

## أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

د. عبدالله أحمد العولقي<sup>1</sup>  
د. فواز أحمد النظاري<sup>(\*,1)</sup>

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة والعلوم الإدارية - جامعة إب  
\* عنوان المراسلة: [awalki2012@gmail.com](mailto:awalki2012@gmail.com)

## أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

### الملخص:

اهتم هذا البحث بتحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة قوامها (330) موظفاً، في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك. وتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، وكشفت نتائج التحليل العاملي عن انخفاض أبعاد جودة حياة العمل من ستة أبعاد إلى خمسة أبعاد، من خلال دمج بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وأسلوب الرئيس في الإشراف تحت بُعد واحد، وأمكن تسميته بأسلوب الرئيس في الإشراف، كما عمل التحليل العاملي على تخفيض أبعاد الارتباط الوظيفي من ثلاثة أبعاد إلى بُعدين من خلال دمج بُعد الحيوية والحماس في العمل مع التقاضي في العمل تحت بُعد واحد أمكن تسميته بالحماس والإخلاص في العمل، وبينت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم.

**الكلمات المفتاحية:** جودة حياة العمل، الارتباط الوظيفي، المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

## Impact of Quality of Work Life on Improving Work Engagement at the Yemeni Public Telecommunications Corporation

### Abstract:

This study examined the effect of the quality of work life on improving work engagement in the Yemeni Public Telecommunications Corporation. In order to achieve this objective, a sample of 330 employees was selected from the headquarters of the Yemeni Public Telecommunications Corporation, located in Sana'a, the capital city of Yemen. The study used a survey to collect preliminary data required for the study. The exploratory factor analysis (EFA) was used to check the validity of the measures used in the study. The EFA analysis revealed that the number of dimensions of quality of work conditions decreased from six dimensions to five dimensions due to the combination of the dimensions of participation in decision-making and the president's style of supervision under one dimension, called the president's style of supervision. The EFA analysis also decreased the dimensions of work engagement from three dimensions to two dimensions by combining the dimensions of vitality and enthusiasm at work and dedication to work under one dimension, called enthusiasm and sincerity work. The results also revealed that the practice of dimensions of quality of work life has a significant relationship with the improvement of work engagement in the Yemeni Public Telecommunications Corporation.

**Keywords:** Quality of work life, Work engagement, Yemeni Public Telecommunications Corporation.

## المقدمة:

الإدارة عبارة عن تنظيم إنساني، وليس تنظيماً آلياً، ويشكل العنصر البشري فيها القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، ويؤثر ويتأثر بمجموعة من المتغيرات في بيئة المنظمة، فال مورد البشري هو الذي يخترع ويبكر ويبدع ويحدد ويدير وينظم وينفذ، وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية، فإنها تفتقر إلى الكفاءة والأداء المتميز، فال مورد البشرية هم من يصنعون المنظمات، وليس المباني والأجهزة والمعدات والعلامات التجارية من تصنعها، فإذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة، متمثلة في المواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فإن الاختلاف بين هذه المنظمات، يجب أن ينسب إلى اختلاف الأداء بين الأشخاص، فال تكنولوجيا والأسواق والمنتجات يمكن لها تحقيق التنافسية للمنظمة، لكن المورد البشرية هي التي تديهما (العولقي، 2016)، وبالتالي يجب على المنظمة الاهتمام بمواردها البشرية من خلال تحسين جودة حياة العمل بها، فجودة حياة العمل تعمل على رفع درجة الرضا الوظيفي، وإيجاد بيئة عمل مناسبة وتنمية وتطوير أداء العاملين. كما توفر للعاملين الأمان الوظيفي والأجور والحوافز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف العمل الصحية والأمنية، وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين، وتضمن لهم فرص الترقى والاندماج الاجتماعي، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم، ويتراجع معدل دوران العمل والغياب للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية لكل عامل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية المتميزة للمنظمة (Zare, Haghgooyan, & Asl, 2012). ويعتبر الارتباط بالعمل مهما لأداء الأعمال، حيث تناول العديد من الممارسين والباحثين وجود علاقة قوية بين الارتباط بالعمل والأداء التنظيمي (Gorgievski, Moriano, & Bakker 2014)، ووفق مؤسسة غالوب أن العمال غير المرتبطين بوظائفهم يكلف منظمات الأعمال الأمريكية ملايين الدولارات سنوياً، بسبب انخفاض الإنتاجية، مما يجعل من موضوع كيفية زيادة ارتباط العاملين بوظائفهم ذا أهمية كبيرة للقادة وممارسي الموارد البشرية (Zhang, 2010).

