

**The Impact of Quality of Work Life on Job involvement
at Yemen Mobile Telecommunication Company –
Republic of Yemen****Sami Ahmed Qafalah**Master's Degree in Business Administration, Yemen Mobile
Company, Yemen

sami.123abcc@gmail.com

Resal Yahya FadhelPhD Researcher, Center for Business Administration, Sana'a, Yemen
University, Yemen

resalfadhel@su.edu.ye

Dr: Al-Ezy Saad Al-HatamiAssistant Professor of Business Administration, National
University, Yemen
Alezi2005@gmail.com**أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن
موبايل للهاتف النقال - الجمهورية اليمنية.**

سامي أحمد قفلة

ماجستير إدارة أعمال - شركة يمن موبايل - اليمن

sami.123abcc@gmail.com

رسال يحيى فاضل

باحث دكتوراه - مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء - اليمن

resalfadhel@su.edu.ye

د. العزي سعد الخطامي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الجامعة الوطنية - اليمن

Alezi2005@gmail.com

Received: 29 -10- 2025

Accepted: 12- 12- 2025

تاريخ القبول: 12- 12- 2025

تاريخ الاستلام: 29- 10- 2025

DOI: <https://doi.org/10.48185/sjhss.v1i4.1859>

ISSN (online): 3080-1648

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي) في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وقياس مستوى جودة الحياة الوظيفية وكذا قياس واقع الاستغراق الوظيفي لدى موظفي شركة يمن موبايل، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات واستهدفت الدراسة جميع العاملين في شركة يمن موبايل البالغ عددهم (543) موظفاً وموظفة، وبلغ حجم العينة العشوائية البسيطة (226) موظفاً وموظفة، وتم استرداد (195) استبانة صالحة، ونسبة 86% من حجم العينة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات، كان أبرزها: أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل جاء مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي) في شركة يمن موبايل للهاتف النقال في الاستغراق الوظيفي للعاملين. وخلصت الدراسة إلى توصيات عدة، أهمها: توصي بزيادة الاهتمام بتعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين. وإعادة النظر في سياسات الأجور والمكافآت، وبالحفاظ على مستوى الاستغراق الوظيفي المرتفع وتحسين نظام تأمين على الحياة ومعاش تقاعدي جيد، وإعادة هيكلة نظام الأجور والمكافآت.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، الاستغراق الوظيفي، شركة يمن موبايل للهاتف النقال، اليمن.

Abstract

The study aimed to examine the impact of Quality of Work Life (QWL)—represented by its dimensions (salaries and rewards, participation in decision-making, work environment, and job security and stability)—on job engagement at Yemen Mobile Company for Mobile Telecommunication. It also sought to measure the overall level of QWL and assess the current state of job engagement among the company's employees.

The researcher adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The study targeted all employees of Yemen Mobile, whose total number was 543 male and female employees. A simple random sample of 226 employees was selected, and 195 valid questionnaires were retrieved, representing 86% of the total sample size. The study reached several conclusions, the most significant of which are as follows: the level of Quality of Work Life at Yemen Mobile Company was found to be moderate, while the level of job engagement among employees was high. Moreover, the results revealed that Quality of Work Life and its dimensions (salaries and rewards, participation in decision-making, work environment, and job security and stability) have a significant effect on job engagement among employees at Yemen Mobile. Based on these findings, the study recommended increasing attention toward enhancing Quality of Work Life for employees, reconsidering salary and reward policies, maintaining the high level of job engagement, improving the life insurance and retirement systems, and restructuring the salary and incentive framework to ensure fairness and motivation.

Keywords: Quality of Work Life, Job Engagement, Yemen Mobile for Mobile Phone, Yemen.

للاقتباس: قفلة، سامي أحمد. فاضل، رسال يحيى. الخطامي، العزي سعد. (2025). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال - الجمهورية اليمنية. مجلة سبا للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 1، ع (4): 82- 124

Cite this article as: Qafalah, Sami Ahmed. Fadhel, Resal Yahya. Al-Hatami, Al-Ezy Saad. (2025). The Impact of Quality of Work Life on Job involvement at Yemen Mobile Telecommunication Company – Republic of Yemen. Saba Journal of Humanities and Social Sciences Volume 1, Issue (4), Pages: 82- 124

المقدمة:

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع من منظمات الأعمال نظراً لدورها المحوري في تحقيق النجاح التنظيمي، إذ يعد العامل الركيزة الأساسية والحرك الرئيس لإنجاز الأهداف. ويعد الاستغراق الوظيفي من الموضوعات الحيوية في هذا المجال لارتباطه الوثيق بعدة متغيرات سلوكية مثل الرضا الوظيفي، وفعالية الأداء، والالتزام التنظيمي، وبذل الجهد في العمل (ماضي، 2014: 2).

تبرز أهمية الاستغراق الوظيفي في كونه يساهم في رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، وتحسين جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز الإنتاجية والتحفيز والسلوك الإيجابي للعاملين، إلى جانب تقليل معدلات الغياب والتأخير، وزيادة السلوكيات التطوعية داخل بيئة العمل (عبد المنعم، ورفاعي، 2020: 131).

وفي ضوء التحولات المعاصرة في الإدارة الحديثة، برز مفهوم جودة الحياة الوظيفية كأحد المفاهيم الاستراتيجية التي تهدف إلى تهيئة بيئة عمل آمنة وصحية تتيح للعاملين المشاركة في عمليات الإدارة واتخاذ القرار، مع تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية، بما يعزز شعورهم بالأمان والرضا والثقة (ديوب، 2014: 196) ويؤكد حرارية، وبوساق (2018: 36) أن الاستغراق الوظيفي يمثل أحد أبرز مؤشرات جودة الحياة الوظيفية، حيث يعكس مدى انغماس الفرد في عمله وتفاعله النفسي والمهني مع بيئة العمل، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي هذا الإطار، تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تركز على أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبایل للهاتف النقّال، في ظل المنافسة المتزايدة عقب تشغيل شبكات الجيل الرابع (G LTE4) من قبل الشركات المنافسة في الجمهورية اليمنية. فقد بات من الضروري على الشركة الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات ورفع مستوى الإنتاجية والانتماء التنظيمي من خلال تبني جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي بوصفها خياراً استراتيجياً يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ودعم النمو الاقتصادي والمالي للبلاد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لما كان رأس المال البشري حجر الزاوية للعملية التنموية للمؤسسات كان لزاماً الاهتمام بهم، وتشجيع علاقة الفرد بوظيفته. وهو ما يعرف بالاستغراق الوظيفي. وحسب دراسة عبد العليم، (2012: 11 و 12) فإن الاستغراق الوظيفي هو المفتاح الرئيس لتفعيل دافعية الموظفين لبناء ميزة تنافسية في سوق العمل، والمفتاح الرئيس للنمو والرضا الشخصي داخل بيئة العمل، والأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو الهدف .

و من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات هي إيصال موظفيها إلى مرحلة الاستغراق الوظيفي؛ وذلك للحد من متغيرات سلوكية، مثل: الغياب عن العمل، وتركه، وانخفاض الجهد فيه؛ مما أدى إلى ظواهر عدة، منها: عدم رضا العاملين عن الأجور والمكافآت، والسيطرة الكاملة للرؤساء في اتخاذ القرارات دون الإنصات لآراء المرؤوسين، وتجاهل ردود فعلهم، وعدم توفير بيئة آمنة وصحية، وانخفاض الرضا الوظيفي لدى البعض، (ماضي، 2014: 2). فالاستغراق الوظيفي يعدُّ

العمود الفقري للمؤسسة، وسر نجاحها، وتميزها، وتحقيق أهدافها المرجوة، فالموظفون الذين يمتازون بمستوى عال من الاستغراق الوظيفي يتميزون بأداء عمل عال ومتميز.

وأشارت دراسة فهيري، (2020، ص:110) إلى أن نجاح المؤسسات والشركات، وبقائها في سوق تتميز بالمنافسة؛ يعود إلى الاهتمام الكبير برأس المال البشري؛ لأن جذب الموظفين المهرة والموهوبين، والاحتفاظ بهم يتحقق بتوفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

و بعد مراجعة البحوث والدراسات السابقة كدراسة الشميمري(2022)، ودراسة عوض الله(2019)، ودراسة العلاوي (2023) ودراسة مرغيث، و بوعشير (2020) ودراسة الأحيري ، وطفرة (2021) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وزيادة الاستغراق الوظيفي يسهم إسهاماً كبيراً في رفع مستوى استغراق الموظفين وزيادة إنتاجيتهم ، كما اوصى المصقري (2020) ، والعزيمي(2022)، بإجراء المزيد من الدراسات في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها، وأثرها في متغيرات أخرى في البيئة اليمنية.

تأتي هذه الدراسة لتقديم نتائج تساعد في الوصول إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي)، في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل ؟

وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
- 2- ما مستوى واقع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
- 3- ما أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها: (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها: (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي)؛ وأثرها في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

ولتحقيق هذا الهدف؛ تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

- 1- معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- 2- معرفة واقع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الدراسة الحالية في: الأهمية النظرية، والأهمية العلمية، و يمكن توضيحهما على النحو الآتي:
أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الآتي:

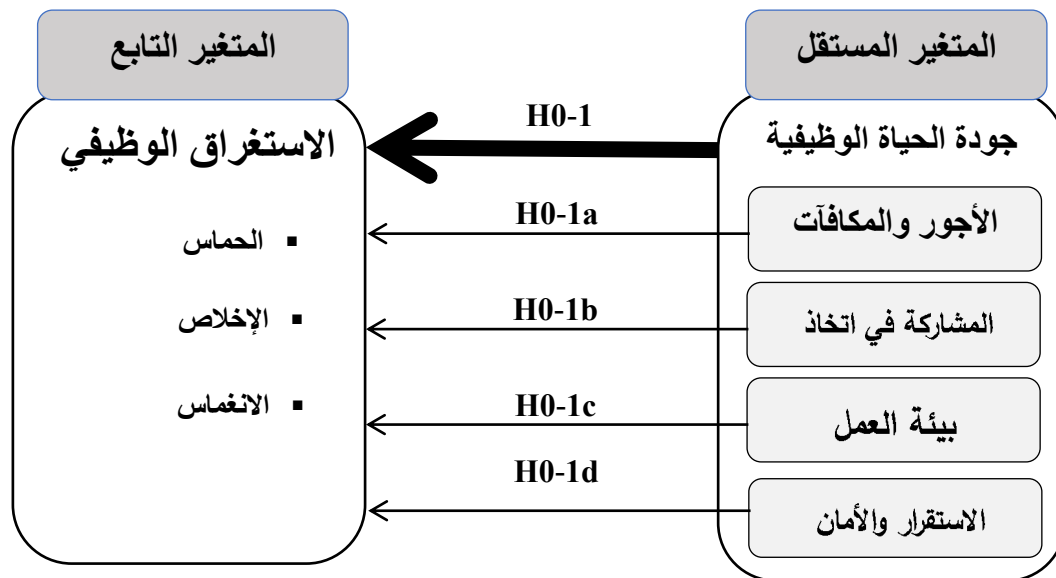
- 1- تناولت مفاهيم إدارية حديثة في أدبيات الإدارة، وفي دراستها أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

- 2- حداثة الموضوع إذ تعدُّ هذه الدراسة حديثة في البيئة اليمنية
- 3- المساهمة في رفد المكتبة العلمية وإثراء الجوانب النظرية في موضوع الدراسة.
- ثانياً: الأهمية العملية:

- تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في مدى إسهامها إسهاماً عملياً في مساعدة إدارات شركة يمن موبايل في تطوير وتنمية برامج جودة الحياة الوظيفية من أجل تحقيق أعلى درجات الاستغراق الوظيفي المنشودة، وذلك على النحو الآتي:
- 1- تزويد صانعي القرارات في شركة يمن موبايل، بالمعلومات اللازمة التي ستتمكنهم من الاستفادة، والعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية، لتحسين الاستغراق الوظيفي.
- 2- الاستفادة من استنتاجات الدراسة في إيجاد إضافات إيجابية فيما يخص جودة الحياة الوظيفية، والاستغراق الوظيفي في الشركة.
- 3- تساعد الشركة على فهم احتياجات موظفيها بشكل أفضل، وتهيئة بيئة عمل لتحسين جودة الحياة الوظيفية بما يسهم في تنمية الاستغراق الوظيفي لدى موظفيها.

النموذج المعرفي للدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة الحالية استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تبنت الأبعاد نفسها لكل من جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، وذلك بهدف تحقيق الاتساق العلمي والمنهجي بين الإطار النظري والتطبيقي، وضمان صلاحية النموذج لقياس العلاقة بين المتغيرين في بيئة العمل اليمنية. ف فيما يتعلق بالمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية، فقد تم اختيار الأبعاد الآتية: (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي). هذه الأبعاد جاءت متسقة مع ما تبنته عدة دراسات سابقة، منها: دراسة الأحيري وبن ظفرة (2021) ودراسة تي ونعرورة (2021) ودراسة: المطري (2019) أما بالنسبة للمتغير التابع الاستغراق الوظيفي، فقد تم اعتماد الأبعاد الثلاثة الكلاسيكية التي حددها Bakker & Leiter (2010) والمتثلة في: الحماس (Vigor)، الإخلاص أو التفاني (Dedication)، والانغماس (Absorption). وقد استند اختيار هذه الأبعاد إلى عدد من الدراسات التي طبقتها بصورة مماثلة، منها: دراسة تي ونعرورة (2021) ودراسة طلحي وعامر (2022) ودراسة لطرش (2023) وبناء على ما تقدم، فإن اختيار هذه الأبعاد في النموذج المعرفي للدراسة الحالية جاء استناداً إلى مرجعية علمية قوية أثبتت ملاءمتها في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، الأمر الذي يكسب النموذج الحالي مصداقية وثباتاً في تفسير العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الأربعة والاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة في بيئة العمل اليمنية ممثلة في شركة يمن موبايل للهاتف النقّال.



شكل (1) النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها، وبلاستفادة من الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها: (الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي) في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

وينبثق منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقرار والأمان الوظيفي في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.

- **جودة الحياة الوظيفية:** وتعرف أنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين، وحياتهم الشخصية أيضاً والتي تسهم بدورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها. (جاد الرب، 2008).
- وتعرف إجرائياً: بأنها الأنشطة والسياسات والبرامج التي تنفذها شركة يمن موبايل لتلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية ولتحسين الحياة الوظيفية والشخصية لهم؛ مما تنعكس على استغراقهم في أعمالهم، ومن ثم تسهم في تحقيق أهداف الشركة.

- **الأجور والمكافآت: الأجر:** هو المقابل النقدي الذي يستحقه الفرد مقابل عمله لصالح شخص آخر مادي أو معنوي. (محروق وبوبلي، 2020، ص18).
- والمكافآت:** هي عبارة عن جوائز يتقاضاها العاملون بشكل نقدي أو عيني؛ مكافأة لهم لما قدموه من معدلات عالية في عمليات الإنتاج أو الأرباح أو الخدمات (الكلالدة، 2013).
- ويعرف الأجر إجرائياً : بأنه المبلغ النقدي الذي يحصل عليه الموظف في شركة يمن موبايل من شركته مقابل عمل محدد خلال فترة زمنية معينة .
- وتعرف المكافآت إجرائياً: بأنه المقابل المادي التي تدفعه شركة يمن موبايل للموظف نظير عمله، أو تميزه في عمل محدد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** أشارت المصقري (2020 : 9) كما ورد في دراسة صالح (2018) إلى أنه ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها، ومشكلاتها .
- وتعرف إجرائياً: إعطاء الموظفين في شركة يمن موبايل فرصة في طرح مقترحات وآراء وتوصيات سواء أكانت حلولاً للمشكلات المناطة بالعمل أم تطويراً للعمل، وإعطائهم تغذية راجعة بذلك.
- **بيئة العمل:** ذكر مفلح، (2021) أنه يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالشخص أثناء تأدية مهام وظيفته فتشمل المكان، والآلات، والأثاث، والتلوث، والتهوية، والإنارة، والضوضاء وكل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.
- تعرف إجرائياً بأنها كل ما يحيط بالعامل من ماديات في شركة يمن موبايل ، مثل: مكان العمل، وتجهيزات، ومعدات، وأثاث وإضاءة. ومن مناخ اجتماعي، مثل: العلاقات بين الرؤساء وبين المرؤوسين، وكذلك بين المرؤوسين فيما بينهم. ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الشركة على توفير بيئة عمل مادية ومعنوية مناسبة تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه.
- **الاستقرار والأمان الوظيفي:** عرف الشنطي (2019 : 26) بأنها تتمثل في توفر الضمانات والمنافع التي يحتاجها العاملون كالضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات، والذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، ومن ثم تحسين الأداء.
- ويعرف إجرائياً : بأنه بقاء العامل في شركة يمن موبايل ؛ نظراً للمنافع التي توفرها له، والتي تسهم في استقراره.
- **الاستغراق الوظيفي** يعرف: بأنه الشعور بالإخلاص والحماس والرضا عن العمل والراحة النفسية أثناء اندماج وانغماس وتعلق الفرد بعمله، وبذل جهد إضافي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولديهم شعور بالارتباط بعملهم ومنظمتهم، ولديهم الدافعية والقدرة لإعطاء أفضل ما لديهم. (عبدالعال، 2018).
- ويعرف إجرائياً: بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بالعمل والاندماج الداخلي العالي مع وظيفته، فيستشعر أهميتها، ويحس بروح الانتماء في شركة يمن موبايل مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها.

