمل وقوف الإدارة مع كل العاملين لمواجهة المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها.
ب- المرونة: وتشمل قدرة الإدارة للاستجابة لكل ما يواجهه المنظمة والعاملون من مواقف وأزمات.
ج- التواصل المتبادل: وتشمل حاجة العاملين للمصراحة واستماع الإدارة لكل مطالبهم.
د- الوسائل: توفر الإدارة اساليباً يمكن من خلالها التواصل مع كل العاملين فيها مثل التدريب وتبادل المعلومات.

هـ- العمل من خلال الفريق: وتشمل تهيئة (تهينة) فريق عمل متكامل يسعى سويًا لتحقيق النجاح الجماعي في العمل.

و- الموقف الايجابي: إن الاستجابات الايجابية من الإدارة تشجع العاملين فيها، وتنمي روح الولاء للإدارة.

ومن خلال تحقي الموازنة بين الحياة والعمل ستمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تتمثل بتقليل التوتر للعاملين، وخلق دوافع أفضل لهم، وضمان ولاء تنظيمي أكثر، وغيابات أقل، ومن ثم إنتاجية أكثر (Mached & Kodkyend, 2004:85).

٧- النمساك بمبدئية العمل التنظيمي

أشار (Jacksons & Kumar, 1998: 3) إلى إن هذا البعد يعكس الحد الذي ينظر فيه العامل للمنظمة، على إنها مسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا عن حياة عاملها طوال مدة بقائهم فيها. وعلى أساس هذه المسؤولية يظهر العاملون النمساك الأكبر بمبدئية العمل التنظيمي. وكما أضاف إلى ذلك (Krisb, 2003:10) بان النجاح في العمل والحياة الخاصة أمر ممكن، وفي متناول الجميع، إذ ما أحسنت المنظمة تطبيق أساليب وخطوات النجاح، والتي تبدأ وتنطلق من داخل المنظمة وخارجها. وأوضح (Ivanovich, 1998: 661) ذلك بان العاملين يتمسكون بمبدئية العمل التنظيمي، عندما تسعى المنظمة جاهدة إلى تبني المسؤولية تجاه حياة عاملها، وذلك من خلال:

أ- الأمان الوظيفي: إذ تكون المنظمة ملتزمة بجميع عاملها.
ب- الأجور الجيدة: التي تحفز العاملين للعمل واستقطاب أفضل المهارات.
ج- المشاركة وتحويل الصلاحية: إذ إن كل عامل في المنظمة يتوجب أن يكون مديرا، وعلى العكس كل مدير يفترض أن يكون عاملا.
د- التدريب على تطوير المهارات: وتشتمل إدخال احدث الأساليب العلمية على المنظمة والعمل بها وتدريب العاملين عليها، بدلا من استبدال العاملين الحاليين بعاملين جدد بصدد امتلاكهم معرفة ومهارات عالية.

وكما أشار (بن سعيد، ١٩٩٨ : ١) إلى إن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق كل الأساليب السابقة الذكر، ستمكن بالنتيجة من الحفاظ على كل عاملها، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فضلا عن حل مشكلاتهم جميعها، وهذا ما سيؤدي بالنتيجة إلى تقليل الفجوة الحاصلة بين المنظمة والعاملين في العمل.

رابعاً- قياس نوعية حياة العمل

بالرجوع إلى الجدول (٢) والشكل (٤)، يمكن ملاحظة الأبعاد المتنوعة التي تضم نوعية حياة العمل، والتي عادة ما يتم قياسها بصيغة استبانة توجه أسئلتها لعينة من الأفراد العاملين في منظمات مجتمعية، بحيث يتم الإجابة عليها، ومن ثم قياسها لبيان مدى صلاحيتها لقياس الظاهرة المبحوثة. وبرز محاولة جرت في العراق لقياس نوعية حياة العمل، هي تلك التي أجراها (الغزوي والملا، ١٩٩٨) في عدد من المصارف العراقية الأهلية، وذلك يرجوعهم لمقياس (Walton, 1973) بعد تكييفه للبيئة المحلية والثقافة المجتمعية العراقية. وعلى الرغم من كون المقياس السابق صادقا وثابتا ومميزا وجاهزا لقياس الظاهرة فقد جاءت الباحثة (الفضل، ٢٠٠٦) لتعتمده مرة ثانية وتختبره على عينة مكونة من (١١٣) موظف في مستشفيات عراقية عامة هي (بغداد التعليمي، دار التمريض الخاص، الجراحات التخصصية، المنصور التعليمي للأطفال، الجهاز الهضمي) منهم من الأطباء والصيادلة والإداريين والمحاسبين والمهندسين وذوي المهن الطبية. وبالتالي، قد ظهرت الاستبانة المعتمدة انها ذات صدق عالي بلغ (٠,٩٤) وثبات عالي هو الآخر بلغ (٠,٨٢)، مما يعني الاعتماد عليها لأغراض القياس، ولتعليم الفائدة للقارئ الكريم، سيتم عرض المقياس الذي استند إلى خماسية ليكرت في الإجابة، والذي يوضحه الجدول (٣)