وبالرغم من أن عدداً من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية ومنها دراسات Amraei, Najafi و Omidzadeh (2015)، Davoudi و Gadimi (2017)، Khasani و Dastjerdi (2015)، ودراسة Normala (2010) أكدت أهمية توفر جودة حياة العمل بالمنظمات، ودورها في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، وتنمية ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة إنتاجيتهم وتنمية الإبداع لديهم، كما أكدت دراسة Gokhale (2015)، ودراسة Sodullah و Kanten (2012) أهمية توفر جودة حياة العمل بالمنظمات ودورها في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، واليمنية بصفة خاصة، حيث ما زالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب، وعليه فإن البحث يسعى لتحديد درجة تطبيق المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية لأبعاد جودة حياة العمل، ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، كما يسعى إلى فحص طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### • مفهوم جودة حياة العمل وأبعادها:

تم تداول مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة تحديداً في المؤتمر الدولي الذي عقد بنيويورك سنة 1972م الذي تم فيه مناقشة علاقات العمل بشكل موسع، وخرج المؤتمر بإنشاء المجلس الدولي لجودة حياة العمل، وكانت شركة جنرال موتورز، هي الشركة الأولى التي بادرت بتطبيقه (السويطي، 2016؛ الشنطي، 2016).

ويتناول كل باحث من الباحثين مفهوم جودة حياة العمل بمنظور يختلف عن الآخر وفق خلفيته العلمية والثقافية، رغم أن المضمون واحد، وهو الاهتمام بتحسين بيئة العمل في المنظمات، ويعرف راشد (2012) جودة حياة العمل بأنها استجابة المنظمة لرغبات ومتطلبات العاملين لديها، وذلك من خلال أنشطة مخططة ومستمرة في الأجلين القصير والطويل، تشارك في تنفيذها جميع إدارات المنظمة، وتتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، وبناء آليات العمل، وتراعي احتياجاتهم (المالية والاجتماعية والأسرية والصحية وتحقيق الذات)، مما ينتج عنها رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعاً وخفض التكاليف، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، في حين يعرفها كل من Barani و Pavithra (2012) بأنها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة، ومساعدتهم على بناء علاقات طيبة، والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي، وتنمية كفاءتهم وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يحسن أداءهم الوظيفي.

بينما يرى كل من الهاشمي والعضايلة (2017) أن جودة حياة العمل تتضمن تصورات وإدراكات العاملين لمستوى البيئة المادية والعنوية للعمل في المنظمة، وتتمثل مكونات البيئة المادية والعنوية في المزايا والفوائد وأنظمة الجوائز والمكافآت، والأمن الوظيفي، والمشاركة في صنع القرارات، والرضا الوظيفي. كما عرفها Pathak و Goel, Sindhvani, Sheel (2012) إنها مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الوظيفي، والمشاركة، والدافعية، والإنتاجية، والصحة والسلامة، والرفاهية، والأمان الوظيفي، وتنمية الكفاءات، والموازنة بين الحياة داخل العمل والحياة الشخصية. ويعرفها جاد الرب (2009) بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