الجانب النظري للدراسة

أولاً: جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

النشأة والمفهوم

مفهوم جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) لأول مرة في أواخر ستينيات القرن العشرين، كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي سعت إلى دراسة تأثير بيئة العمل في صحة العاملين وحاجاتهم الإنسانية، وما ينتج عنها من انعكاسات إيجابية على خبراتهم الوظيفية وجودة أدائهم (نصار، 2013: 10).

وفي منتصف سبعينيات القرن ذاته، تزايد اهتمام الباحثين وأصحاب الأعمال بتحسين تصميم العمل، وظروفه المادية والمعنوية، بصفته مدخلاً لرفع مستوى الرضا والإنتاجية. ثم تطور المفهوم خلال الثمانينيات ليشمل عناصر جديدة، أبرزها نظم المكافآت، وتطوير بيئة العمل، وتحقيق التوازن النفسي والمهني للعاملين.

أما في تسعينيات القرن العشرين، فقد تعاضم الاهتمام بالمفهوم نتيجة للتحويلات الإستراتيجية في بيئات الأعمال، وانتشار فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وتنامي الحاجة إلى إعادة هندسة الموارد البشرية، وتمكينها من اكتساب مهارات متعددة، خصوصاً في ظل النموذج الياباني الذي ركز على سياسات التوظيف الدائم، والتعلم المستمر، وحلقات الجودة بوصفها مكونات أساسية لجودة الحياة الوظيفية (جاد الرب، 2008: 19).

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين، ازدادت أهمية المفهوم نتيجة التحويلات الاقتصادية والاجتماعية، إذ بات العاملون يسعون إلى رفع مستوياتهم التعليمية، وتطوير مساراتهم المهنية في ظل بيئات عمل تتسم بضعف النمو الاقتصادي، ونقص فرص التقدم؛ مما عزز الاهتمام بالتخطيط المتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، وجعل جودة الحياة الوظيفية محورياً رئيساً في سياسات الموارد البشرية الحديثة (البليسي، 2012: 6).

مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً في الأدبيات العربية والأجنبية، إذ تناولها الباحثون من زوايا متعددة تبعاً لاختلاف السياقات التنظيمية والمنهجيات. وتتفق معظم التعريفات على أنها منظومة من السياسات والممارسات، تهدف إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز رضا العاملين، وإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية بما يسهم في رفع أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

عرف العسكري (2023) جودة الحياة الوظيفية بأنها أنشطة تهدف إلى تهيئة ظروف عمل آمنة وصحية تسمح بمشاركة العاملين، وتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، فيما ركز العزيري (2022) على توفير بيئة عمل إيجابية، ومحفزة تشبع حاجات الموظفين، وتعزز انتماءهم المؤسسي وإنتاجيتهم. واعتبر الفلاح، (2020) أنها درجة رضا العاملين عن توافر العوامل المادية والمعنوية في بيئة العمل، في حين أوضح مفلح (2021) أنها عملية تحسين مستمرة تنفذ عبر سياسات وأنظمة تهدف لتطوير الجوانب الوظيفية.

كما أكد دحلة (2021) ومحروق وبولي (2020) أن جودة الحياة الوظيفية ترتبط بتحسين الجوانب العملية والشخصية للعاملين بما ينعكس على الأداء العام، في حين ركز العفيفي (2020) على البعد الإنساني المتمثل في إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية. وبين حمامة (2019) والمطري (2019) أنها سياسات تهدف إلى تعزيز استغراق العاملين، وتحسين أدائهم المؤسسي، بينما أشار نصار (2017) إلى دورها في خلق بيئة آمنة ومتوازنة بين الحياة والعمل.

وعرف أبو شنب (2016) جودة الحياة الوظيفية بأنها خطط إدارية وتنموية لتحسين الجوانب المادية والمعنوية للعاملين بما يعزز جودة الأداء المؤسسي. وبناء على ما سبق، تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: منظومة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تهيئة بيئة عمل آمنة ومحفزة ومتوازنة، تشبع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، وتحقق رضاهم واستقرارهم بما يساهم في تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية جودة الحياة الوظيفية:

تتبع أهمية جودة الحياة الوظيفية من دورها المحوري في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي. فقد أشار هلال وآخرون (2020) والصراف (2018: 223) إلى أن اهتمام المؤسسات بهذا المفهوم يرتبط بتزايد المنافسة بين الشركات، وارتفاع طموحات العاملين، وتنامي المشكلات المرتبطة بترك الوظائف لأسباب نفسية أو صحية. وأكد الدمرداش (2018: 16) أن القيمة الحقيقية لجودة الحياة الوظيفية تتحقق عندما تصبح جزءاً من ثقافة المؤسسة ونهجها الإداري في التخطيط واتخاذ القرار. كما أوضح عبدالعال (2018: 114) أن تنمية الموارد البشرية، وتحقيق رضا العاملين ينعكسان إيجاباً على الإنتاجية والولاء المؤسسي وسمعة المنظمة. ويرى الصراف (2018: 223) أن جودة الحياة الوظيفية تساهم في إدارة المواهب، وتعزيز المبادرة الذاتية، وبناء الاعتزاز الوظيفي، ودعم الإستراتيجية التنظيمية. كما أوضح أبو رمان (2022: 14) أن أهم منافعها تتمثل في تصميم أنظمة أجور عادلة، وتحسين بيئة العمل، وإعادة هيكلة الأنشطة بما يحقق الأمان والرضا الوظيفي. ويستخلص من ذلك أن توفير حاجات العاملين المادية والمعنوية يؤدي إلى تعزيز الاستغراق الوظيفي، ورفع الإنتاجية بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة تميزها.

معايير قياس جودة الحياة الوظيفية:

تعد معايير قياس جودة الحياة الوظيفية من الجوانب المهمة التي تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق بيئة عمل متوازنة تلبي حاجات العاملين المادية والمعنوية. وقد أشار أبو رمان (2022: 15) إلى مجموعة من المؤشرات التي تعد مقياساً جوهرياً لجودة الحياة الوظيفية، وتشمل: كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالتهم، وفرص النمو والتطوير الوظيفي، والمشاركة في الثروة والعائد، وتوافر بيئة عمل آمنة وصحية، وتنمية مهارات العاملين وتدريبهم، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وثقة الإدارة بالعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمسؤولية الاجتماعية، وتبني الجودة والإدارة الذاتية، وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتقليل معدلات الإضراب ودوران العمل والشكاوى والحوادث. كما أشار العروسي (2017: 80) وحمامة (2019: 40-41) إلى وجود ثلاثة مقاييس رئيسة لجودة الحياة الوظيفية، هي:

1. مقياس الإنتاجية: يعكس الجانب الكمي الملموس من جودة الحياة الوظيفية، ويعتمد على مؤشرات الأداء والإنتاج والجودة المستمدة من السجلات المالية والإدارية للمؤسسة.
2. مقاييس حركة وتدفق العمالة: وتشمل معدلات الغياب، ودوران العمل، والحوادث، والالتزام التنظيمي، وهي تعبر عن مدى ارتباط العاملين بوظائفهم واستقرارهم المهني.

3. المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية: وتهدف إلى تقييم كفاءة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، ومدى توافقها مع توقعات العاملين واحتياجاتهم.

وفي السياق ذاته، يرى ماضي (2014: 69) و (Garg et al., 2012: 1-19) و (Elise Ramsted, 2009) أن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يتم من خلال مجموعة من المعايير تشمل:

أ- عوامل هيرزبرج الصحية، كسياسات الأجور، والرضا الوظيفي، ومعدلات الأداء، ونجاح النقابات والاتحادات العمالية.

ب- المقاييس الكمية والوصفية، مثل: معدل الغياب، ودوران العمل، وإنتاجية العاملين ومستوى الرضا الوظيفي

ج- الالتزام التنظيمي وسيادة روح الفريق داخل المؤسسة.

د- جودة السلع والخدمات المقدمة من حيث جودة العمليات، ومرونة خدمة العملاء، وكفاءة أنظمة الجودة، وتطوير مهارات العاملين

هـ- معدلات الأداء الوظيفي، ودرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

كما أظهرت دراسة (Konmee et al. (2010 أن جودة الحياة الوظيفية يمكن قياسها من خلال مؤشرات أساسية تشمل: الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وسيادة روح الفريق داخل المؤسسة.

ويؤكد جاد الرب (2008: 2) أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية تختلف من باحث إلى آخر تبعاً لأهداف الدراسة، وطبيعة القطاع الذي تُجرى فيه؛ مما يفسر تنوع الأدوات والمناهج المستخدمة في القياس.

يمكن القول إن قياس جودة الحياة الوظيفية يتطلب دمج المقاييس الإدارية والمالية والسلوكية ضمن منظومة تقييم شاملة، تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة في تلبية حاجات العاملين، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. فالتطبيق المتوازن لهذه المعايير يوفر بيانات دقيقة لصنع القرار الإداري والمالي، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة تُحفّز الرضا، والالتزام، والإنتاجية المستدامة داخل المؤسسة.

أبعاد جودة الحياة الوظيفية

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية تبعاً لاختلاف طبيعة المؤسسات والثقافات التنظيمية، غير أن معظم الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تمثل الإطار العام للمفهوم. وقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد الأكثر شيوعاً وملاءمة لبيئة البحث، والمتضمنة في الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي.

• **البعد الأول: الأجور والمكافآت:** تعد الأجور والمكافآت من أهم محددات جودة الحياة الوظيفية، إذ ترتبط مباشرة بمستوى الرضا الوظيفي والاندماج في العمل (الكلالدة، 2013: 131). ويرى حمامة (2019: 35) أن النظام العادل للأجور والمكافآت يحقق التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين، مما يرفع الكفاءة الإنتاجية، ويعزز روح الإبداع والمبادرة. كما يؤكد محروق وبوبلي (2020: 18) أن الأجر العادل يسهم في جذب الكفاءات واستبقائها، ويخلق شعوراً بالأمان والانتماء، فيما يشير ثورية (2017) إلى أن النظام الفعال للمكافآت يمثل مصدراً للميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نظام الأجور والمكافآت يشكل البنية الأساسية لجودة الحياة الوظيفية؛ لكونه يعكس مدى التزام المؤسسة بالعدالة التنظيمية والمكافأة وفق الجهد؛ مما يؤدي إلى استقرار العاملين ورفع ولائهم، وهو ما يعد مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء المؤسسي.

● **البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعد المشاركة في اتخاذ القرارات بعداً معنوياً أساسياً يسهم في تحفيز العاملين، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. فإتاحة المجال لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم تسهم في تحسين بيئة العمل، وخفض حدة الصراعات (المنان، 2018: 16؛ البربري، 2016: 24). وتوضح آل جمعان (2022: 60) أن المشاركة الحقيقية في تحديد الأهداف، وحل المشكلات تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة. وعلى العكس، يرى العززي (2022: 19) والشنطي (2016: 21) أن غياب المشاركة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع الولاء، والشعور بالتمهيش. واستناداً إلى ما سبق، يعد إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار من أبرز مظاهر الثقافة التنظيمية الإيجابية، إذ يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية المشتركة، ويخلق بيئة قائمة على الثقة والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي.

● **البعد الثالث: بيئة العمل:** تمثل بيئة العمل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في راحة العاملين وأدائهم، وتشمل الظروف المادية والنفسية والاجتماعية التي تحيط بهم أثناء تأدية مهامهم (مفلح، 2021: 65). وتفرق شناحي (2021: 200-201) بين بيئة العمل المادية، كالتهوئة والإضاءة والنظافة والضجيج، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية التي تشمل العلاقات التنظيمية والمناخ الاجتماعي. كما صنف مفلح (2021: 65) بيئة العمل إلى أبعاد مادية وتنظيمية وتقنية ووظيفية، في حين أشار أبو عودة (2018: 15) إلى أن ضعف الظروف البيئية يؤدي إلى تدني الأداء، وتراجع الإنتاجية.

ويشير فاضل، (2025، 9) إلى أن تبني منهجية استباقية، وتطبيق التدابير الوقائية في بيئة العمل يسهم في زيادة كفاءة الأداء، وتمكين المؤسسات من تحقيق الامتثال التنظيمي والتشريعي؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للصحة والسلامة المهنية، ويعزز استدامة بيئة العمل وفقاً للمعايير العالمية. وتماشياً مع ما سبق، فإن تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية يعد شرطاً أساسياً لتعزيز جودة الحياة الوظيفية؛ فالمؤسسة التي توفر بيئة آمنة وصحية، وتحافظ على العلاقات التنظيمية الإيجابية قادرة على رفع مستوى رضا العاملين، وتحقيق أداء فعال ومستدام.

● **البعد الرابع: الاستقرار والأمان الوظيفي:** يعد الاستقرار الوظيفي أحد المحددات الحيوية للرضا والولاء المؤسسي، إذ يمنح العاملين الطمأنينة والثقة بمستقبلهم المهني (آل جمعان، 2022: 61). ويرى حمامة (2019: 19) والخصاونة (2022: 24-25) أن الأمن الوظيفي يسهم في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي، ويقلل من القلق الوظيفي، ويزيد الدافعية نحو الإبداع والإنتاج. كما يشير العززي (2014) إلى أن تحقيق الأمان الوظيفي يتطلب مواءمة الأجور مع الجهود، وتوفير الرعاية الصحية والتدريب المستمر والتحفيز المادي والمعنوي. واستخلاصاً لما سبق يمثل الأمان الوظيفي ركيزة أساسية لاستقرار القوى العاملة داخل الشركة، إذ يحد من معدلات دوران العمل ويعزز الولاء التنظيمي، ما ينعكس على الأداء العام، ويحقق بيئة عمل مستقرة، ترفع جودة الحياة الوظيفية بصورة شاملة.

من خلال ما سبق تظهر الأبعاد الأربعة لجودة الحياة الوظيفية (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل، والاستقرار والأمان الوظيفي) تكاملاً وظيفياً، يعكس مدى قدرة المؤسسة على الموازنة بين تحقيق أهدافها المؤسسية، وتلبية حاجات العاملين، فكل بعد منها يمثل محورا داعما للآخر، ويسهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي، ورفع الإنتاجية، وتحقيق استدامة الأداء في بيئة العمل المعاصرة.

ثانياً الاستغراق الوظيفي :

النشأة والمفهوم: (Employee Engagement)

يرجع أصل مفهوم الاستغراق الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين، إذ أشارت الدراسات المبكرة في عام 1920 إلى أهمية المعنويات التنظيمية واستعداد الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية (العبادي والجاف، 2012: 78). ومع تطور الفكر الإداري، أسهمت الدراسات العسكرية الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية في ترسيخ فكرة القيمة المعنوية داخل المؤسسات، من خلال محاولة التنبؤ بمستوى التماسك ووحدة الجهد بين أفراد الجيش ومدى استعدادهم للتضحية من أجل رفاهية المؤسسة. (Perrin, 2007)

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى مصطلح يصف الارتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة ووظيفته وزملائه، وهو ما مهد لظهور مفهوم الاستغراق الوظيفي الذي صاغه William A. Kahn عام 1990 بوصفه حالة من التوظيف الكامل للطاقة النفسية والجسدية والمعرفية للفرد في عمله. وأوضح أن الموظف المستغرق في عمله يربط ذاته بدوره الوظيفي من خلال الحيوية، والتفاني، والانغماس، ما يجعله مستعداً لبذل أقصى جهده لخدمة المنظمة.

كما تعد تجارب هوثورن (Hawthorne Studies) التي أجريت في مصنع "ويسترن إلكترونيك" بين عامي 1924 و1932، من أوائل التطبيقات العملية التي أظهرت أثر الاهتمام بالعاملين على مستويات أدائهم؛ إذ تبين أن زيادة الإنتاجية لم تكن بسبب تحسين الإضاءة أو ظروف العمل، بل بسبب شعور العمال بأهمية مشاركتهم في التجربة، مما زاد من حافزهم الداخلي. (Tiwari, 2011: 310)

وقد شكّلت هذه النتائج الأساس الفعلي لفهم العلاقة بين الاهتمام النفسي بالعاملين ومستوى اندماجهم في العمل، وهو ما تطور لاحقاً إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي الحديث.