جدول (٣) قياس نوعية حياة العمل على وفق مقياس (Walton, 1973)
نوعية حياة العمل

العبرة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
نوعية حياة العمل					
<u>كفاية الراتب وعدالته:</u>					
د كفاية لسد متطلبات الحياة العادية وتلبية طموحاتي					
ب عادل إذ ما قورن براتب الآخرين الذين يحملون مؤهلا مماثلا ويبدلون جهدا					
أ في منظمات أخرى					
<u>صحية ظروف العمل:</u>					
ت العمل مناسبة قياسا بالأجر المدفوع					
ب العمل طبيعية، تقلل من المشكلات الصحية ولا للحوادث التي تقع من جرائها					
أ العمل شاق ومهلك للصحة العامة					
<u>فرص استغلال القابليات وتطويرها:</u>					
ت لاللية في العمل متاحة، وبمقدوري مراقبة نفسي بنفسي وبدون تدخل المسؤول					
ب وظيفتي تعلم مهارات متعددة وليس التركيز على مهارة معينة					
أ الموظف في هذا المستشفى الحصول على معلومات عن نتائج أداءه وتعديلها					
ب إذ ما وقع خطأ أو انحراف					
أني أودي عملا متكاملا له أبعاد واضحة					
ب أع أن اخطط لما أريد تأديته في عملي					
<u>فرص النمو الوظيفي:</u>					
ت فة التي اشغلها، مجالها واسع لتطوير قابلياتي وإمكانياتي الشخصية					
ب وظيفتي تعلم معرفة متجددة ومهارات جديدة باستمرار					
أ التقدم في الوظيفة المتاحة، بحيث لدي إحساس كبير أن الزملاء والأصدقاء					
ب العائلة يميزونني ويمنحوني تلك القيم الاجتماعية الحقيقية					
العبرة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
<u>ب- التكامل الاجتماعي :</u>					
ب في هذا المستشفى ما يشير إلى وجود تفرقة وتحيز، فالموظف يحكم عليه من					
أ وليس من سماته الخاصة					
ب اواة صفة سائدة في هذا المستشفى بعيدا التمايز بأشكاله المختلفة في منح					
أ بازات والوظائف					

					الانتقال إلى منصب إداري أعلى موجود ويتم على أساس الإنصاف
					إدارة
					إن إدارة المستشفى تدعم العلاقات الإنسانية والصدقات والزمالات الجيدة بين
					مع كل موظف التعبير عن مشاعره داخل القسم أو الشعبة بدون خوف أو تحفظ
					إدارة المستشفى المصالح المشتركة للعاملين
١٠- التمسك بمبادئ العمل التنظيمي :					
					للموظف أن يحتفظ بأسرار وظيفته وشؤونه الخاص
					ر من عدم الاتفاق مع وجهات نظر الإدارة وأرائها
					ة مسالة محسومة في هذا المستشفى، حيث الكل سواسية بالتعامل والراتب
					أفات والحصول على مزايا الوظيفة
					المستشفى على قوانين عمل وتعليمات واجبة أكثر من استناده إلى مبادئ
					إادات المديرين
١١- الموازنة بين العمل والحياة :					
					ات العمل ومشكلاته لا تؤثر على حياتي العائلية الخاصة
					المديرين مشكلاتنا ويسعون لحلها أول بأول كي لا تنتقل آثارها إلى البيت
					تتمع

المصدر (العنزي والملا، ١٩٩٨)

المصادر:

- ١- العززي، سعد، عبد الرحمن الملا، (١٩٩٨)، قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - بغداد.
 - ٢- آل ياسين، محمد، (٢٠٠٤)، خطة تدريب الموظفين الجدد للفترة من ١/١٤ ولغاية ٣٠/٩/٢٠٠٤، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي: المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، قسم الموارد البشرية.
 - ٣- بعيرة، ابو بكر مصطفى، (١٩٨٨)، مبادئ الإدارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، بنغازي- ليبيا.
 - ٤- بن سعيد، هلال، (١٩٩٨)، الموظف والمدير والمؤسسة الفاضلة، جريدة البيان، مؤسسة البيان للطباعة والنشر، دولة الإمارات العربية المتحدة: دبي.
 - ٥- شاويش، مصطفى نجيب، (١٩٩٦)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للطباعة والنشر، مصر.
 - ٦- مجلة حقوق العاملين، (٢٠٠٤).
 - ٧- موسى، غانم فنجان، (١٩٩٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط ١، مطبعة الرابحة للتوزيع والنشر، بغداد.
- 8- Cherrington, D. J., (1982), Personnel Management: The Management of Human Resources, Brown Company Publishing, College Division, United State of America.
 - 9- Cummings, T. G., & Worley, C. G., (1997), Organizational Development and Change, 6th ed., Southwestern College, United State of America.
 - 10- Daft, R. L., (1998), Management, 3rd ed., Florida Dryden Press.
 - 11- Dzinkowski, R., (1999), Managing the Brain Trust management, McGraw-Hill Company, New York.
 - 12- Feldman, D. c., & Arnold, H. J., (1983), Managing Individual and Group Behavior In Organization, McGraw-Hill International Book Co., New Delhi.
 - 13- Finnigan, R., (1996), The Manager Guard to Benchmark Way? California.
 - 14- Flippo, E. B., (1984), Personnel Management, 6th ed., McGraw-Hill Book Company, University of Washington, New York.
 - 15- French, W. L., (1994), Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, University of Washington, New Jersey.
 - 16- Gordon, J. R., (1983), A diagnostic Approach to Organizational Behavior, United state of America.
 - 17- Huzzard, T., (2003), The Convergence of The Quality of Working Life and Competitiveness: A current Swedish Literature Review
 - 18- Ivancevich, J. M., (1998), Human Resources Management, McGraw-Hill Company, New York.

- 19- Jackson, A., Kumar, P., (1998), *Measuring and Monitoring The Quality of Jobs and The Work Environment In Canada*, Professor of Industrial Relations, Queen University Kingston.
- 20- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E., (1985), *Organization Management System Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York.
- 21- Krueger, P., & Brazil, K., & Loffeld, L., & Edward, G., & Lewis, D., & Tjan, E., (2002), *Organization Specific of Job Satisfaction: Finding From a Canadian Multi-Site Quality of Work Life cross Sectional Survey*, University of Waterloo, www.biomedcentral.com/1472-6963/2/6.
- 22- Moorhead, G., & Griffin, R.W., (1995), *Organizational Behavior*, Mifflin Co., United State of America.
- 23- Obrien, R. C., (2000), Trust, John Wiley & Sons, Ltd, New Jersey.
- 24- Piccinini, V. C., & Rose, S. D., (2000), *The Best Companies to Work In Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions Between Theory and Practice*, vpiccinini@adm.ufrgs.br
- 25- Robbins, S. P.,(1997), *Organizational Behavior*, 8th ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 26-Schermerhorn, J. R., & Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (2000), *Organizational Behavior*, 7th ed., John Wiley & Sons Ltd., England.
- 27- Schuler, R. S., (1987), *Personnel and Human Resources Management*, West Publishing Company, New York.
- 28- Schuler, R. S., (1995), *Managing Human Resources*, 5th ed., West Publishing Company, New York.
- 29- Styher, A., (1998), *The Pleasure of Management Ideas*, Lund: Institute of Economic Research, *Doctoral Dissertation*.
- 30- Trist, E., & Dwyer, C., (1982), *The Limits of Lassies- Faire as asocio-technical Change Strategy*, Prentice- Hall, New York and Oxford.
- 31-Trist E., (2004), *Socio-technical Ideas at the End of the 70s*, Toronto vol., Canada.
- 32- Walton, R. E., (1975), *Criteria for Quality of Working Life*, Free Press, New York.
- 33- Werther, V., & Davis, K., (1989), *personnel Management and Human Resources*, 3rd ed., McGraw-Hill Book Company, New York.