مما سبق يتضح، أن جودة حياة العمل تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات، بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع أداء المنظمة، وتحقيق الإشباع لحاجات العاملين ورغباتهم، كما يتضح أيضاً أن جودة حياة العمل من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي تشمل تحسين بيئة العمل، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن جماعات وفرق العمل الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. ويرى Zare et al. (2012) أن جودة حياة العمل تحقق مزايا لكل من العاملين والمنظمة، لأنها توفر للعاملين الأمان الوظيفي، والأجور والجوائز والمزايا المناسبة، وتضفي الطابع الإنساني على محيط العمل، وتوفر ظروف عمل صحية وأمنة، وتوفر الفرص اللازمة لتطوير قدرات العاملين، وتضمن لهم فرصة الترقى والاندماج الاجتماعي، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن ذاتهم بحرية، مما يحفز العاملين ويزيد من ولائهم ورضاهم للمساعدة في النهاية على زيادة الإنتاجية الفردية لكل عامل، بما يحقق الكفاءة والفاعلية، كما تعمل على إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، كما يتراجع معدل دوران العمل والغياب وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس على أداء المنظمة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

وتعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد جودة حياة العمل، حيث حدد Singhapakdi, Koonmee, Virakul و Lee (2010) و Marta et al. (2013) أبعاد جودة حياة العمل وفق رضا العاملين عن سبع حاجات، اعتماداً على مفهوم Maslow للحاجات، وتتمثل في احتياجات الصحة والسلامة (الحماية من المرض، ومن الإصابة في العمل وخارجه)، والاحتياجات الاقتصادية والأسرية (الأمن الوظيفي، والأجور

والمكافآت، ووجود وقت كاف للاهتمام بالأسرة)، والاحتياجات الاجتماعية (الصدقة في العمل، ووقت فراغ خارج العمل)، واحتياجات التقدير (التقدير والتكريم للعامل داخل وخارج المنظمة)، واحتياجات تحقيق الذات (توفير فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة)، الاحتياجات المعرفية (فرص التعلم والتطوير)، والاحتياجات الجمالية (الإبداع في مجال العمل). بينما حدد Haghgooyan, Zare و Asl (2014) أبعاد جودة حياة العمل في التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأبعاداً اجتماعية بمجال العمل، وأبعاداً اقتصادية بمجال العمل، وأبعاداً مرتبطة بمحتوى الوظيفة. في حين حدد كل من Khasani و Dastjerdy (2015) أبعاد جودة حياة العمل في عدالة الأجور والمكافآت، وبيئة عمل صحية وآمنة، وفرص النمو والتطور، والتوازن بين العمل والأسرة، والتكامل الاجتماعي. كما حددها Farjad و Varnous (2013) في التعويضات والمكافآت، والظروف الأمنية والصحية للعمل، وفرص النمو والتنمية في المستقبل، والتوازن بين العمل وغيرها من جوانب الحياة، وجماعية العمل، والتكامل الاجتماعي في العمل، وتطوير القدرات البشرية. في حين حدد Rashmi و Nanjundeswaraswamy, Swamy (2015) تسعة أبعاد لجودة حياة العمل تتمثل في بيئة العمل، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والعلاقات والتعاون، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، والتجهيزات، والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، واستقلالية العمل، وكفاية الموارد. ويتفق الباحث في تحديد أبعاد جودة حياة العمل مع مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل (QWL Questionnaire Michigan) وهو المقياس الذي يستخدمه البحث الحالي، والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (المغربي، 2004؛ راشد، 2012؛ نقلاً عن Seashore et al., 1983؛ Cammann et al., 1983)؛ وهذه الأبعاد تشمل:

- ظروف بيئة العمل المعنوية: وتتمثل في العناصر الآتية: مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه، حرية العمل، صداقات حميمة بين زملاء العمل، الاحترام المتبادل، الرضا عن العمل، وجودة التعامل مع الآخرين.
- خصائص الوظيفة: وتتضمن العناصر الآتية: أهمية مهام وأبعاد الوظيفة، الشعور بالمسؤولية، مهارة أداء العمل، حرية التصرف في العمل، حجم العمل المناسب، وتميز مهام العمل بالتحدي والمتعة.
- الأجور والمكافآت: وتتضمن النقاط الآتية: الرضا عن الأجر، ربط الأجر بالإنجاز في العمل، وضوح نظام الأجور والمكافآت في المنظمة، تطبيق سياسة العدل والمساواة في الأجور، وربط الأجور والمكافآت بالأداء.
- جماعة العمل: ويتضمن العناصر الآتية: الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل، التعبير عن الرأي بحرية، شعور أفراد فريق العمل بالفهم الكامل عن أهداف العمل، تبادل المشاعر بحرية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وامتلاك جماعة العمل خبرات مختلفة ومتكاملة.
- أسلوب الرئيس في الإشراف: ويشمل العناصر الآتية: المشاركة في اتخاذ القرارات، التخطيط المسبق للعمل، الإمداد بمعلومات كاملة لمؤوسيه، معاملة المرؤوسين بعدالة وإنصاف، توضيح أهداف العمل بشكل محفز، والتمتع بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتشمل العناصر الآتية: التأثير على القرارات التي تمس العمل، المشاركة في حل مشكلات العمل، وضوح أهداف العمل، وضوح المعلومات عن الإنجاز في العمل، التعاون والمشاركة مع زملاء العمل، وقدر مناسب من الحرية في أداء العمل.

من ناحية أخرى، بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وبعض المتغيرات الأخرى، حيث توصلت دراسة Juhdi و Samah, Saad (2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، وكانت بيئة العمل، والرعاية الصحية، والمرونة في ساعات العمل ذات صلة قوية بالرضا الوظيفي، في حين بينت دراسة Normala (2010) وجود علاقة إيجابية بين أبعاد جودة حياة العمل ممثلة في (المشاركة في صنع القرار، النمو والتطوير، الإشراف، الأجور والحوافز، والعلاقات الاجتماعية) والالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، والاستمراري)، وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة كل من Farjad و Varnous (2013) أن بيئة العمل الصحية والأمنة وتطوير القدرات البشرية كان لها الأثر الأكبر

على الالتزام التنظيمي، كما أن التوازن بين العمل وغيرها من جوانب الحياة والتعويضات والمكافآت، كانت أقل تأثيراً على الالتزام التنظيمي، كما أشارت دراسة Dasfjerd و Khasani (2015) إلى وجود علاقة إيجابية بين (عدالة الأجور والمكافآت، بيئة العمل الصحية والأمانة، فرص النمو والتطور، التوازن بين العمل والأسرة، والتكامل الاجتماعي) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، والاستمراري)، وفي الاتجاه نفسه، أكدت دراسة كل من Abbasi و Sajjad (2014) وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، والمستمر).

في حين بينت دراسة Swapna (2015) وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وفقاً لاختلاف العمر، الخبرة، والحالة الاجتماعية، وأشارت الدراسة إلى أنه يجب على الشركات محل البحث الاهتمام بمجالات الأمن والتعرض للأخطار والسلامة المهنية والتقدير المعنوي والمادي.

بينما توصلت دراسة Koonmee et al. (2010) إلى وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات المنظمة وكل من جانبي جودة الحياة الوظيفية الدنيا (الاحتياجات الصحية والأمنية والاقتصادية)، والعليا (الاحتياجات الاجتماعية والكمالية والحاجة للتطوير وتحقيق الذات)، كما بينت النتائج أن لجودة الحياة الوظيفية وأخلاقيات المنظمة أثراً إيجابياً على أداء الموظفين. في حين أظهرت دراسة راشد (2012) وجود تأثير معنوي للاختلافات الثقافية في أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وكذلك جودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية في المنظمات يؤدي إلى النجاح التنظيمي والرضا الوظيفي، وجودة حياة العمل وزيادة كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمنظمة، وأشارت دراسة ديوب (2014) إلى وجود علاقة معنوية بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في شركات الاتصالات السورية، في حين بينت دراسة Cheng و Chao، Yu، Chen (2014) وجود تأثير كبير ومباشر بين قيمة العمل وجودة حياة العمل، كما أن هناك تأثير سلبي بين قيمة العمل ودوران العمل، بينما أشارت دراسة Van Belle و Seymour، Bailey (2017) إلى أن تخطيط موارد المنظمة يؤثر بشكل إيجابي في تحسين جودة حياة العمل. كما توصلت دراسة Khodaei و Aghaei، Ghazinour، Allameh (2015) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة الخادمة وتحسين جودة حياة العمل.