يستدل من ذلك أن مفهوم الاستغراق الوظيفي لم يظهر فجأة، بل تطور تدريجياً ضمن تحولات الفكر الإداري الإنساني، بدءاً من دراسة السلوك التنظيمي والمعنويات، مروراً بتجارب هوثورن، وصولاً إلى النموذج المفاهيمي الذي قدمه (Kahn, 1990). ويعد هذا التطور انعكاساً لانتقال الفكر الإداري من التركيز على الآلة والإنتاج إلى الاهتمام بالإنسان كعنصر فاعل في تحقيق النجاح التنظيمي.

مفهوم الاستغراق الوظيفي:

على الرغم من أن مصطلح الاستغراق لغوياً يعني المبالغة والانفعال التام بالشيء، فإن الاستغراق الوظيفي اصطلاحاً يشير إلى درجة اندماج الفرد النفسي والعقلي والعاطفي في عمله، بحيث يكرس جهوده واهتمامه الكامل لأداء مهامه بكفاءة عالية (العامري، 2020: 346). وقد حظي المفهوم باهتمام متزايد في الأدبيات الأكاديمية خلال العقود الأخيرة، بصفته من أهم محددات الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

وقد تنوعت تعريفات الباحثين للاستغراق الوظيفي تبعاً لاختلاف زوايا النظر، فقد اعتبرته سناء عدوان (2022) أحد المدخل الجوهري لتحسين جودة حياة العمل، كونه يمثل مشاركة عاطفية ومعرفية تدفع العامل لبذل جهد إضافي دون مقابل. في حين عرفه أبو سليمان (2021) بأنه اندماج وجداني يجعل الفرد أكثر استمتاعاً أثناء أداء مهامه. أما تي، ونعرو (2021) فقد ركزا على إدراك العاملين لقيمة العمل في حياتهم، وما يحققه من إشباع لحاجاتهم، مؤكدين أن ذلك يقود إلى المبادرة والإبداع.

ورأى محروق وبوبلي (2020) أن الاستغراق يعبر عن إدراك العامل لقيمة العمل في حياته، وما يثيره من دافع داخلي إيجابي أو سلبي نحو الأداء. بينما أشار Gopinath & Kalpana (2020) إلى أنه ارتباط نفسي وجسدي بالوظيفة ينعكس على تقدير الذات. واعتبره حمامة (2019) حالة وجدانية تشمل الجهد والمشاعر تجاه الوظيفة، في حين وصفه الشنطي وأبو عمرة (2019) بأنه علاقة عاطفية وعقلية يعيشها الفرد مع عمله لتحقيق ذاته. أما شيلان (2019) فقد ركز على أهمية الوظيفة في حياة الفرد واستعداده للحفاظ عليها، فيما أوضح عبدالعال (2018) أن الاستغراق يتجسد في الإخلاص والحماس والراحة النفسية أثناء أداء العمل.

كما بين أغريب (2017) والزبيدي (2017) أن الاستغراق يمثل درجة الاهتمام بالعمل وحب الفرد لوظيفته، في حين رأى أبو شنب (2016) أنه حالة من الاندماج الكامل في المهام دون انتظار مكافأة مادية. وذهب ماضي (2014) إلى أن الأفراد الذين يحبون أعمالهم يعملون بكفاءة أعلى من غيرهم. وأشار يوسف (2014، 71) إلى الفرق بين الاستغراق في العمل الذي يعبر عن قيمة العمل في حياة الفرد، والاستغراق الوظيفي الذي يعكس انشغاله الفعلي بمهامه اليومية. كما أوضح شيلان (2013، 75) أن المفهوم قد يتداخل مع مصطلحات أخرى مثل الانغماس والانخراط والاندماج الوظيفي.

ويرى لطرش (2022، 2) أن الاستغراق الوظيفي يمثل حالة ذهنية إيجابية تتجسد في الحيوية والتفاني والانغماس، إذ يسعى العامل من خلالها إلى استثمار طاقاته لتحقيق نتائج تنظيمية مرغوبة.

انطلاقاً من مجمل التعريفات السابقة، يعرف الاستغراق الوظيفي بأنه حالة شعورية داخلية يعيشها الفرد تنبع من ارتباطه العاطفي والذهني بعمله، تدفعه إلى الاندماج الكامل في أداء مهامه بشغف ومسؤولية، واستثمار أقصى طاقاته لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الاستغراق الوظيفي

تعد أهمية الاستغراق الوظيفي من أبرز القضايا التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، لما له من أثر مباشر في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التنافسية. فقد أوضح Barrick et al. (2015) أن الاستغراق الوظيفي يساهم في رفع قيمة المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إذ يؤدي تفاعل العاملين وتعاونهم إلى تعزيز الدعم العاطفي والتحفيزي والسلوكي المتبادل، مما ينعكس على تطوير أداء المؤسسة ورفع قيمتها السوقية.

وأشار الحسني (2013، 8) نقلاً عن الكوني (2022، 174) إلى أن أهمية الاستغراق الوظيفي تتجلى في مستويين رئيسيين:

1. **على المستوى التنظيمي:** يؤدي الاستغراق الوظيفي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة إنتاجية الأفراد، ورفع معدلات الاحتفاظ بهم، كما يقلل من نوايا ترك العمل، ويعزز الدفاع عن المنظمة وسمعتها، ويرفع الوعي

المؤسسي والرضا العام، مما يسهم في تحقيق التغيير التنظيمي الناجح وضمان ولاء العملاء واستمرارية العلاقة معهم.

2. **على مستوى الأفراد العاملين:** يسهم الاستغراق الوظيفي في تحسين الحالة النفسية للعاملين وتقوية العلاقات بينهم وبين الإدارة، كما يعزز الرفاهية المهنية والصحة النفسية الإيجابية، ويجعل بيئة العمل أكثر تماسكاً وانسجاماً.

وفي السياق ذاته، يوضح عبدالعال (2018، 49) أن الاستغراق الوظيفي يزيد من الرضا الوظيفي، ويعزز الالتزام المؤسسي، ويسهم في خفض معدلات الغياب والتأخير، وتنمية السلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الواجبات الرسمية. كما يرفع من جودة الحياة الوظيفية للعاملين، ويزيد رغبتهم في الاستمرارية والانتماء للمؤسسة. وعلى المستوى الإستراتيجي، يؤكد أبو عمرة (2019، 34) أن الاستغراق الوظيفي يمثل أداة جوهرية في بناء الالتزام العاطفي نحو أهداف المؤسسة ورؤيتها، إذ يرتبط العاملون بها فكرياً وعاطفياً، ويزيد من ثقتهم بقيادتها وإستراتيجياتها المستقبلية.

من خلال ما سبق، يتضح أن الاستغراق الوظيفي يمثل حلقة وصل إستراتيجية بين الفرد والمؤسسة؛ فهو يعزز من رفاهية العاملين، ويرفع كفاءتهم النفسية والمهنية، ويترجم ذلك إلى أداء تنظيمي فعال ومستدام. كما يعد الاستغراق الوظيفي من أهم المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية غير الملموسة للمؤسسات، إذ يسهم في خلق ثقافة عمل قائمة على الالتزام، والحماس، والانتماء الإيجابي، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة تحديات التغيير والتطور في بيئة الأعمال الحديثة.

● إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

تعد إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي من أهم الأدوات التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها؛ لضمان تحقيق اندماج عاطفي وسلوكي وفكري عميق للعاملين مع وظائفهم. وتستند هذه الإستراتيجيات إلى مجموعة من المؤثرات التي تشكل الأساس النفسي والتنظيمي للاستغراق، بهدف بناء موظف مستغرق في عمله، منتمي إلى مؤسسته، ومندفع ذاتياً نحو الإنجاز. وقد أشار عدد من الباحثين، منهم عدوان (2022، 33) وماضي (2014) وفرج، (2021) إلى ما طرحه (Tiwari 2011) من مقترح لتطوير إستراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل المؤثرة فيه، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. **طبيعة العمل نفسه:** يرى Lawler أن الدوافع الجوهرية المرتبطة بالعمل تمثل الأساس في تحقيق الاستغراق الوظيفي، وأن تصميم الوظائف يجب أن يراعي ثلاث خصائص رئيسة:

أ- التغذية الراجعة الفعالة: بحيث يتلقى العامل ملاحظات ذات معنى حول أدائه من خلال تقييم دوري واضح.
ب- استخدام القدرات: أن تكون المهام الوظيفية متناسبة مع مهارات الفرد وقدراته الأساسية لتحقيق الشعور بالكفاءة.

ج- التحكم الذاتي (الاستقلالية): أن يشعر العامل بقدر من الحرية في تحديد الأهداف واختيار الوسائل لتحقيقها. ويؤدي توافر هذه الخصائص إلى بناء دافعية داخلية عالية، تحفز العاملين على الإبداع والانغماس في العمل.

2. **بيئة العمل:** تعد بيئة العمل المحفزة عنصراً جوهرياً في رفع مستويات الاستغراق، من خلال تحسين الاتصالات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير ظروف عمل داعمة تشجع على التعاون

- والإنجاز (Tiwari, 2011)، ويضيف عدوان (2022) إلى أنه كلما زادت جودة بيئة العمل المادية والنفسية، ازداد شعور العاملين بالانتماء والارتياح، ما يعزز التزامهم المؤسسي.
3. **القيادة الفاعلة:** تعتبر القيادة من أهم محركات الاستغراق، إذ أشار فرج (2021) إلى أن تطوير مهارات القادة من خلال برامج التعلم والتوجيه المستمر يساهم في تمكينهم من تحفيز فرقهم وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة. وتشمل هذه البرامج التدريب الرسمي، والإرشاد العملي، والتغذية الراجعة البناءة، وخاصة للمديرين الجدد. فالقائد الذي يهتم موظفيه، ويدعمهم ينتج بيئة عمل مشجعة على الاندماج والتفاني.
4. **فرص النمو الشخصي والمهني:** أكدت الدراسات أن توفير فرص التعلم المستمر وتطوير المهارات يعزز الاستغراق الوظيفي، إذ يشعر العامل بأنه جزء من منظومة تطور دائم (ماضي، 2014). ويساهم تشجيع ثقافة التعلم في تحفيز الطموح المهني وتحقيق الإشباع الذاتي، مما ينعكس على الأداء والإنتاجية.
5. **فرص المساهمة والمشاركة:** أشار Lawler & Tiwari, (2022) إلى أن منح العاملين صوتاً داخل المؤسسة يمثل أحد أقوى مؤشرات الاستغراق، فحين يشعر الموظف بأن رأيه مسموع ومقدر، يتولد لديه شعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة. ومن ثم، فإن تبني ثقافة المشاركة وصنع القرار الجماعي يعزز الانخراط الوظيفي على المدى الطويل.
- من خلال تحليل ما سبق، يمكن القول إن تعزيز الاستغراق الوظيفي يتطلب مقاربة شمولية تدمج بين الجوانب التحفيزية والتنظيمية والثقافية، بحيث تساهم القيادة الفاعلة، وبيئة العمل الإيجابية، وفرص النمو، والمشاركة في صنع القرار في بناء منظومة متكاملة من الالتزام والانتماء العاطفي والذهني.

أبعاد الاستغراق الوظيفي

تعد أبعاد الاستغراق الوظيفي من أكثر القضايا التي نالت اهتماماً واسعاً في الأدبيات الإدارية الحديثة؛ نظراً لأهميتها في تفسير السلوك التنظيمي الإيجابي ودوره في تحقيق الأداء الفعال. وقد قام Bakker & Leiter (2010) بتطوير نموذج متكامل لقياس الاستغراق الوظيفي، قسمه إلى ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الحماس (Vigor)، الإخلاص أو التفاني (Dedication)، والانغماس (Absorption)، وهو المقياس الأكثر اعتماداً في الدراسات الحديثة (الحسني، 2013).

• **البعد الأول: الحماس (Vigor):** يشير الحماس إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية التي يمتلكها الفرد أثناء العمل، مع الاستعداد لبذل الجهد والمثابرة في مواجهة الصعوبات (عبدالعال، 2018: 56). ويرى لطرش (2023: 259-260) أن الحماس يعبر عن الطاقة العقلية والبدنية التي تدفع الفرد إلى الاستمرار في العمل بروح إيجابية، مما يزيد من رضاه الوظيفي وتحفيزه لمواجهة التحديات وتحقيق الاستقرار المهني.

كما سبق ويتضح أن الحماس يمثل البعد الديناميكي للاستغراق الوظيفي، إذ يعبر عن الدافعية الداخلية التي تحفز العامل على المبادرة والإصرار، وهو بذلك يعد مؤشراً أساسياً لقياس حيوية الموظف واستعداده للمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

• **البعد الثاني: الإخلاص أو التفاني (Dedication):** يعبر الإخلاص عن اندماج الفرد العاطفي والشعوري في العمل، بما يعكس إحساسه بأهمية المهام، والفخر والانتماء للمؤسسة (طلحي وعامر، 2022: 232). ويرى تي،

ونعروزة (2021) أن التفاني يشير إلى الاستعداد لبذل الجهد والاهتمام الزائد في سبيل إنجاز العمل بإتقان، مدفوعاً بالإلهام والتحمدي. كما أكد فاضل، (2016: 277) أن الإخلاص يتجسد من خلال الحماسة، والاعتزاز بالوظيفة، والشعور بالإلهام تجاهها.

يستخلص مما سبق أن الإخلاص يمثل البعد الوجداني والأخلاقي في الاستغراق الوظيفي، إذ يترجم ارتباط الموظف العميق بالمؤسسة إلى سلوكيات إيجابية تنسم بالمسؤولية والتفاني. فكلما ازداد الإخلاص، ارتفعت جودة الأداء واستقرت العلاقة بين الفرد والمؤسسة على أساس من الثقة والانتماء.

البعد الثالث الانغماس (Absorption) يشير الانغماس إلى الحالة التي يعيش فيها الموظف تركيزاً كلياً ومتعة أثناء أداء عمله، بحيث يفقد الإحساس بالوقت، ويندمج ذهنياً في المهام المكلف بها (مزق وميا، 2017: 54). وعرفه (Shekari 2015: 170) بأنه شعور بالانفصال عن المحيط الخارجي أثناء التركيز في العمل، في حين يصفه أبو ليفة (2016: 30) بأنه حالة من الاستغراق الكامل تجعل الموظف يجد صعوبة في الانفصال عن وظيفته. أما لطرش (2020: 288) فقد بين أن الانغماس يتمثل في الشعور بالسعادة والتركيز العميق أثناء العمل، مما يجعل الوقت يمر سريعاً.

مما سبق يستخلص أن الانغماس يمثل البعد الذهني والمعرفي في الاستغراق الوظيفي، إذ يعبر عن الحالة العقلية التي يبلغ فيها العامل أقصى درجات التركيز والمتعة في العمل. وهو يعكس التوافق النفسي بين العامل والوظيفة، ويعد أساساً للإبداع والاستمرارية في الأداء.

وقد أشار فرج (2021: 42) إلى أن بعض الباحثين أضافوا أبعاداً فرعية أخرى للاستغراق الوظيفي تشمل: الاستغراق الجسدي، والإدراكي، والعاطفي، والذهني، والتنظيمي، وهي أبعاد تعكس الطبيعة التفاعلية المتكاملة لمفهوم الاستغراق بين الجوانب النفسية والجسدية والسلوكية.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إن الأبعاد الثلاثة (الحماس، الإخلاص، والانغماس) تشكل الإطار البنائي لمفهوم الاستغراق الوظيفي، إذ تمثل تتابعاً منطقياً يبدأ بالدافعية (الحماس)، ويتعمق في الالتزام الوجداني (الإخلاص)، وينتهي بحالة التركيز الذهني والرضا (الانغماس). وتكامل هذه الأبعاد يضمن للمؤسسة تحقيق الاستمرارية، والإنتاجية، والولاء المؤسسي طويل الأمد.

معوقات الاستغراق الوظيفي

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها الاستغراق الوظيفي، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيقه بفاعلية. فقد حدد MacLeod & Clarke (2009: 27) كما ورد في دراستي عبدالعال (2018: 67) والنجار (2017: 53) أربعة مشكلات رئيسة للاستغراق الفعال داخل بيئة العمل، تتمثل في الآتي:

أ- ضعف الوعي القيادي بالمفهوم: إذ يجهل بعض القادة ماهية الاستغراق الوظيفي، في حين يستهين آخرون بأهميته في تحسين الأداء المؤسسي.

ب- غياب آليات التطبيق العملي: إذ يفتقر المختصون إلى المعرفة والمهارات اللازمة لتفعيل مفهوم الاستغراق في واقع العمل؛ مما يجعله نظرياً أكثر منه تطبيقياً.

ج- ثقافة تنظيمية غير داعمة: تتمثل في غياب القناعة المشتركة بين القادة والمديرين حول أهمية المشاركة؛ مما يضعف روح الانتماء، ويحول دون بناء بيئة عمل محفزة.

د- تبين وجهات النظر القيادية: إذ تختلف قناعات القادة المهتمين بالاستغراق وقدرتهم على الالتزام به؛ مما يؤدي إلى غياب الاتساق في السياسات والإجراءات التنظيمية.