من ناحية أخرى، هدفت دراسة Jahan و Rahman، Tabassum (2011) إلى تحديد مدى وجود اختلاف بين بنوك القطاع الخاص والبنوك الأجنبية العاملة في بنغلادش، من حيث درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل. وبينت النتائج وجود اختلاف جوهري بين بنوك القطاع الخاص والأجنبي من حيث عدالة التعويضات والمكافآت، التوازن بين حياة الأسرة والعمل، فرص تطوير القدرات البشرية، مرونة جداول العمل والمهام الوظيفية، والعلاقات بين الموظفين، وكان هذا الاختلاف لصالح البنوك الأجنبية، في حين لا يوجد اختلاف جوهري بين بنوك القطاع الخاص والأجنبي من حيث فرص التقدم المستمر والأمان الوظيفي، توفر بيئة عمل صحية وأمنة، والاهتمام بتصميم الوظائف. كما سعت دراسة Fapohunda (2013) إلى تقييم جودة حياة العمل في الشركات النيجيرية بالاعتماد على 16 مؤشراً، وبينت النتائج وجود اختلاف جوهري بين الذكور والإناث في درجة الرضا عن بعض مؤشرات جودة حياة العمل (الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية)، وذلك لصالح الإناث، كما بينت النتائج أنه يوجد لدى الذكور الشعور بالأمن الوظيفي أكثر من الإناث، وأظهرت النتائج عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث في بعض مؤشرات جودة حياة العمل (أسلوب الإشراف، الاتصالات، التعويضات والمكافآت، والنمو الوظيفي). كما توصلت دراسة Chirayath و Kamali (2017) إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، الدخل، المستوى التعليمي، النوع، الخبرة، والحالة الاجتماعية) وجودة حياة العمل.

بينما سعت دراسة Zare et al. (2014) إلى تحديد أبعاد جودة حياة العمل ممثلة في (المحتوى الوظيفي، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة) عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة طهران، وبينت النتائج عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن العوامل الاقتصادية كأحد أبعاد جودة

حياة العمل بالجامعة محل الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية، والأمن الوظيفي، في حين كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التوازن بين العمل والأسرة، والمحتوى الوظيفي متوسطة، وأخيراً أظهرت النتائج أن العوامل الاجتماعية بالجامعة محل الدراسة كانت متوفرة بدرجة مرتفعة.

كما بحثت دراسة Xhakollari (2013) واقع جودة حياة العمل لموظفي الصحة النفسية في البانيا، وبينت النتائج أن أكثر أبعاد جودة حياة العمل جدلاً هي عدالة الأجور والمكافآت، والأمان في بيئة العمل، والفرص المستقبلية المتاحة، وأظهرت النتائج أن 18% فقط من الموظفين راضون بشكل عام عن معدات الأمان والحماية الفردية والجماعية التي تنفذها المنظمة، كما ينظر موظفو الصحة النفسية إلى أن الراتب الأساسي لهم متدن جداً مقابل العمل الذي يقومون به، ووجد أن نسبة 40% من الموظفين غير راضين عن شروط العمل حتى باستخدام التكنولوجيا في تنفيذ مهامهم، كما أن نسبة 30% من الموظفين غير راضين عن الفرص المتاحة لهم للنمو المهني والتدريب التي تمنحه لهم المنظمة.

بينما توصلت دراسة Kashani (2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من (الأجور والمكافآت، ظروف العمل الصحية، الفرص المتاحة لتنمية قدرات العاملين، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية، والتكامل الاجتماعي في العمل) وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي السياق نفسه أكدت دراسة Gadimi و Davoudi (2017) وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين. كما أشارت دراسة Amraei et al. (2015) إلى أن جودة حياة العمل تلعب دوراً هاماً في زيادة إنتاجية الموارد البشرية وفي رفع كفاءة المنظمات، كما يوجد تأثير معنوي لجودة حياة العمل في التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن ناحية أخرى، بينت دراسة Mahmoodi et al. (2015) أن هناك علاقة إيجابية بين كل من (المشاركة في القرارات، التدريب والفرص التعليمية، الرواتب والعلاوات، المرافق الصحية، والخدمات الاجتماعية) والإبداع لدى العاملين.

#### • مفهوم الارتباط الوظيفي وأبعاده:

كانت بداية ظهور مفهوم الارتباط لأول مرة من قبل الباحث Kahn عام 1990م الذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي، ويشير إلى انخراط أعضاء المنظمة في أدوارهم من خلال الارتباط، فإن الفرد يعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره (المغربي، 2012). ووصف Brit et al. (2010) الارتباط الوظيفي بأنه الشعور بالمسؤولية والالتزام بالأداء في مختلف المجالات، بحيث يكون الأداء في مجال اهتمامات الفرد. وتم تعريف الارتباط الوظيفي على أنه عكس الاحتراق الوظيفي، ويتكون الاحتراق من ثلاثة عوامل، هي استنزاف الموارد العقلية، السخرية من الوظيفة، وعدم وجود كفاءة مهنية (المغربي، 2012).

ويتفق الباحثان مع التعريف الذي أورده Schaufeli، Salanova، Bakker و González-Romá (2002) أن الارتباط الوظيفي يشير إلى حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يملؤه، ويمكن وصف الارتباط الوظيفي بالحيوية والحماس والتفاني والاستغراق في العمل.

وختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الارتباط الوظيفي، حيث حدد Reio Jr و Shuck و Cheung و Kuo، Chang، Cheng، Tsai و Yen، Chen (2014) أبعاد الارتباط الوظيفي بالارتباط المادي، الارتباط المعرفي، والارتباط العاطفي. بينما حدد Arifin (2014) أبعاد الارتباط الوظيفي بالحيوية والحماس، التفاني، الاستغراق، والشغف. ويتفق الباحثان مع Schaufeli et al. (2002) في تحديد أبعاد الارتباط الوظيفي بالحيوية والحماس والتفاني والاستغراق في العمل التي استخدمتها عدد من الدراسات منها Wong، Giallonardo و Iwaswi (2010)، Kim و Yoon، Song، Park و Walker، Campbell (2013)، Liu، Wang، Wu و Hao، Zou (2017)، Yeh (2013)، العنقري والمغربي (2012)، ودراسة المغربي (2012). فالارتباط الوظيفي هو حالة إيجابية لإنجاز العمل المكلف به الفرد والذي يتميز بالأبعاد الثلاثة الآتية:



- الجبوية والحماس: وتشير إلى المستويات المرتفعة من الطاقة والمرونة الذهنية أثناء العمل، والاستعداد للاستمرار في المواقف الصعبة، وبذل الجهد الذي يستحق الثناء والشكر.
- التضاني في العمل: ويشير إلى المشاركة بقوة في العمل، والإحساس بقيمته وأهميته، والشعور بالحماس والإلهام والفخر والتحدي عند ممارسة عملة.
- الاستغراق في العمل: يشير إلى انهماك الفرد في عمله وشعوره بأن الوقت ينقضي بسرعة في العمل، وصعوبة فصل أو تحرير نفسه من العمل.

وبحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين الارتباط الوظيفي وعدد من المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، المبادرة الشخصية، زيادة الربحية، والاحتراق الوظيفي، حيث توصل Yeh (2013) إلى أن ارتباط العاملين بوظائفهم يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي. بينما توصلت دراسة Venter و Laba، Geldenhuis (2014) إلى وجود علاقة معنوية بين ارتباط العاملين بوظائفهم وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين الارتباط الوظيفي وسلوكيات العمل المناوئة. وأشارت نتائج دراسة Bargagliotti (2012) إلى أن المستويات المرتفعة من ارتباط العاملين بوظائفهم أدت إلى مستويات عالية من المبادرة الشخصية وزيادة الربحية. في حين توصلت دراسة Schaufeli et al. (2002) إلى وجود علاقة سلبية بين ارتباط العاملين بوظائفهم والاحتراق الوظيفي. بينما كشفت دراسة Park et al. (2014) أن الارتباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات العمل الابتكاري. كما أكدت دراسة Agarwal (2014b) أن ارتباط العاملين بوظائفهم يعزز السلوك الابتكاري للعاملين. في حين توصلت دراسة Anitha (2014)، ودراسة Karatepe (2013) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الارتباط الوظيفي وتحسين أداء العاملين. وأكدت دراسة Gorgievski et al. (2014) أن الارتباط الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي في تحسين الأداء، بينما ارتبط إدمان العمل بشكل سلبي بالأداء، كما ارتبط كل من الارتباط الوظيفي وإدمان العمل بشكل إيجابي مع السلوك الابتكاري للعاملين. بينما أشارت دراسة Walker و Campbell (2013) إلى أن الارتباط الوظيفي والرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الفطنة التنظيمية والنية للبقاء في العمل. كما أشارت نتائج دراسة Klapp، Danzer، Mache و Groneberg (2013) إلى وجود علاقة معنوية بين ارتباط العاملين بوظائفهم وقدرتهم على العمل.

ومن ناحية أخرى، توصلت دراسات Paek و Lim، Joo و Kim (2016)، ودراسة Straetmans (2015)، إلى أنه كلما ارتفع مستوى رأس المال النفسي لدى العاملين كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم. بينما توصلت دراسة Agarwal (2014a) إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعقد النفسي ترتبط بشكل إيجابي بالارتباط الوظيفي من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. وأكدت دراسة مرزوق (2013) وجود تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم. في حين أشارت دراسة Elshimy (2012)، ودراسة Nezhad، Khah و Moradi (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم. بينما توصلت دراسة Taghipour و Dezfuli (2013) إلى أن كل من الدافع للعمل، الرضا الوظيفي، التمكين النفسي، والمناخ الأخلاقي يزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم. وبينت دراسة Arifin (2014) ودراسة المغربي (2012) وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم.

#### • جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي:

تناولت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل بالمنظمة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، حيث توصلت دراسة Alqarni (2016)، ودراسة Gokhale (2015)، وكذلك دراسة Sodullah و Kanten (2012) إلى أنه كلما توفرت أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة كلما زاد ذلك من ارتباط العاملين بوظائفهم وتفانيهم واستغراقهم بعملهم.

في حين تناولت بعض الدراسات طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، حيث استعرض Gibbons (2006) نتائج اثنتي عشرة دراسة لتحديد أهم محددات زيادة ارتباط العامل بوظيفته، وتمثلت في أسلوب الرئيس في الإشراف، درجة اهتمامه بالعاملين، فرص النمو والتقدم الوظيفي، العلاقات داخل فريق العمل، فرص تنمية وتطوير مهارات العاملين، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس. في حين توصلت دراسة Chen (2007) إلى وجود علاقة معنوية بين كل من (المكافآت المالية، الأمان الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، دعم الرؤساء، دعم الزملاء، الاستقلالية، والتغذية العكسية) وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، وأكدت الدراسة أنه يجب على المنظمة أن تزيد من مواردها حتى تتمكن من خلق بيئة عمل إيجابية تجعل العاملين مرتبطين بوظائفهم، وبالتالي سيتم السيطرة على معدلات ترك العمل. بينما أشارت نتائج دراسة Anitha (2014) إلى أن بيئة العمل، القيادة، العلاقات في مكان العمل، التدريب والتطوير، برامج التعويضات والمكافآت، السياسات والإجراءات التنظيمية، رفاهية مكان العمل تزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم. كما أشارت دراسة Barua و Rangnekar، Chaudhary (2012) إلى وجود تأثير معنوي مباشر لمتاح تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين. وتوصلت دراسة Karatepe (2013) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التدريب والتطوير، والتمكين، والمكافآت، وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم. وأشارت دراسة Mache et al. (2013) إلى وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل وارتباط العاملين بوظائفهم. وأكدت دراسة Boamah و Laschinger (2015)، ودراسة Joo et al. (2016) وجود تأثير إيجابي لتمكين العاملين في تعزيز ارتباطهم بوظائفهم. وأشارت دراسة Kawakami و Bakker، Shimazu، Demerouti، Shimada (2014) إلى أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم. بينما توصلت دراسة Wang et al. (2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين المكافآت والجهد الزائد وتعزيز الإخلاص والاستغراق في العمل. بينما بينت دراسة Acary و Aybas (2017) وجود تأثير إيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في (تنمية مهارات العاملين، التحفيز، إتاحة فرص التعلم والتطوير، وظروف العمل) وتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، كما أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والارتباط الوظيفي للعاملين.