مما سبق يمكن القول إن معوقات الاستغراق الوظيفي غالباً ما تكون ناتجا لقصور إداري وثقافي داخل المؤسسة، أكثر من كونها مشكلات فردية لدى العاملين. فضعف الوعي القيادي، وغياب ثقافة المشاركة، وعدم وضوح الرؤية المشتركة، كلها تحد من إمكان تحقيق الاستغراق كقيمة مؤسسية. وأن تجاوز هذه المعوقات يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتبني قيادة تحويلية قادرة على إلهام العاملين، وتحويل الاستغراق من سلوك فردي إلى منظومة إستراتيجية مستدامة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Albar, et al, (2025 هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة أسكو برما موبيليندو المحدودة (PT Asco Prima Mobilindo) في إندونيسيا، وذلك في ظل التحولات التنظيمية المعاصرة، وسعي المؤسسات إلى تحقيق بيئة عمل داعمة ومستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (134) موظفاً من مستويات عمرية ووظيفية متعددة، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر تقنية (PLS) تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية متغيراً مستقلاً ممثلاً في ثلاثة أبعاد رئيسية: التوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي، وتطوير المسار المهني، بينما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لجودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي، كما بينت النتائج أن التوازن بين العمل والحياة كان العامل الأكثر تأثيراً، يليه تطوير المسار المهني ثم الأمان الوظيفي، ما يؤكد أن توفير بيئة عمل متوازنة ومستقرة وفرص نمو مهني واضحة، يعزز من التفاعل العاطفي والمعرفي للعاملين مع مؤسساتهم.

2. دراسة (Suhaimi, et al, (2024 هدفت الدراسة إلى بناء نموذج تصوري للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي لدى موظفي مراكز الاتصال في شركات الاتصالات الماليزية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات ذات الصلة، لتفسير العلاقة بين المتغيرين. تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية بوصفها المتغير المستقل، وتشمل أبعادها: ظروف العمل، التوازن بين الحياة والعمل، ثقافة المنظمة، العلاقات الاجتماعية، وضغوط العمل، بينما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع. أظهرت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعد من العوامل الجوهرية التي ترفع من مستوى الاستغراق الوظيفي، حيث تؤدي بيئة العمل الداعمة والمتوازنة إلى تعزيز الدافعية الداخلية والالتزام العاطفي والمعرفي تجاه المنظمة. كما أوضحت أن موظفي مراكز الاتصال يعانون من ضغوط العمل الممتدة ونقص فترات الراحة، ما يجعل تحسين جودة الحياة الوظيفية ضرورة أساسية لزيادة إنتاجيتهم وتقليل معدلات دورانهم. وأن تطبيق ممارسات مؤسسية قائمة على تلبية الحاجات النفسية الأساسية للموظف يعزز مستويات الاستغراق الوظيفي.

3. دراسة العلاوي (2023) : هدفت إلى الكشف عن أثر جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (86) ممارساً صحياً من العاملين في مستشفى الولادة والأطفال بمدينة تبوك. وتناولت الدراسة جودة حياة العمل كمتغير مستقل بأبعادها (بيئة العمل المادية، وبيئة العمل النفسية والاجتماعية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والموازنة بين الحياة والعمل)، في حين مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي والاستغراق المعرفي لدى الممارسين الصحيين، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل المادية والنفسية، وتعزيز المشاركة في صنع القرار يسهم في رفع مستوى اندماج العاملين. كما بينت النتائج عدم وجود فروق معنوية في مستويات الاستغراق الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. وأكدت الدراسة في ختامها أن تطوّر سياسات جودة حياة العمل في المؤسسات الصحية يعد مدخلاً فعالاً لتعزيز الأداء المهني، ورفع درجة الالتزام والانتماء لدى الممارسين الصحيين.

4. **دراسة الشميميري (2022):** هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالتصميم السبي المقارن، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (96) عضو هيئة تدريس من مختلف التخصصات الأكاديمية. وتناولت الدراسة جودة حياة العمل كمتغير مستقل بأبعادها (جودة النمط القيادي، وجودة الرتب والحوافز، وجودة الأمان الوظيفي، وجودة خصائص الوظيفة)، بينما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع بأبعاده (الإدراكي المعرفي، الشعوري، والجسدي). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة حياة العمل في كل من الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل وأبعاد الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي. وأشارت الدراسة إلى تباین مستويات جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لاختلاف خصائصهم. وخلصت إلى أن تحسين بيئة العمل الجامعية، وتعزيز العدالة في الحوافز، وتوفير الأمان الوظيفي، وتبني أنماط قيادية محفزة، تسهم في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي وتنمية الإبداع الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.

5. **دراسة الأحمري و ابن ظفيرة (2021):** هدفت إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك خالد في مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (300) مفردة من موظفي الجامعة. تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل بأبعادها (ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعة العمل، خصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت)، بينما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع بأبعاده (الاستغراق الجسدي، والمعرفي، والشعوري). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك خالد، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل، وتطوير أنماط الإشراف العادلة وتوفير حوافز مالية ومعنوية عادلة، تسهم في رفع مستوى اندماج الموظفين في عملهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المؤسسية؛ لما لذلك من دور في تحسين التفاعل الوظيفي والانتماء التنظيمي داخل بيئة العمل الجامعية.

6. **دراسة تي ونعرورة (2021):** هدفت إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية شركة سونلغاز بالوادي في الجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (63) عاملاً، استعبدت منها (52) استبانة صالحة للتحليل. تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل بأبعادها (بيئة العمل، وفرق وجماعات العمل، ونظام الأجور، والأمان الوظيفي، وأسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمن والصحة المهنية، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي)، بينما مثل الاستغراق الوظيفي المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (الحماس، والإخلاص، والانغماس). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما

توصلت إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي. وأكدت الدراسة أن تحسين بيئة العمل، وتوفير الأمن الوظيفي، وتعزيز فرص المشاركة والترقية، تسهم في رفع الحماس والإخلاص والانغماس في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

7. **دراسة أبي سليمان (2021):** هدفت إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، مع التركيز على الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (330) استبانة موزعة خلال جائحة كورونا، استعيد منها (185) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (57%). تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل بأبعادها (الأجور والمكافآت، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان الوظيفي، وظروف العمل المادية، والأمن والصحة المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرص للتقدم المهني)، بينما مثل أداء العاملين المتغير التابع بأبعاده (الإيثار، الوعي والضمير، أداء الدور الإضافي)، في حين تم إدراج الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء. كما بينت النتائج أن الاستغراق الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين؛ إذ كلما تحسنت جودة الحياة الوظيفية ارتفع مستوى الاستغراق الوظيفي، مما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز جودة الحياة الوظيفية عبر بيئة عمل محفزة وعدالة في المكافآت وفرص النمو المهني يسهم في رفع استغراق الموظفين، وتحسين أدائهم في المؤسسات الأكاديمية.

8. **دراسة (Sahni 2019):** هدفت إلى تحليل دور جودة الحياة الوظيفية في تحديد الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في صناعة الاتصالات في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (312) موظفاً يعملون في أربع شركات اتصالات سعودية مختلفة. تناولت الدراسة جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل تم قياسه من خلال أبعاده (الرضا الوظيفي، ظروف العمل، فرص النمو، توازن الحياة والعمل، إدارة الإجهاد، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، الثقافة التنظيمية، والاتصال)، بينما مثلت الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي المتغيرات التابعة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية وكل من الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن تحسين بيئة العمل وعلاقات الموظفين يسهم في زيادة ارتباطهم التنظيمي واستغراقهم في العمل. كما أظهرت النتائج أن أقوى علاقة كانت بين العلاقات الاجتماعية والاستغراق الوظيفي، في حين كانت أضعف علاقة بين الثقافة التنظيمية والتواصل واستغراق الموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن بناء بيئة عمل إنسانية داعمة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة، يمثلان ركيزة أساسية لرفع مستوى استغراق الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي في قطاع الاتصالات.

• **التعليق على الدراسات السابقة:**

تظهر الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي اتجاهاً متنامياً في اعتبار جودة الحياة الوظيفية من أهم محددات الدافعية والالتزام داخل بيئات العمل الحديثة. فقد أكدت دراسة (Albar et al. 2025) في بيئة مؤسسية صناعية بإندونيسيا، أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة وتطوير المسار المهني يسهمان بفاعلية في رفع مستويات الاستغراق الوظيفي، بما يعكس تأثير جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الانخراط العاطفي للعاملين. وفي

السياق ذاته، قدمت دراسة (Suhaimi et al 2024) نموذجاً تصورياً للعلاقة بين المتغيرين في قطاع الاتصالات الماليزي، وأوضحت أن تحسين ظروف العمل وتخفيف ضغوطه يمثلان شرطاً أساسياً لتعزيز الاستغراق الوظيفي، مؤكدة أن الحاجات النفسية والاجتماعية تعد محورياً جوهرياً في تفاعل العاملين مع مؤسساتهم. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Sahni, 2019) التي طبقت نموذجاً مشابهاً في قطاع الاتصالات السعودي، مبينة أن العلاقات الاجتماعية الإيجابية، وفرص النمو المهني تسهم في رفع الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي معاً.

أما الدراسات العربية، فقد أكدت بدورها على متانة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في القطاعات الخدمية والتعليمية. فقد بينت دراسة (تي ونعرورة، 2021) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تمثل محفزات رئيسة لرفع الحماس والانغماس في العمل. كما دعمت دراسة أبي سليمان (2021) هذه النتائج في سياق أكاديمي، حيث كشفت عن الدور الوسيط الذي يلعبه الاستغراق الوظيفي في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين، مما يؤكد أن تحسين بيئة العمل ورفع العدالة التحفيزية ينعكسان مباشرة على كفاءة الأداء. ودراسة الشميمري (2022) ودراسة العلاوي (2023) أدلة متقاربة على أن تحسين بيئة العمل المادية والنفسية وتطوير نظام الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار تسهم جميعها في تعزيز الاستغراق الوظيفي.

من الدراسات السابقة يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة اتفقت على وجود علاقة تأثير إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي، مع تباين في قوة التأثير تبعاً لطبيعة القطاع وسياق العمل. غير أن القصور المشترك بينها يتمثل في محدودية الدراسات الميدانية في البيئات اليمنية، وغياب التناول المتكامل الذي يربط بين الأبعاد التنظيمية والبيئية والنفسية لجودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي داخل سياق مؤسسي محلي. وهو ما يكسب الدراسة الحالية أهمية كبيرة في كونها تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، بما يوفر نموذجاً تفسيريًا ينسجم مع الخصوصية الثقافية والإدارية للبيئة اليمنية، ويضيف بعداً معرفياً جديداً للآدبيات العربية في هذا المجال.

نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة: شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

تعد شركة يمن موبايل للهاتف النقال من أبرز شركات الاتصالات الوطنية في اليمن، بدأت خدماتها عام 2004 كنشاط استثماري تابع للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي عام 2007 تحولت إلى شركة مساهمة يمنية تخضع لقوانين وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. وقد تميزت الشركة بتقديم خدمات الاتصال الخلوي والإنترنت النقال بجودة عالية وأسعار تنافسية تلبي احتياجات شرائح واسعة من الأفراد، الشباب، العائلات، الشركات، والقطاع الحكومي، مما جعلها تمتلك أكبر قاعدة مشتركين وموزعين مقارنة بمنافسيها.

ترتكز رؤية الشركة على الريادة في سوق الاتصالات اليمني، ورسالتها في تقديم خدمات اتصالية حديثة تغطي مختلف مناطق الجمهورية، عبر كادر وطني مؤهل بنسبة 100%، يتمتع بالكفاءة والتخصص التقني.

تميزت الشركة بعوامل تنافسية عدة، أبرزها خفض تعرفه الخدمات الهاتفية بعد دخولها سوق المنافسة، وكونها أول شركة وطنية تقدم خدمات الجيل الثالث والرابع في اليمن، إضافة إلى تغطيتها الشاملة للمناطق الحضرية والريفية والجزر

النائية مثل سقطرى. كما ساهم انتشارها الواسع في رفع نسبة مستخدمي الهاتف النقال، ودعم البنية التكنولوجية للاتصالات الحديثة.

وقد لعبت يمن موبايل دوراً محورياً في تطوير قطاع الاتصالات داخل اليمن عبر مواكبة الابتكارات التقنية، وتوسيع خدمات الاتصال والإنترنت عالي السرعة؛ مما يجعلها نموذجاً للشركة الوطنية الرائدة التي تجمع بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة - موضوع الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، وتحليل بياناتها، باستخدام الاستبانة التي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وهي إحدى شركات الاتصالات العاملة في الجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (543) موظفاً وموظفة، وفقاً لبيانات إدارة الموارد البشرية في الشركة. ويتكون المجتمع من الفئات الوظيفية كافة، التي تشمل الموظفين الإداريين والماليين والمهندسين، ويتوزعون على مستويات السلم الوظيفي الآتية: مخصصون، رؤساء فرق، رؤساء أقسام، ومديرو إدارات، بما يعكس الطبيعة التنظيمية المتكاملة للشركة. ونظراً لتجانس المجتمع الوظيفي، وارتفاع درجة تماثل خصائصه، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بهدف تمثيله تمثيلاً دقيقاً وشاملاً بعيداً عن أي تحيز. وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول (Krejcie, & Morgan) فقد تم توزيع (226) استبانة إلى أفراد العينة، واستعديت منها (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة وجمعها، كما يوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (1) العدد والنسبة للاستبانات الموزعة والمستبعدة والمعدة والصالحة للتحليل:

الاستبانة	الموزعة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	226	195	195
النسبة	100.0%	86%	86%

أداة الدراسة:

تم تقييم أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث الصدق والثبات؛ لضمان ملاءمتها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: صدق الاستبانة

يعرف الصدق بأنه مدى قدرة أداة القياس على قياس ما وضعت لقياسه بدقة ووضوح (عبيدات، وآخرون، 2001: 160). وقد تم التحقق من صدق الأداة، تم اختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، بهدف قياس مدى تجانس الفقرات داخل كل محور من محاور الدراسة، وذلك عبر برنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) لجميع فقرات محور جودة الحياة الوظيفية؛ مما يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي وصدق الأداة في قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموثوقية عالية.

جدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد في المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول					
1	.929**	3	.934**	5	.923**
2	.895**	4	.939**		
البعد الثاني					
1	.874**	3	.941**	5	.912**
2	.937**	4	.926**	6	.924**
البعد الثالث					
1	.903**	3	.926**	5	.896**
2	.912**	4	.848**	6	.935**
البعد الرابع					
1	.853**	4	.772**	7	.830**
2	.892**	5	.652**	8	.805**
3	.906**	6	.929**		

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

* تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

يتعلق المحور الثاني بمتغير "الاستغراق الوظيفي"، وللتحقق من الاتساق الداخلي لفقراته؛ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات وانسجامها مع المجال الذي تنتمي إليه، ويؤكد صدق فقرات المحور في قياس متغير الاستغراق الوظيفي بدقة.

جدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (الاستغراق الوظيفي)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	.774**	5	.781**	9	.609**
2	.877**	6	.858**	10	.537**
3	.834**	7	.790**	11	.584**
4	.863**	8	.674**		

ب- الصدق البنائي: (Construct Validity)

للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المجموع الكلي لكل محور من محاور الدراسة (جودة الحياة الوظيفية، والاستغراق الوظيفي) وبين المجموع الكلي للاستبانة ككل باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج في الجدول (4) أن معاملات الارتباط بلغت (0.980) لمحور جودة الحياة الوظيفية و** (0.756) لمحور الاستغراق الوظيفي، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)؛ تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للأداة؛ مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق البنائي، ويعزز صلاحيتها لقياس المتغيرات قيد الدراسة.

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين المجموع الكلي لكل محور من محاور الدراسة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط
الأول	جودة الحياة الوظيفية	.980**
الثاني	الاستغراق الوظيفي	.756**

ج- ثبات الاستبانة:

أجرى الباحث حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) لإيجاد ثبات فرضيات الاستبانة، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5) معامل (ألفا كرو نباخ) لقياس ثبات محاور وأبعاد الاستبانة

المحور	البعد	نص البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
جودة الحياة الوظيفية	الأول	الأجور والمكافآت	5	0.957
	الثاني	المشاركة في اتخاذ القرارات	6	0.962
	الثالث	بيئة العمل	6	0.954
	الرابع	الاستقرار والأمان الوظيفي	8	0.935
مجموع المحور الأول			25	0.983
مجموع المحور الثاني			11	0.922
المجموع الكلي			36	0.978

يتضح من الجدول (5) أن معامل الثبات الكلي للاستبانة كان عالياً إذ بلغ (0.978)، وكذلك كان معامل الثبات لمحاور الاستبانة هو (0.983)، (0.922) على الترتيب، في حين كان معامل الثبات لأبعاد المحور الأول (0.957)، (0.962)، (0.954)، (0.935) على الترتيب، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات عال جداً؛ مما يجعلها جاهزة للتطبيق.

الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة في معالجة بياناتها وتحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS)، بهدف التحقق من صدق الفرضيات، واختبار العلاقات بين المتغيرات، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، على النحو الآتي:

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة وتحديد مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرات.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة ومدى اتساق فقراتها الداخلية.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى ارتباط كل فقرة بالجمال الذي تنتمي إليه.
5. اختباري (VIF) و (Tolerance) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد المتغير المستقل.
6. معامل الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لاختبار مدى تماثل البيانات مع التوزيع الطبيعي.
7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية الرئيسة للدراسة المتعلقة بتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
8. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الفرعية المتفرعة عن الفرضية الرئيسة.

وتعد هذه الأساليب كافية وشاملة لتحقيق أهداف الدراسة بدقة، وضمان سلامة التحليل الإحصائي وموثوقية النتائج المستخلصة.

نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

تم استخدام التكرار والنسبة المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): نتائج وصف متغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	176	81%
	أنثى	19	9%
العمر	أقل من 30 سنة	18	9%
	من 30 إلى 40 سنة	92	47%
	من 41 إلى 50 سنة	74	38%
	أكثر من 50 سنة	11	6%
	ثانوية عامة	1	0.50%
المؤهل العلمي	دبلوم	2	1%
	بكالوريوس	150	77%
	دراسات عليا	42	21.50%
	مختص	137	70%

13%	25	رئيس فريق	
14%	27	رئيس قسم	
3%	6	مدير إدارة	
11%	22	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
28%	55	من 5 إلى 10 سنوات	
25%	48	من 11 إلى 15 سنة	
36%	70	16 سنة فأكثر	
100%	195		الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة (81%) مقابل (9%) للإناث، وهو ما يعزى إلى طبيعة العمل الميداني في شركات الاتصالات وحداثة دخول المرأة لهذا القطاع.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكّلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) النسبة الأكبر (47%)، تليها فئة (41 إلى 50 سنة) بنسبة (38%)، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في مرحلة النضج المهني الأكثر إنتاجية واستقراراً.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتبين أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى (77%)، يليهم حملة الدراسات العليا (21.5%)، وهو ما يعكس حرص الشركة على استقطاب الكفاءات العلمية العالية المؤهلة تأهيلاً أكاديمياً ومهنياً متقدماً.

أما بالنسبة إلى المسمى الوظيفي، فقد جاءت فئة المختصين في المرتبة الأولى بنسبة (70%)، تلتها فئة رؤساء الأقسام بنسبة (14%)، ثم رؤساء الفرق (13%)، وأخيراً مديرو الإدارات بنسبة (3%)، الأمر الذي يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي الهرمي للشركة.

وفيما يخص سنوات الخدمة، فإن الفئة (16 سنة فأكثر) تشكل النسبة الأكبر (36%)، تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (28%)، مما يدل على وجود درجة عالية من الاستقرار الوظيفي والرضا المهني بين العاملين، خصوصاً أن عمر الشركة يتجاوز (18) عاماً منذ تأسيسها كشركة مساهمة يمنية عام 2006م.

وبناءً على ما سبق، فإن توزيع العينة يظهر تجانساً وتمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، مما يعزز مصداقية نتائج البحث وعمومية الاستنتاجات المستخلصة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

ينص السؤال الأول على "ما مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التوزيعات التكرارية، والنسبة المئوية، وكذلك إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)؛ وذلك لمعرفة ترتيب كل بعد، ونوعه، وأهميته استجابات عينة الدراسة لكل بعد كما يأتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري والنسبة المئوية لأبعاد متغير جودة الحياة الوظيفية

الترتيب	مستوى التوافر	الاستجابة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى البعد	البعد
الرابع	متوسط	موافق إلى حد ما	53%	1.32	2.67	الأجور والمكافآت	الاول
الثالث	متوسط	موافق إلى حد ما	64%	1.16	3.18	المشاركة في اتخاذ القرارات	الثاني
الأول	متوسط	موافق إلى حد ما	66%	1.22	3.32	بيئة العمل	الثالث
الثاني	متوسط	موافق إلى حد ما	66%	1.30	3.28	الاستقرار والأمان الوظيفي	الرابع
	متوسط	موافق إلى حد ما	62%	1.28	3.11	المجالات ككل	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي لمتغير جودة الحياة الوظيفية بلغ (3.11) بانحراف معياري (1.28)، وبوزن نسبي (62%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركة يمن موبايل جاء بدرجة متوسطة وفقاً لتقديرات أفراد العينة.

ويلاحظ أن بعد "بيئة العمل" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.32) وانحراف معياري (1.22)، مما يعكس إدراك العاملين لوجود بيئة عمل مادية وتنظيمية مقبولة نسبياً من حيث الأدوات والتجهيزات والظروف المحيطة بالعمل، رغم بعض التحديات التشغيلية.

يليه بعد "الاستقرار والأمان الوظيفي" بمتوسط (3.28)، وهو ما يعكس شعوراً عاماً بالاستقرار الوظيفي والاطمئنان النسبي لدى العاملين في ظل استمرار الشركة في أداء دورها الحيوي في قطاع الاتصالات اليمني.

أما بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.18)، وهو مؤشر على وجود مشاركة محدودة نسبياً للعاملين في القرارات الإدارية، وربما تعود هذه النتيجة إلى المركزية في هيكل الشركة الإداري. وأخيراً، جاء بعد "الأجور والمكافآت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.67) وبوزن نسبي (53%)، مما يدل على أن العاملين لا يشعرون بالرضا الكامل عن مستويات الأجور والخوافز، وهي نتيجة شائعة في البيئات التي تشهد ضغوطاً اقتصادية وتراجعاً في القدرة الشرائية.

في ظل الأزمة اليمنية المستمرة منذ عام 2015، تواجه المؤسسات العامة والخاصة تحديات مركبة أثرت تأثيراً مباشراً في جودة الحياة الوظيفية للعاملين، ولا سيما في الجوانب المادية والمهنية والنفسية. وتظهر نتائج الدراسة أن درجة التوافر المتوسطة لجودة الحياة الوظيفية في شركة يمن موبايل تعد نتيجة إيجابية نسبياً إذا ما قورنت بواقع مؤسسات أخرى تأثرت بانقطاع المرتبات أو توقف العمليات التشغيلية. فالشركة ما زالت تحتفظ بمستوى مقبول من الاستقرار والأمان الوظيفي، وهو ما يعد مؤشراً على نجاحها في إدارة الأزمات واستمرارية التشغيل رغم بيئة المخاطر العالية.

أما ارتفاع تقييم بيئة العمل، فيعكس قدرة الشركة على الحفاظ على بيئة تشغيلية مستقرة نسبياً من خلال الاستثمار في البنية التحتية التقنية والالتزام بمعايير الجودة التشغيلية، رغم القيود المفروضة على استيراد المعدات والمواد التشغيلية. كما أن بقاء مستويات المشاركة في اتخاذ القرار ضمن المستوى المتوسط يشير إلى تأثير الهيكل الإداري بظروف الطوارئ والتكشف الإداري التي فرضتها الأزمة، والتي حدثت من دور المشاركة في اتخاذ القرارات.

تؤكد هذه النتائج أن جودة الحياة الوظيفية في شركة يمن موبايل تتأثر بعوامل خارجية مرتبطة بالأزمة الوطنية أكثر من كونها ناتجة عن قصور إداري داخلي، حيث تظهر الجوانب النفسية والاجتماعية بدرجة أعلى من الجوانب الاقتصادية، مما يعكس سعي الشركة إلى الحفاظ على بيئة عمل مستقرة، حتى في ظل تدهور الظروف الاقتصادية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العلاوي (2023) التي وجدت أن جودة الحياة الوظيفية في القطاع الصحي السعودي جاءت بمستوى متوسط في أبعادها الأربعة، مع تفوق بيئة العمل على باقي الأبعاد. كما تتفق مع دراسة تي ونعرورة (2021) التي توصلت إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة في شركة سونلغاز الجزائرية، مع بروز بعد الأمان الوظيفي كأحد أعلى الأبعاد تقييماً. كذلك تتفق النتائج مع دراسة أبي سليمان (2021) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية وأداء العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، إذ جاء بعد الأمان الوظيفي وبيئة العمل في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً. أما بعد الأجور والمكافآت فجاء منخفضاً في هذه الدراسة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة حمامة (2019) التي بينت أن ضعف الأجور يمثل أحد أبرز معوقات تحقيق جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل العربية يمكن القول إن جودة الحياة الوظيفية في شركة يمن موبايل تتأثر بسياق الأزمة اليمنية، لكنها في الوقت نفسه تعكس قدرة الشركة على التكيف الاستراتيجي مع التحديات من خلال الحفاظ على بيئة عمل مقبولة وتوفير درجة معقولة من الأمان الوظيفي. ومع ذلك، يبقى تحسين نظام الأجور والتحفيز المادي وتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار من الأولويات التي يمكن أن ترفع مستوى جودة الحياة الوظيفية إلى مستويات عالية، مما سينعكس إيجاباً على مستوى الاستغراق الوظيفي وزيادة فاعلية أداء الشركة.

السؤال الثاني في الدراسة: ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟
وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع عبارات المحور الثاني (الاستغراق الوظيفي)؛ لتحديد درجة الاستغراق ومستواه لدى العاملين في الشركة، كما يوضحه الجدول رقم: (7)

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لعبارات المحور الثاني: الاستغراق الوظيفي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الاستجابة	ملاحظات
1	أشعر بالحماس طالما أنا موجود داخل الشركة وأعمل فيها.	3.42	1.17	68%	11	موافق	عال
2	لدي شعور بالفخر لكوني موظفاً في الشركة.	3.81	1.07	76%	8	موافق	عال
3	لدي شعور بالسعادة التامة أثناء ممارستي لعملتي داخل الشركة.	3.49	1.14	70%	10	موافق	عال
4	لدي اهتمام كبير لأني أعمل في هذه الشركة.	3.71	1.09	74%	9	موافق	عال
5	أعطي أولوية كبيرة لأداء مهامي داخل الشركة.	4.11	0.88	82%	4	موافق	عال
6	هنالك روابط قوية لعملتي داخل الشركة.	3.82	0.99	76%	7	موافق	عال
7	لدي قناعه تامة بضرورة إنجاز مهامي خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.86	1.01	77%	6	موافق	عال
8	أنجز مهامي الوظيفية حتى لو كانت أكبر من الوقت المخطط لي.	4.08	0.85	82%	5	موافق	عال
9	أؤدي عملي داخل الشركة بكفاءة عالية.	4.36	0.71	87%	2	موافق بشدة	عال جداً
10	أنجز مهامي بقدر عالٍ من الإلتقان.	4.37	0.70	87%	1	موافق بشدة	عال جداً
11	إذا تطلب مني العمل وقتاً أكبر من وقت دوامي الرسمي لإنجازه فلا أبالي بذلك في سبيل إنجاز العمل.	4.23	0.80	85%	3	موافق بشدة	عال جداً
	متوسط المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)	3.93	1.01	79%		موافق	عال

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام للاستغراق الوظيفي بلغ (3.93) بانحراف معياري (1.01)، وبوزن نسبي (79%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الاستغراق الوظيفي بين العاملين في شركة يمن موبايل جاء بدرجة مرتفعة، تعكس ارتباطاً مهنياً قوياً وانتماء وظيفياً راسخاً لدى العاملين رغم الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد.

وجاءت العبارة "أنجز مهماتي بقدر عال من الإتيقان" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.70)، تلتها العبارة "أؤدي عملي داخل الشركة بكفاءة عالية" بمتوسط (4.36)، وهو ما يعكس روح الالتزام والجدية لدى العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية حتى في ظل الضغوط التشغيلية الناتجة عن الأزمة اليمنية، مثل انقطاع الخدمات، وصعوبة التواصل، ونقص الموارد التشغيلية.

واحتلت عبارة "إذا تطلب مني العمل وقتاً أكبر من وقت دوامي الرسمي فلا أبالي بذلك" المرتبة الثالثة بمتوسط (4.23)، مما يدل على وجود دافع داخلي قوي لدى العاملين لأداء العمل بإخلاص، وهو ما يعد سلوكاً نابعا من الإحساس بالمسؤولية المؤسسية والوطنية في قطاع حيوي يقدم خدمات الاتصالات للمجتمع في ظروف استثنائية.

أما العبارات الأقل ترتيباً مثل "أشعر بالحماس طالما أنا موجود داخل الشركة" و"لدي شعور بالسعادة التامة أثناء ممارستي لعملي" فقد سجلت متوسطات بين (3.42 - 3.49)، وهو ما يشير إلى وجود إجهاد وظيفي نفسي ناتج عن الضغوط الاقتصادية والمعيشية وانعدام الاستقرار العام في البلاد، الأمر الذي قد يحد من الحماس العاطفي رغم استمرار الالتزام المهني العالي.

ويلاحظ كذلك أن العبارات المتعلقة بالانتماء المؤسسي مثل "لدي شعور بالفخر لكوني موظفاً في الشركة"، وهنالك روابط قوية لعملي داخل الشركة" حققت نسباً مرتفعة (76%)، مما يعكس ثقافة مؤسسية إيجابية داخل الشركة، أسهمت في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، وحافظت على درجة عالية من التماسك التنظيمي رغم التحديات السياسية والاقتصادية.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Sahni (2019 التي أكدت أن ارتفاع جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى زيادة مستويات الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تتسق مع نتائج دراسة الأحيري وابن ظفرة (2021) التي بينت وجود أثر إيجابي لجودة حياة العمل في الاستغراق الوظيفي في جامعة الملك خالد. كما تتقاطع النتائج مع دراسة تي ونعرو (2021) التي أظهرت أن أبعاد الاستغراق الوظيفي (الحماس، الإخلاص، والانغماس) كانت متوفرة بدرجة مرتفعة بين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهو ما ينسجم مع النتائج الحالية التي عكست مستوى عالياً من الانغماس والإتيقان الوظيفي لدى موظفي يمن موبايل.

أما على المستوى المحلي، فتعد هذه النتائج مؤشراً على قدرة شركة يمن موبايل على بناء ثقافة عمل متماسكة تعزز من الدافعية والانتماء رغم الظروف الصعبة. فالالتزام العالي بأداء المهام في ظل انعدام الاستقرار الاقتصادي والسياسي يبرز ما يمكن تسميته بـ (الاستغراق الوظيفي المقاوم للأزمات)، فقد يستمد العاملون حافزهم من إحساسهم بالمسؤولية الوطنية والولاء المؤسسي أكثر من الخوافز المادية المباشرة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات ميرغيت، وبوعشير (2020)، والشميمري (2022)، ونصار (2013)، ومصطفى (2019)، وفرج (2021)، والأحمري وابن ظفرة (2021)، وأغريب (2017)، التي أجمعت جميعها على أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات مختلفة جاء مرتفعاً، مما يعزز اتساق نتائج هذه الدراسة مع الأدبيات السابقة في هذا المجال.

● اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات، أُجريت مجموعة من الاختبارات الإحصائية التمهيدية؛ للتحقق من سلامة البيانات، وخلوها من المشكلات الإحصائية، شملت معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار لاختبار العلاقة السببية والتنبؤ بقيمة المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة (شراز، 2009؛ كوب، 2009؛ العلاونة، 1996). كما تم التحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل من خلال اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)، إضافةً إلى فحص التوزيع الطبيعي عبر مؤشري الالتواء والتفلطح.

اختبارات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)

جدول (9) نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون واختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لأبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)

اختبار معامل ارتباط بيرسون				VIF	Tolerance	البعد
الاستقرار والأمان الوظيفي	بيئة العمل	المشاركة في اتخاذ القرارات	الأجور والمكافآت			
.869**	.877**	.827**	1	5.106	0.196	الأجور والمكافآت
.863**	.866**	1	.827**	4.738	0.211	المشاركة في اتخاذ القرارات
.912**	1	.866**	.877**	7.864	0.127	بيئة العمل
1	.912**	.863**	.869**	7.337	0.136	الاستقرار والأمان الوظيفي

يتضح من الجدول (9) أن قيم اختبار تضخم التباين (VIF) لم تتجاوز الحد الأعلى للعدد (10) لكل الأبعاد وقيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (10)؛ مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي أو تداخل بين أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)، أما قيم معاملات ارتباط بيرسون فقد بينت وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) لجميع أبعاد المتغير المستقل؛ لتؤكد كذلك على خلو أبعاد المتغير المستقل من الارتباط الخطي.

التوزيع الطبيعي

تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution) باستخدام اختباري الالتواء (Skewness)، والتفلطح (Kurtosis)، وذلك لضمان ملائمة البيانات لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية. يشير الالتواء إلى مدى تماثل توزيع البيانات حول المتوسط، بينما يعبر التفلطح عن درجة انحدار أو تسطح منحني التوزيع. وبحسب (Hair, 2010)، تعد البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيم الالتواء أقل من (± 2.5) ، كما يرى (Kline, 2005) أن التفلطح يعد مقبولاً عندما لا يتجاوز (± 3) ، وقد تم استخراج قيم الالتواء والتفلطح لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة كما هو موضح في الجدول (10)، وأظهرت النتائج أن جميع القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وصلاحيته لإجراء الاختبارات الإحصائية اللاحقة.

جدول (10) قيم معاملي الالتواء والتفلطح إلى متغيرات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي

متغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الأجور والمكافآت	0.479	-1.016-
المشاركة في اتخاذ القرارات	-.019-	-.795-
بيئة العمل	-.030-	-.977-
الاستقرار والأمان الوظيفي	-.062-	-.761-
المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)	0.164	-.956-
المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)	-.632-	-.005-
الاستبانة ككل	-.003-	-.833-

يتضح من الجدول (9) أن معامل الالتواء تراوح بين (-2، 2)، ومعامل التفلطح أقل من 7 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Matore, Khairani, 2020).

اختبار الفرضيات:

وفيما يلي استعراض نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

• أولاً الفرضية الرئيسة:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على " يوجد أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل، الاستقرار والأمان الوظيفي) في الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال." ولاختبار الفرضية الرئيسة؛ تم استخدام تحليل معامل الانحدار المتعدد؛ والذي يعدُّ من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد متغيرات (متغير مستقل)، وهو المتسبب في تغير المتغير التابع والآخر (متغير تابع)، وتمثل هذه العلاقة بمعادلة الخط المستقيم، والجدول الآتي يوضح ذلك. جدول (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإيجاد أثر بين أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) للعاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال "

ملخص النموذج			تحليل التباين		المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي)
معامل الارتباط	معامل التحديد	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
R	R2				
.648a	.408	34.404	4	.001	
			190		
			194		
جدول المعاملات					المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية)
(B)معامل الانحدار	اختبار T	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة		
الأجور والمكافآت	-.228-	-1.395-	.163	.165	
المشاركة في اتخاذ القرارات	.201	1.334	.151	.184	
بيئة العمل	-.100-	-.530-	.188	.597	
الاستقرار والأمان الوظيفي	.699	4.860	.144	.000	

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والاستغراق الوظيفي، فقد بلغ معامل الارتباط (0.648)، وهو ما يدل على أن تحسن جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى

ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.408)، أي أن جودة الحياة الوظيفية تسهم بنسبة (41 %) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي، مما يعكس أثراً واضحاً للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (34.404) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، مما يؤكد وجود أثر معنوي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي.

وبتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية تبين أن الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية، في حين كان بعد الاستقرار والأمان الوظيفي هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستغراق الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.699) عند مستوى دلالة (0.000)، ما يشير إلى أن استقرار الموظفين وشعورهم بالأمان يعززان ارتباطهم بالعمل واندماجهم فيه بدرجة كبيرة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في الاستغراق الوظيفي للعاملين في شركة يمن موبايل قد تحققت، إذ يمكن للإدارة تعزيز الاستغراق الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، وضمان العدالة في الأجور، وإشراك العاملين في القرارات، وتشجيعهم على التطوير والابتكار بما يسهم في رفع مستوى الاندماج الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

تعكس النتائج قدرة شركة يمن موبايل على بناء ثقافة عمل مرنة قائمة على الثقة والانتماء، إذ برز الأمان والاستقرار الوظيفي كعاملين حاسمين في بقاء الموظفين واستمرار التزامهم، مما يعكس ما يمكن تسميته بـ "الاستغراق الوظيفي المقاوم للأزمات"، إذ يستمد العاملون حافزهم من الشعور بالمسؤولية والانتماء أكثر من اعتمادهم على الخوافز المادية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات عربية سابقة، منها دراسة الشميمري (2022) التي أكدت وجود أثر دال لجودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ودراسة العلاوي (2023) التي بينت أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً في الاستغراق الوظيفي لدى الممارسين الصحيين، ودراسة مصطفى (2019) التي أثبتت وجود تأثير مماثل لدى العاملين في بنك فيصل الإسلامي في الخرطوم، ودراسة الأحري وابن ظفرة (2021) التي أظهرت نتائجها أثراً إيجابياً لجودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك خالد، وكذلك دراسة تي وآخرين (2021) في شركة سونلغاز بالجزائر، ودراسة مرغيث، وبوعشير (2020) التي توصلت إلى علاقة قوية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي. وتشير مجمل هذه الدراسات إلى توافق واضح مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أهمية جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الاستغراق الوظيفي كأحد متطلبات النجاح المؤسسي في البيئات التنافسية الصعبة.

● ثانياً اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

يعد تحليل الانحدار البسيط من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات الوصفية والتحليلية، ويهدف إلى اختبار طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين فقط، أحدهما مستقل (مؤثر)، والآخر تابع (متأثر). ويستخدم هذا النوع من التحليل عندما يكون الهدف هو قياس مقدار تأثير متغير واحد فقط في تفسير التغير الذي يحدث في متغير آخر، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

ويُعبّر نموذج الانحدار البسيط عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة خطية على الصورة:

$$Y = a + bX + e$$

إذ إن:

- Y : المتغير التابع (الذي نسعى لتفسيره).
 - X : المتغير المستقل (المؤثر).
 - a : ثابت الانحدار قيمة Y عندما تكون $X = 0$.
 - b : ميل الانحدار، ويعبر عن مقدار التغير في Y الناتج عن وحدة واحدة من التغير في X .
 - e : الخطأ العشوائي (العوامل غير المفسرة).
- وبعد اختبار دلالة معامل الانحدار (B) وقيمة معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2) من المؤشرات الأساسية التي تستخدم للحكم على مدى معنوية النموذج الإحصائي، وقدرته على تفسير التباين في المتغير التابع. فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من 0.05، دل ذلك على وجود تأثير معنوي حقيقي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- ويستخدم هذا النوع من التحليل في الدراسة الحالية لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (جودة الحياة الوظيفية) على المتغير التابع (الاستغراق الوظيفي) بشكل منفصل، بهدف تحديد مدى مساهمة كل بعد على حدة في تفسير التغير في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، وبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الدراسة:

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال

جدول المعاملات Coefficientsa				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVAa			ملخص النموذج Model Summaryb		المتغير التابع
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	اختبار T	معامل الانحدار (B)		مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
.000	.081	8.41	.678	والمكافآت الأجور	.001	1	70.80	.268	.518a	الاستغراق الوظيفي
						193				
						194				
.000	.074	9.70	.717	اتخاذ القرار المشاركة في	.000	1	94.14	.324	.573a	
						193				
						194				
.001	.072	9.56	.687	بيئة العمل	.001	1	91.40	.321	.567a	
						193				
						194				
.001	.053	11.6	.615	والأمان الاستقرار الوظيفي	.001	1	133.5	.409	.639a	
						193				
						194				

يتضح من نتائج الجدول (12) أن جميع أبعاد (جودة الحياة الوظيفية) قد أظهرت علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية مع (الاستغراق الوظيفي) لدى العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، مما يؤكد تحقق جميع الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (منفردة) في الاستغراق الوظيفي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) للأبعاد الأربعة ما بين (0.518 – 0.639)، وهي دالة عند مستوى (0.01)، مما

يعكس قوة العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي. كما بينت قيم معامل التحديد (R^2) أن الأبعاد الأربعة تفسر ما بين (27% إلى 41%) من التباين في متغير الاستغراق الوظيفي، وهي نسب مرتفعة نسبياً تشير إلى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز اندماج العاملين وتفانيهم في العمل.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن بعد الاستقرار والأمان الوظيفي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.409)، ومعامل الانحدار ($B=0.615$)، وهو دال عند مستوى (0.001)، مما يدل على أن الشعور بالأمان الوظيفي يسهم بفاعلية في رفع درجة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. كما أن هذا العامل يمثل الركيزة الأساسية لاستمرار الالتزام في بيئة العمل، خاصة في ظل الأوضاع غير المستقرة التي تمر بها البلاد، مما يمنح الموظفين إحساساً بالثبات والاطمئنان المهني.

أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد جاء في المرتبة الثانية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.324)، ومعامل الانحدار ($B=0.717$)، ما يعكس أن تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في قرارات العمل، يزيد من شعورهم بالانتماء والثقة، ويعزز ارتباطهم بالمؤسسة.

كما تبين أن بعد بيئة العمل يحتل المرتبة الثالثة بقيمة معامل التحديد (0.321) ومعامل الانحدار ($B=0.687$)، مما يشير إلى أن تهيئة بيئة عمل داعمة ومريحة، تعزز الدافعية والاستغراق في أداء المهام. في حين جاء بعد الأجور والمكافآت في المرتبة الرابعة، بقيمة معامل التحديد (0.268) ومعامل الانحدار ($B=0.678$)، ما يعني أن الأجور العادلة والخوافز المالية لا تزال تمثل عاملاً جوهرياً في تحفيز العاملين ودفعهم نحو الإخلاص في العمل.

من هذه النتائج يمكن القول إن شركة يمن موبايل استطاعت أن تخلق مزيجاً متكاملًا من عناصر جودة الحياة الوظيفية يعزز التزام العاملين واندماجهم، وأن الأمان الوظيفي والمشاركة وبيئة العمل تمثل محركات أساسية للاستغراق الوظيفي، في حين تبقى الأجور والمكافآت عاملاً محفزاً داعماً. كما تبرز هذه النتائج ما يمكن تسميته بـ الاستغراق الوظيفي المقاوم للآزمات، إذ يستمر العاملون في الالتزام والتفاني رغم التحديات الاقتصادية والأمنية التي تواجه اليمن، نتيجة إحساسهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة الوطنية التي يعملون فيها.

جاءت نتائج الدراسة الحالية متفقة مع دراسة Suhaimi et al. (2024) التي تؤكد أن جودة الحياة الوظيفية تمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الاستغراق الوظيفي في شركات الاتصالات، وأن تلبية الحاجات النفسية الأساسية للموظفين مثل الاستقلالية والكفاءة والانتماء الاجتماعي تسهم في تعزيز الاستغراق الوظيفي في بيئة عمل شركات الاتصال، ودراسة Albar et al. (2025) التي أوضحت أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الاستغراق الوظيفي بنسبة تباين مفسر بلغت (72.2%)، ودراسة الشميمري (2022) التي أكدت وجود أثر دال لجودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ودراسة العلاوي (2023) التي أظهرت أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً في الاستغراق الوظيفي لدى الممارسين الصحيين، ودراسة الأحمري وابن ظفيرة (2021) التي بينت وجود أثر إيجابي لأبعاد جودة حياة العمل في جامعة الملك خالد، وكذلك دراسة تي ونعرورة (2021) التي أثبتت وجود علاقة تأثير معنوية بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في شركة سونلغاز الجزائرية، ودراسة مرغيث وبوعشير (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن النتائج الحالية تعزز الفهم النظري والعملية للعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي في السياق اليمني، وتؤكد أهمية تطوير سياسات واستراتيجيات مؤسسية تهدف إلى ترسيخ بيئة عمل

مستقرة ومحفزة قادرة على استثمار رأس المال البشري بفاعلية، وتعزيز ولائه واندماجه في ظل ظروف اقتصادية وأمنية استثنائية.

الاستنتاجات :

- تبين أن مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركة يمن موبايل ما يزال عند حدّ القبول العام، دون أن يبلغ مستوى التميز المطلوب لتحقيق رضا العاملين وتطلعاتهم، مما يشير إلى حاجة الشركة إلى مراجعة سياساتها الإدارية، وتطوير أنظمتها التحفيزية بما يتلاءم مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.
- أظهرت مؤشرات الرضا الوظيفي وبيئة العمل وجود تكيف مرحلي للعاملين مع الواقع الحالي أكثر من كونه رضا حقيقياً أو التزاماً طويل الأمد، وهو ما يعكس فجوة بين طموحات العاملين وممارسات الإدارة، تستدعي تطوير إدارة الموارد البشرية لتقليص هذا التباين.
- جاء بعد الأجور والمكافآت كأضعف أبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثيراً، فقد عبر معظم العاملين عن عدم رضاهم عن العدالة التحفيزية، مما يعكس محدودية نظام المكافآت الحالي وضعف ارتباطه بالأداء، ويؤدي إلى تراجع مستوى الاستقرار والانتماء الوظيفي.
- توجد مشاركة محدودة في عملية اتخاذ القرار، تقتصر غالباً على المستويات الإدارية الدنيا، ما يشير إلى ضعف تطبيق مبدأ الشفافية والتشاركية الإدارية، ويحد من شعور العاملين بالتمكين والانخراط الفعال في مسار العمل المؤسسي.
- أظهرت النتائج أن بيئة العمل المادية والنفسية بحاجة إلى تحسينات إضافية لتعزيز الراحة والدافعية، إذ يعد الاهتمام بظروف العمل عاملاً محورياً في استبقاء الكفاءات وتحفيزها، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد.
- أوضحت الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين مرتفع، وهو ما يعكس التزاماً مهنيّاً ذاتياً نابعاً من الشعور بالمسؤولية والانتماء، أكثر من كونه نتيجة مباشرة لسياسات مؤسسية أو حوافز مادية.
- تشير العلاقة العكسية بين تدني جودة الحياة الوظيفية وارتفاع الاستغراق إلى وجود جهد ذاتي تعويضي لدى العاملين، يعكس حرصهم على أداء واجباتهم رغم التحديات، إلا أن استمرار هذا الوضع دون دعم تنظيمي قد يؤدي إلى إتهاك نفسي ومهني بمرور الوقت.
- أثبتت نتائج اختبار الفرضيات أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية الأربعة (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، الأمان الوظيفي) تمثل محددات أساسية في تشكيل مستوى الاستغراق الوظيفي، وأن تحسينها يسهم مباشرة في رفع الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي.
- أكدت النتائج أن الأجور تحمل بعداً رمزياً يتجاوز قيمتها المادية، إذ تعكس مكانة الموظف في الهيكل المؤسسي، كما أن بيئة العمل والمشاركة الإدارية تسهمان في تعزيز الشعور بالتمكين والانتماء، مما يجعل العدالة التنظيمية شرطاً محورياً للحفاظ على الالتزام المؤسسي.
- يعد الأمان الوظيفي العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستقرار والرضا المهني، لما له من دور في خفض القلق التنظيمي وزيادة الولاء، مما يستوجب من الإدارة العليا اعتماد سياسات طويلة المدى لترسيخه وضمان استمراريته.

التوصيات

1. إعادة النظر في هيكل الأجور والمكافآت داخل الشركة بما يضمن تحقيق العدالة التحفيزية والربط الفعلي بين الأداء والكفاءة والمكافأة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية والمعيشية للعاملين، لضمان استقرارهم المهني وتحسين رضاهم.
2. تطوير منظومة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تفعيل قنوات الحوار الداخلي، وتوسيع صلاحيات المستويات الإدارية الوسطى، بما يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويرسخ مفهوم التمكين المؤسسي الذي يدعم روح المبادرة.
3. تحسين بيئة العمل المادية والنفسية عبر تحديث الأدوات والمعدات التقنية، وتخفيف مصادر الضغط المهني، وتفعيل برامج الرفاه الوظيفي، بما يرفع من مستويات الراحة والدافعية ويحد من الإرهاق الوظيفي.
4. تعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي كأولوية إستراتيجية من خلال وضع سياسات واضحة للترقيات والعقود الدائمة، وتبني برامج احتفاظ بالكفاءات تساهم في تقوية الولاء المؤسسي وتخفيض معدلات دوران العمل.
5. إطلاق برامج دعم نفسي ومهني دورية للعاملين بهدف معالجة مظاهر الإجهاد الناتج عن ظروف العمل الصعبة، وتحويل الاستغراق الذاتي غير المنظم إلى التزام مؤسسي مستدام تدعمه الإدارة عبر التدريب والتحفيز والتقدير.
6. تفعيل نظام تقييم أداء متكامل يربط بين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ومستوى الاستغراق الوظيفي، بحيث يصبح التقييم أداة لتحسين بيئة العمل لا مجرد وسيلة رقابية، ويستخدم كمدخل للتطوير المستمر.
7. إجراء مراجعة دورية للسياسات الإدارية والموارد البشرية لضمان توافقها مع متغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، مع إشراك العاملين في صياغة التحسينات لضمان الالتزام الفعلي بها.
8. تبني سياسة موارد بشرية مرنة تراعي التنوع العمري والوظيفي من خلال تصميم برامج تحفيزية وتدريبية مختلفة حسب فئات العمر وسنوات الخبرة، بما يحقق العدالة الوظيفية ويعزز الإحساس بالمساواة والإنصاف المهني.
9. تأسيس وحدة مختصة بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركة تعنى برصد مستوى الرضا الوظيفي والظروف المهنية والنفسية للعاملين، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن مؤشرات الأداء البشري وفرص التحسين.
10. ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على المبادرة والإبداع والمساءلة، وتعتمد على تحفيز العاملين من خلال الاعتراف بجهودهم وتقدير إنجازاتهم، بما يعزز الميزة التنافسية للشركة في بيئة العمل اليمينية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان، اياد سالم يحيى. (2022). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاندماج الوظيفي، دراسة حالة فندق كراون بلازا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.
- أبو سليمان، محمد فايز خليل. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو شنب، محمد أحمد. (2016). علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالاستغراق الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين.

- أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ليفة، سناء. (2016)، دور رأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والاستغراق الوظيفي. ورقة بحثية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. مصر.
- الأحمري، نهي حسن سعيد؛ وبن ظفرة، فايز بن عوض (2021)، أثر جودة حياة العمل على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك خالد، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مج 5، ع(2)، 11-30. السعودية.
- أغريب، فاتن. (2017)، الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- آل جمعان، شادن عبد الله. (2022)، مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى منتسبي عمادة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض، مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(82)، 53-88، السعودية.
- أونختي نصيرة، وبوجنان التوفيق. (2021)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموارد البشرية في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة CERTAF بمغنية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مج(7)، ع(2)، 23 - 42، الجزائر.
- البربري، مروان. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للإعلام والإنتاج الفني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- البلبيسي، أسامة زياد يوسف. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة.
- تي، أحمد، ونعرورة بوبكر. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي. 15(1)، 101-119.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/160077>
- ثورية، بركيبة. (2017). إدراك الأساتذة لجودة حياة العمل في ظل بعض المتغيرات الديمغرافية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بركة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جاد الرب، سيد. (2008)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر، مصر.
- حريرة، عتيقة ؛ وبوساق، زينة. (2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. مجلة هيرودوت، ع(8)، 200-
- الحسني، كمال كاظم طاهر (2013)، رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي -دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصاد، 3(6)، 1-24، العراق.
- حمامة، عمار بن محمد العبد. (2019)، علاقة جودة الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة الوادي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. الجزائر.

- الخصاونة، زياد مُحمَّد فائق سعيد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- دحلة، هيا رشيد. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاغتراب الوظيفي في المستشفيات الخاصة في إقليم الشمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- الدمرداش، أحمد مُحمَّد، 2018، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، (ط1)، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - مصر.
- ديوب، أيمن. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، ع(1)، 195-224، سوريا.
- الزبيدي، عقيل. (2017). آليات تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة، مجلة القراءة والمعرفة، مصر.
- شراز، مُحمَّد صالح. (2009). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، طبعة أولى، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- الشميمري، هدى صالح. (2022). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، كلية التربية، إدارة البحث والنشر العلمي (مجلة علمية)، مج38 - ع(4)، إبريل.
- شنافي، نوال. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، مج5، ع(1)، مارس 2021، 196-206.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن؛ وأبو عمرة صابرين سعيد. (2019). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(27)، ع(2)، 1-33.
- الشنطي، نهاد عبد الرحمن. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل، دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان، دراسة ماجستير غير منشورة.
- شهنار فاضل أحمد. (2016). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج22، ع(91)، طلحي، فاطمة الزهراء؛ وعامر، ملايكية. (2022). الاستغراق الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة سوق اهراس، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج7، ع(1)، 227 - 241.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة ذمار، مج1، ع(8)، 332-387.
- العبادي، هاشم فوزي؛ والجاف، ولاء جودت. (2012). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جامعة كوبة. مج05، ع(09).

- عبد العليم، محمد. (2012). محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مج 24، ع(2)، 9 - 46.
- عبدالعال، حسن محمد حسن. (2018). دور القيادة الإبداعية في تنمية الاستغراق الوظيفي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين.
- عبيدات، وقان، (2009)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عدوان، سناء عبد الله سليمان. (2022). أثر الاستغراق الوظيفي على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات قطاع التأمين في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عجلون الأردن.
- العروسي، أحمد حسين سالم. (2017). أتمودج قياس فاعلية القيادة الخادمة ي جودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، (أطروحة دكتوراة) قسم الإدارة و التخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- العزيزي، محمود. (2022). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 9، ع(7)، 61-76.
- العزيزي، محمود عبده حسن محمد. (2019). علم النفس الإيجابي: ماهيته، أسسه وافترضاته، تطبيقاته. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 2، ع(22)، إبريل - يونيو 2019، 6-36.
- العسكري، محمد علي أحمد. (2023). أثر التمكين الإداري في جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعات الأهلية اليمنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الوطنية، اليمن.
- العفيفي، محمد عبد الله عبد الرحمن. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على جودة القرارات الإدارية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- العلوي، غيداء محمد موسى. (2023). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبوك، السعودية.
- الغزي، سامي. (2014). سياسات وبرامج الحماية والرعاية للموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عوض الله، فوزية علي سلطان (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س 39، ع(2)، 219-256.
- فاضل، رسال يحيى. (2025). مدى توافر متطلبات تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية وفقاً للمواصفة ISO45001: 2018 في المستشفيات اليمنية في مدينة الحديدة. مجلة سبأ للعلوم الإنسانية والاجتماعية (Saba Journal of Humanities and Social Sciences)، مج 1، ع(1): 1-32.
- فرج، وليد. (2021). أثر الاستغراق الوظيفي للعاملين على مشاركة المعرفة الضمنية، (أطروحة دكتوراة)، إدارة الأعمال. اليمن.
- الفلاح، وليد إسماعيل. (2020). دور القيادة الإستراتيجية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، اليمن.

- فهيري، فاطمة. (2020). أثر الأنماط القادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مدبريه توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الكلالدة، طاهر محمد، (2013)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- كوب، جاري. (2009). تحليل البيانات الاقتصادية، معهد الإدارة العامة للبحوث، السعودية.
- لطرش، محمد. (2020)، دراسة الاستغراق الوظيفي للأستاذ الجامعي الجزائري حسب نموذج "الترشت"، مجلة أبعاد اقتصادية، مج 10، ع(2)، 301-281.
- لطرش، محمد. (2023). تأثير خصائص الوظيفة حسب نموذج هاكمان وأولدهام في الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 6 ع(1)، 272-253، الجزائر.
- ماضي، أحمد ديب. (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماضي، خليل إسماعيل إبراهيم. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
- محروق، سمر؛ وبوبلي، حليلة. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في الاستغراق الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة جيجل، الجزائر.
- مرغيت، فاطمة الزهراء؛ وبوعشير، لبنى. (2020)، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.
- مصطفى، هالة أحمد عبد الرحمن. (2019). الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع الخرطوم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- المصقري، نجوم علي أحمد. (2020). جودة حياة العمل وأثرها في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركات الهاتف النقال في أمانة العاصمة صنعاء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء- اليمن.
- المطري، عبد الكريم علي حسين. (2019). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- مفلح، محمد أحمد علي. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين، دراسة مقارنة بين المستشفى اليمني الألماني ومستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا. (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- عبد المنعم، مصطفى محمد، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2020). أثر الاستغراق الوظيفي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع(3)، 150-129.
- المنان، هويدا علي محمد عطا. (2018). "جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

ميا، علي يونس؛ ومزيق، رامي أكرم. (2017). مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية في المصارف التجارية بمدينة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، مج39، ع(67)، 43-67.

النجار، حسن محمد. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

نصار، إيمان حسن. (2013). "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

نصار، رجاء محمد. (2017). جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

هلال، طارق عثمان عبد الله؛ وعبد الرحمن، سهى أحمد أرياب؛ وعبد القادر، ضياء الدين عمر (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في معدل دوران العمل بالتطبيق على العاملين في بنك (التضامن الإسلامي) (الرئاسة)، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج9، ع(2)، ديسمبر (2020)، 105-129.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albar, E., Hamidah, & Susita, D. (2025). Quality of work life and its impact on employee engagement. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(4s), 339-344. <https://www.jisem-journal.com/>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management journal*, 58(1), 111-135.
- Elise Ramstad, "Promoting performance and the quality of working life simultaneously", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 Iss: 5, (2009) pp.423 – 436.
- Garg. C.P., Neetu Munjal, Preeti Bansal and Akshay Kirti Singhal. quality of work life-an overview *International Journal of Physical and Social Sciences*. Volume 2, Issue 3 2012 PP 231-242.
- Gopinath, R., & Kalpana, R. (2020). Relationship of job involvement with job satisfaction. *Adalya journal*, 9(7), 306-315.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Law M. (2014). "Employee Disengagement: The Impact of Role Discrepancy, Professional Identity and Organizational Justice" Doctor Thesis Athabasca University.
- Perrin, Towers. (2007). *Global Workforce Study*, <http://www.towersperrin.com>.
- Sahni, J. (2019). Role Of Quality of Work Life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment in Telecom Industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285-300.
- Shekari, H. (2015). Evaluating the three dimensions of work engagement in social security organization of Yazd province in Iran. *Journal of Educational and Management Studies*, 5(3), 168-174.
- Suhaimi, M. H., Hassan, N., Zahari, A. S. M., Zamri, M. N., & Rasak, N. T. S. (2024). A conceptual model of the relationship between quality of work life and employee engagement among telecommunication call center employees in Malaysia. *Information Management and Business Review*, 16(3S[a]), 78-87.*
- Tiwari, Shashi. (2011). "Employee Engagement: The Key to Organizational Success", ICOQM-10, Kolkata.

Romanization of the References:

- Abū Rummān, Iyād Sālim Yahyá. (2022). "Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-atharuhā fī al-indimāj al-waẓīfī, dirāsah ḥālat Funduq krāwn blāzā, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at Jarash, al-Urdun.

- Abū Sulaymān, Muḥammad Fāyiz Khalīl. (2021). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah ‘alā adā’ al-‘āmilīn fī al-Kullīyah al-Jāmi‘īyah lil-‘Ulūm al-taṭbīqīyah alāstghrāq al-waẓīfī kmtghyr wasīt, Risālat mājistīr ghayr manshūrah. al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah.
- Abū Shanab, Muḥammad Aḥmad. (2016). ‘alāqat waẓā’if Idārat al-mawārid al-basharīyah bālāstghrāq al-waẓīfī, (Risālat mājistr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Azhar, Ghazzah. Filasṭīn.
- Abū ‘Awdah, Maḥmūd Ismā‘īl. (2018). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī taḥqīq al-Tamyīz al-mu’assasī dirāsah taṭbīqīyah ‘alā munazzamāt al-mujtama’ al-madanī fī Qīṭā’ Ghazzah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah, Filasṭīn.
- Abū lyfh, Sanā’. (2016), Dawr Ra’s al-māl al-nafī al-ijābī fī al-‘alāqah bayna Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah alāstghrāq al-waẓīfī. Waraqah baḥthīyah, al-Munazzamah al-‘Arabīyah llnmyh al-Idārīyah, al-Qāhirah. Miṣr.
- AL-Aḥmarī, Nuḥā Ḥasan Sa‘īd ; wa-Bin zfrh, Fāyiz ibn ‘Awaḍ (2021), Athar Jawdah ḥayāt al-‘amal ‘alā alāstghrāq al-waẓīfī, dirāsah taṭbīqīyah ‘alā muwazzafī Jāmi‘at al-Malik Khālīd, Majallat Āfāq ‘ulūm al-Idārah wa-al-iqtisād, Majj 5, ‘A (2), 11-30. al-Sa‘ūdīyah.
- Aghryb, Fātin. (2017), alāstghrāq al-waẓīfī wa-‘alāqatuhu bi-al-ibdā’ al-waẓīfī ladā al-‘āmilīn fī al-mu’assasāt al-ḥukūmīyah wa-ghayr al-ḥukūmīyah fī Muḥāfazat al-Khalīl, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Quds, Filasṭīn.
- Āl Jam‘ān, Shādīn ‘Abd Allāh. (2022), mustawā Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah ladā mntsbī ‘Imādat al-mawārid al-basharīyah fī Jāmi‘at al-Imām Muḥammad ibn Sa‘ūd al-Islāmīyah bi-madīnat al-Riyāḍ, Majallat al-Funūn wa-al-Ādāb wa-al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, ‘A (82), 53-88, al-Sa‘ūdīyah.
- Awbkhty Nuṣayrah, wbnjān al-Tawfīq. (2021), Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-atharuhā ‘alā adā’ al-mawārid al-basharīyah fī al-Jazā’ir-drāsh ḥālat Mu’assasat CERTAF bmgnyh. Majallat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah. Majj (7), ‘A (2), 23 – 42, al-Jazā’ir.
- AL-Barbarī, Marwān. (2016). Dawr Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī al-hadd min Zāhirat alāḥtrāq al-waẓīfī ladā al-‘āmilīn fī Shabakah al-Aqsā lil-‘Ilām wa-al-Intāj al-Fannī, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Barnāmaj al-Dirāsāt al-‘Ulyā al-mushtarak bayna Akādīmīyat al-Idārah wa-al-siyāsah lil-Dirāsāt al-‘Ulyā wa-Jāmi‘at al-Aqsā bi-Ghazzah.
- Alblbysy, Usāmah Ziyād Yūsuf. (2012). Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-atharuhā ‘alā al-adā’ al-waẓīfī lil-‘āmilīn fī al-mu’assasāt ghayr al-ḥukūmīyah fī Qīṭā’ Ghazzah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah bi-Ghazzah.
- Ty, Aḥmad, wn’rwrh Būbakr. (2021). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah ‘alā alāstghrāq al-waẓīfī ladā al-‘āmilīn bālm’ssh al-iqtisādīyah – dirāsah maydānīyah bi-Sharikat swnlghāz bālwādy. 15 (1), 101-119. <https://asjp.cerist.dz/en/article/160077>
- Thawrīyah, brkybh. (2017). idrāk al-asātidhah li-Jawdat ḥayāt al-‘amal fī zill ba’ḍ al-mutaghayyirāt al-dīmughrāfīyah, dirāsah maydānīyah bi-Kullīyat al-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah brqlh, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah).
- Jād al-Rabb, Sayyid. (2008), Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī munazzamāt al-A‘māl al-‘Aṣrīyah. al-Qāhirah : Dār al-Fikr al-‘Arabī lil-Nashr, Miṣr.
- Ḥrāyrh, ‘Atīqah ; wbsāq, Zuwaynah. (2018). Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-dawruhā fī Tanmīyat alāstghrāq al-waẓīfī. Majallat Hīrūdūt, ‘A (8), 200-
- AL-Ḥasanī, Kamāl Kāzim Ṭāhir (2013), Ra’s al-māl al-nafī wa-atharuhu fī alāstghrāq alwzyfy-drāsh taḥlīlīyah ll’ārā’ ‘ayyīnah min tdrysy kullīyatay al-Idārah wa-al-iqtisād wa-al-tarbiyah al-riyādīyah, Jāmi‘at al-Muthannā, Majallat al-Muthannā lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-Iqtisād, 3 (6), 1-24, al-‘Irāq.
- Ḥamāmah, ‘Ammār ibn Muḥammad al-‘Abd. (2019), ‘alāqat Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah bālāstghrāq al-waẓīfī, dirāsah maydānīyah ‘alā ‘ayyīnah min asātidhat Jāmi‘at al-Wādī (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah), Jāmi‘at qāshdy mrbāh-Warqalah, Warqalah. al-Jazā’ir.
- AL-Khaṣāwinah, Ziyād Muḥammad Fā’iq Sa‘īd. (2022). Athar mumārasāt Idārat al-mawārid al-basharīyah ‘alā Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah, dirāsah ḥālat Sharikat Tawzī’ al-kahrabā’ al-Urdunīyah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- Daḥlah, Hayā Rashīd. (2021). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī al-hadd min al-Ighṭirāb al-waẓīfī fī al-mustashfayāt al-khāsshah fī Iqlīm al-Shamāl, Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Urdun.
- AL-Dimirdāsh, Aḥmad Muḥammad, 2018, Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-al-adā’ al-waẓīfī, (T1), Dār al-Ḥikmah lil-Ṭibā‘ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī’ – alqāhrt-Miṣr.
- Dayyūb, Ayman. (2014). Tamkīn al-‘āmilīn ka-madkhal li-taḥsīn al-ḥayāh al-waẓīfīyah, dirāsah maydānīyah fī Qīṭā’ al-ittiṣālāt, Majallat Jāmi‘at Dimashq lil-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-qānūnīyah, al-mujallad 30, ‘A (1), 195-224, Sūriyā.

- AL-Zubaydī, ‘Aqīl. (2017). āliyyāt ta‘zīz alāstghrāq al-wazīfī ladā Mu‘allimī w m‘lmāt al-Madāris al-thānawīyah bi-Muḥāfazat Jiddah, Majallat al-qirā‘ah wa-al-ma‘rifah, Miṣr.
- Shrāz, Muḥammad Ṣāliḥ. (2009). al-Tahlīl al-iḥṣā‘ī llyānāt bi-istikhdām Barnāmaj al-Majmū‘ah al-iḥṣā‘īyah lil-‘Ulūm al-ijtimā‘īyah SPSS, Ṭab‘ah ulā, Jāmi‘at Umm al-Qurā, al-Riyād, al-Sa‘ūdīyah.
- Alshmyrmry, Hudā Ṣāliḥ. (2022). Jawdah ḥayāt al-‘amal wa-‘alāqatuhā bālāstghrāq al-wazīfī wa-al-sulūk al-ibdā‘ī ladā a‘dā’ Hay‘at al-tadrīs fī al-jāmi‘āt al-Sa‘ūdīyah, Kulliyat al-Tarbiyah, Idārat al-Baḥth wa-al-Nashr al-‘Ilmī (Majallat ‘ilmīyah), mj38 – ‘A (4), Ibrīl.
- Shnāfy, Nawāl. (2021). musāhamah Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah fī taḥqīq al-iltizām al-tanzīmī. Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Tijārīyah, mj5, ‘A (1), Mārs 2021, 196-206.
- AL-Shanṭī, Maḥmūd ‘Abd al-Raḥmān ; wa-Abū ‘Amrah Ṣābrīn Sa‘īd. (2019). Dawr alāstghrāq al-wazīfī kmtghyr wasīṭ bayna al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-al-sulūk al-ibdā‘ī ladā al-‘āmilīn bi-Wizārat al-tanmiyah al-ijtimā‘īyah, Majallat al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah, Majj (27), ‘A (2), 1-33.
- AL-Shanṭī, Nihād ‘Abd al-Raḥmān. (2016). wāqī‘ Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah fī al-mu‘assasāt al-hukūmiyah w‘lāqth b’khlāqyāt al-‘amal, dirāsah ṭaḥbīqīyah ‘alā Wizārat al-Ashghāl al-‘Āmmah wa-al-Iskān, dirāsah mājistīr ghayr manshūrah.
- Shhnāz Fāḍil Aḥmad. (2016). alāstghrāq al-wazīfī lil-‘āmilīn wa-ta’tḥiruhū fī blwrh al-tamāthul al-tanzīmī, baḥth tahlīlī li-ārā’ ‘ayyīnah min al-‘āmilīn fī Maṣrif al-Sharq al-Awsaṭ al-rāfy lil-Istithmār, Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idārīyah, mj22, ‘A (91).
- Ṭalhī, Fāṭimah al-Zahrā’ ; wa-‘Āmir, mlāykyh. (2022). alāstghrāq al-wazīfī wa-dawruhu fī ta‘zīz al-Walā’ al-tanzīmī fī Mu‘assasat Ittiṣālāt al-Jazā‘ir, Wakālat Sūq Ahrās, Majallat iylyzā lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, mj7, ‘A (1), 227-241.
- AL-‘Āmirī, ‘Abd al-‘Azīz ‘Abd al-Hādī. (2020). al-‘alāqah bayna al-da‘m al-tanzīmī wālāstghrāq al-wazīfī wa-atharuhū ‘alā althkm al-tanzīmī ladā al-muwazzafīn al-idārīyīn fī Jāmi‘at al-Hudaydah, Majallat al-Ādāb lil-Dirāsāt al-naḥsiyah wa-al-tarbawīyah, Jāmi‘at Dhamār, mj1, ‘A (8), 332-387.
- AL-‘Abbādī, Hāshim Fawzī ; wālajāf, Walā’ Jawdat. (2012). Istirāṭijyāt ta‘zīz alāstghrāq al-wazīfī wa-dawruhā fī taḥqīq al-adā’ al-‘Ālī li-munazzamāt al-A‘māl, Kulliyat al-Idārah wa-al-iqtisād, Jāmi‘at al-Kūfah, Jāmi‘at kwbh. mj05, ‘A (09).
- ‘Abd al-‘Alīm, Muḥammad. (2012). Muḥaddidāt wa-ab‘ād al-‘adālah al-tanzīmīyah wa-atharuhā ‘alā alāstghrāq al-wazīfī, Majallat Āfāq jadīdah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah, Majj 24, ‘A (2), 9 – 46.
- ‘Abd-al-‘Āl, Ḥasan Muḥammad Ḥasan. (2018). Dawr al-Qiyādah al-ibdā‘īyah fī Tanmiyat alāstghrāq al-wazīfī bi-Wizārat al-dākhilīyah wa-al-amn al-Waṭanī al-Filasṭīnī, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Ghazzah, Filasṭīn.
- ‘Ubaydāt, wqān, (2009), al-Baḥth al-‘Ilmī mafhūmuhū wa-adawātuhū, al-Ṭab‘ah al-thānīyah, Dār al-Fikr lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, ‘Ammān, al-Urdun.
- ‘Adwān, Sanā’ ‘Abd Allāh Sulaymān. (2022). Athar alāstghrāq al-wazīfī ‘alā al-muwāṭanah al-tanzīmīyah ladā al-‘āmilīn fī sharikāt Qiṭā’ al-ta’mīn fī al-Urdun, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at ‘Ajlūn al-Urdun.
- AL-‘Arūsī, Aḥmad Ḥusayn Sālim. (2017). Unmūdhaj Qiyās fā‘iliyat al-Qiyādah al-Khādīmah Y Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah ladā al-qiyyādāt al-Akādīmīyah fī al-jāmi‘āt al-Yamanīyah, (uṭrūḥat duktūrāh) Qism al-Idārah wa al-Takḥṭīf al-tarbawī, Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi‘at Ṣan‘ā’, al-Yaman.
- AL-‘Azīzī, Maḥmūd. (2022). Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah wa-atharuhā fī al-ibdā’ al-idārī ladā muwazzafī Jāmi‘at al-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā al-Yamanīyah, Majallat al-Andalus lil-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, mj9, ‘A (7), 61-76.
- AL-‘Azīzī, Maḥmūd ‘Abduḥ Ḥasan Muḥammad. (2019). ‘ilm al-naḥs al-ijābī : māḥiyatuhū, ususuḥū wāftrādāth, ṭaḥbīqāth. Majallat al-Andalus lil-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtimā‘īyah, Majj 2, ‘A (22), Ibrīl – Yūniyū 2019, 6-36.
- AL-‘Askarī, Muḥammad ‘Alī Aḥmad. (2023). Athar al-tamkīn al-idārī fī Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah lil-‘āmilīn fī al-jāmi‘āt al-Ahlīyah al-Yamanīyah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Jāmi‘ah al-Waṭanīyah, al-Yaman.
- AL-‘Afīfī, Muḥammad ‘Abd Allāh ‘Abd al-Raḥmān. (2020). Athar Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah ‘alā Jawdah al-qarārāt al-Idārīyah fī Sharikat al-ittiṣālāt alkhlyh al-Filasṭīnīyah jwāl fī Qiṭā’ Ghazzah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Quds, Filasṭīn.
- AL-‘Allāwī, Ghaydā’ Muḥammad Mūsā. (2023). Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah wa-atharuhā ‘alā alāstghrāq al-wazīfī, dirāsah ṭaḥbīqīyah ‘alā al-qiṭā’ al-ṣiḥḥī fī al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at Tabūk, al-Sa‘ūdīyah.

- AL-'Anzī, Sāmī. (2014). Siyāsāt wa-barāmij al-Ḥimāyah wa-al-ri'āyah lil-mawārid al-bashariyah wa-'alāqatuhā bi-al-amn al-waẓīfī, (Risālat duktūrāh ghayr manshūrah), Jāmi'at Nāyif al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-Amnīyah, al-Riyāḍ, al-Mamlakah al-'Arabīyah al-Sa'ūdīyah.
- 'Awaḍ Allāh, Fawziyah 'Alī Sulṭān (2019). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī al-'alāqah bayna alāstghrāq al-waẓīfī wa-sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah, dirāsah maydānīyah, Majallat al-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Tijārīyah, S 39, 'A (2), 219-256.
- Fāḍil, Rasāil Yaḥyā. (2025). Madā twāfr Mutaṭallabāt taṭbīq Nizām al-Ṣiḥḥah wa-al-salāmah al-mihniyah waḥḍan lilmwāshf ISO45001 : 2018 fī al-mustashfayāt al-Yamanīyah fī Madīnat al-Ḥudaydah. Majallat Saba' lil-'Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā'īyah, (Saba Journal of Humanities and Social Sciences) 'A (1) : 1-32.
- Faraj, Walīd. (2021). Athar alāstghrāq al-waẓīfī lil-'āmilīn 'alā Mushārakat al-Ma'rifah aldmnyh, (uṭrūḥat duktūrāh), Idārat al-A'māl. al-Yaman.
- al-Fallāḥī, Walīd Ismā'īl. (2020). Dawr al-Qiyādah al-Istirāṭijīyah fī Taḥsīn Jawdah al-ḥayāh lwzyfyh fī al-jāmi'āt al-Yamanīyah al-Ahliyah, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Yaman.
- Fhyry, Fāṭimah. (2020). Athar al-anmāt alqādyh al-ḥadīthah 'alā Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah min khilāl twsyṭ al-'adālah al-tanzīmīyah, dirāsah ḥālat mdbryh Tawzī' al-kahrabā' wa-al-ghāz bi-Wilāyat al-Jaflah, uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah, Kulliyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-'Ulūm al-Tijārīyah wa-'ulūm al-tasyīr, al-Jazā'ir.
- AL-Kalālīdah, Tāḥir Muḥammad, (2013), al-Ittijāhāt al-ḥadīthah fī Idārat al-mawārid al-bashariyah, Dār al-Yazūrī al-'Ilmīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī', al-Urdun.
- Kūb, Jārī. (2009). tahlīl al-bayānāt al-iqtisādīyah, Ma'had al-Idārah al-'Āmmah lil-Buḥūth, al-Sa'ūdīyah.
- Lṭrsh, Muḥammad. (2020), dirāsah alāstghrāq al-waẓīfī lil-Ustādh al-Jāmi'ī al-Jazā'irī Ḥasab namūdḥaj "ālrsht ", Majallat Ab'ād iqtisādīyah, Majj 10, 'A (2), 281-301.
- Lṭrsh, Muḥammad. (2023). Ta'thīr Khaṣā'īs al-waẓīfah Ḥasab namūdḥaj ḥākmān w'wldhām fī alāstghrāq al-waẓīfī lil-'āmilīn dirāsah ḥālat Mu'assasat Ittiṣālāt aljzā'r-bātnh, Majallat Abḥāth iqtisādīyah mu'āshirah, al-mujallad 6 'A (1), 253-272, al-Jazā'ir.
- Māḍī, Aḥmad Dīb. (2014). Athar al-da'm al-tanzīmī 'alā Tanmiyat alāstghrāq al-waẓīfī ladā al-'āmilīn fī Maktab Ghazzah al-iqlīmī al-tābi' ll'wnrwā, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Jāmi'ah al-Islāmīyah, Ghazzah.
- Māḍī, Khalīl Ismā'īl Ibrāhīm. (2014). Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-atharuhā 'alā mustawā al-adā' al-waẓīfī lil-'āmilīn dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-jāmi'āt al-Filasṭīnīyah, (uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah), Idārat al-A'māl, Jāmi'at Qanāt al-Suways, Miṣr.
- Mḥrwq, Samar ; wwbly, Ḥalīmah. (2020). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah fī alāstghrāq al-waẓīfī ladā al-asātidhah al-Jāmi'īyīn, dirāsah maydānīyah fī Kulliyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tijārīyah wa-'ulūm al-tasyīr bi-Jāmi'at Jīl. (uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah), Jāmi'at Jīl, al-Jazā'ir.
- Mrghyt, Fāṭimah al-Zahrā' ; wbw'shyr, Lubnā. (2020), Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-'alāqatuhā bālāstghrāq al-waẓīfī ladā asātidhat al-Ta'lim al-'Ālī, dirāsah maydānīyah bi-ba'd jāmi'āt al-Jazā'ir, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi'at Muḥammad al-Ṣiddīq ibn Yaḥyā, al-Jazā'ir.
- Muṣṭafā, Ḥalāh Aḥmad 'Abd al-Raḥmān. (2019). al-Dawr al-Wasīṭ llrshāq al-tanzīmīyah fī al-'alāqah bayna Jawdah ḥayāt al-'amal wālāstghrāq al-waẓīfī bi-al-taṭbīq 'alā Bank Fayṣal al-Islāmī al-Sūdānī Far' al-Kharṭūm, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi'at al-Nīlayn, al-Kharṭūm, al-Sūdān.
- Almṣqry, Nujūm 'Alī Aḥmad. (2020). Jawdah ḥayāt al-'amal wa-atharuhā fī al-adā' al-waẓīfī, dirāsah maydānīyah 'alā sharikāt al-ḥātif alnqāl fī Amānat al-'Āsimah Ṣan'a' (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi'at al-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā, ṣn'a'-al-Yaman.
- AL-Maṭarī, 'Abd al-Karīm 'Alī Ḥusayn. (2019). Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah wa-atharuhā fī Taḥsīn al-adā' al-waẓīfī, dirāsah maydānīyah fī al-jāmi'āt al-Ahliyah al-Yamanīyah. (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), al-Akādīmīyah al-'Arabīyah lil-'Ulūm al-mālīyah wa-al-maṣrifīyah, Ṣan'a', al-Yaman.
- Mufliḥ, Muḥammad Aḥmad 'Alī. (2021). Athar Jawdah al-ḥayāh al-waẓīfīyah 'alā adā' al-'āmilīn, dirāsah muqāranah bayna al-mustashfā al-Yamanī al-Almānī wmtshfā Jāmi'at al-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā. (Risālat mājistīr), al-Akādīmīyah al-Yamanīyah lil-Dirāsāt al-'Ulyā, Ṣan'a', al-Yaman.
- 'Abd al-Mun'im, Muṣṭafā Muḥammad, wrfā'y, Mamdūḥ 'Abd al-'Azīz Muḥammad. (2020). Athar alāstghrāq al-waẓīfī 'alā alāstdāmḥ al-tanzīmīyah : dirāsah maydānīyah 'alā al-Ma'āhid al-'Ulyā al-khāsshah bi-Muḥāfazat al-Gharbīyah. al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Iqtisād wa-al-tijārah, 'A (3), 129-150.

- AL-Mannān, Huwaydā ‘Alī Muḥammad ‘Aṭā. (2018). "Jawdah ḥayāt al-‘amal wa-atharuhā ‘alā alāstghrāq al-wazīfī : al-Dawr al-Wasīṭ li-ra’s al-māl al-nafsi", (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Sūdān lil-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā. al-Sūdān.
- Mayā, ‘Alī Yūnus ; wmyzq, Rāmī Akram. (2017). Madā twāfr Ab‘ād alāstghrāq al-wazīfī ladā al-‘āmilīn fī al-qīṭā‘ al-maṣrīfī. dirāsah maydānīyah fī al-maṣārīf al-Tijāriyah bi-madīnat al-Lādhīqīyah, Majallat Jāmi‘at al-Ba‘th, mǝ39, ‘A (67), 43-67.
- AL-Najjār, Ḥasan Muḥammad. (2017). Athar taṭbīq al-‘adālah al-tanzīmīyah ‘alā alāstghrāq al-wazīfī, dirāsah maydānīyah ‘alā al-‘āmilīn fī mudīrīyāt al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm bi-Qīṭā‘ Ghazzah, Jāmi‘at al-Azhar, Ghazzah, Filasṭīn.
- Naṣṣār, Īmān Ḥasan. (2013). "Jawdah ḥayāt al-‘amal wa-atharuhā ‘alā Tanmiyat alāstghrāq al-wazīfī-dirāsah muqāranah bayna Dā’irat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm fī Wakālat al-Ghawth wa-Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm al-ḥukūmīyah", Risālat mājistīr ghayr manshūrah, al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah-flstyn.
- Naṣṣār, Rajā’ Muḥammad. (2017). Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah fī Taḥsīn mustawā sulūk al-muwāṭānah al-tanzīmīyah, dirāsah maydānīyah ‘alā al-‘āmilīn fī Jāmi‘at Filasṭīn, (Risālat mājistīr ghayr manshūrah), Jāmi‘at al-Aqṣā, Filasṭīn.
- Hilāl, Ṭāriq ‘Uthmān ‘Abd Allāh, ; wa-‘Abd al-Raḥmān, Suhā Aḥmad arbāb ; wa-‘Abd al-Qādir, Ḍiyā’ al-Dīn ‘Umar (2020). Athar Jawdah al-ḥayāh al-wazīfīyah fī Mu‘addil Dawarān al-‘amal bi-al-taṭbīq ‘alā al-‘āmilīn fī Bank (al-Taḍāmūn al-Islāmī (al-Ri’āsah), Majallat al-Idārah wa-al-tanmiyah lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, mǝ9, ‘A (2), Dīsimbir (2020), 105-129.