وتناولت بعض الدراسات طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وتعزيز بعض أبعاد الارتباط الوظيفي، فقد توصلت دراسة المغربي (2004) إلى وجود علاقة معنوية بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي، وكانت أهم أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في تنمية الاستغراق الوظيفي تتمثل في الأجور والمكافآت، خصائص العمل الوظيفي، ظروف بيئة العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف. وفي نفس السياق، أكدت دراسات Jahedi و Reyshahri، Al-Mamun، Permarupan. (2015) و Saufi و Salem، Jarady (2015)، ودراسة نصار (2013) أنه كلما توفرت أبعاد جودة حياة العمل في المنظمة كلما زاد ذلك من استغراق العاملين بوظائفهم.

بينما تناولت بعض الدراسات أسلوب الرئيس في الإشراف وتعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، حيث توصلت دراسة العنقري والمغربي (2012) إلى وجود علاقة معنوية بين أنماط القيادة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم. وأكدت دراسة Naami و Charkhabi، Hayati (2014) أن القيادة التحويلية تعزز من ارتباط العاملين بوظائفهم. كما بينت دراسة Den Hartog و Bekchak (2012)، ودراسة Cheng et al. (2014) أن تبني المشرف لسلوكيات القيادة الأخلاقية يزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم، حيث تبين أنه عندما يجد المرؤوسون المشرف يتصرف بشكل أخلاقي، فإنه يؤدي إلى زيادة مستوى الحماس والتفاني في العمل، بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور المبادرات الشخصية كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## مشكلة البحث وأسئلته:

بالرغم من أهمية المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في تحقيق التنمية الاقتصادية، إلا أنها تعاني من نواحي القصور الآتية (\*):

- اختلال معايير التوظيف والترقية، واستنادها بشكل أساسي لمعيار العلاقات الشخصية، وإغفال المعايير الأخرى التي تقوم على المهنية الأخلاقية.
- ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات، أو في وضع الأهداف التي يكون الفرد مسؤولاً عنها، أو المشاركة في وضع المعايير التي يتم في ضوءها تقييم أدائه.
- غياب قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة.
- انخفاض درجة رضا الأفراد عن خصائص وظائفهم، نظراً لما يعتبرها من قصور في نواحي التصميم، أو التنوع والتجدي والتجديد والتحديث.
- غياب ثقافة التعلم والتطوير المستمر للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، حيث تقتصر برامج التدريب على إكساب العاملين المهارات التقليدية التي تكون لصيقة بمهام وظائفهم، وإغفال البرامج التي من شأنها رفع مهارات المشاركة وأساليب العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، والأساليب الحديثة لمهارات العمل.

وبالرغم من الاهتمام بموضوع جودة حياة العمل ودورها في تعزيز الارتباط الوظيفي في بيئة الأعمال الأجنبية (Alqarni, 2016; Gokhale, 2015; Kanten & Sodullah, 2012)، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية، حيث ما زالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب، بل إن الباحثين لم يرصدوا أي دراسة تناولت طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وارتباط العاملين بوظائفهم في بيئة الأعمال اليمنية، وعليه يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجابات واضحة، وتتضمن هذه التساؤلات ما يلي:

- ما مستوى تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟ وهل يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ما مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة؟ وهل يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات نحو درجة ارتباطهم بوظائفهم وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- ما مدى تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة في ارتباط العاملين بوظائفهم؟ وما هي أهم أبعاد جودة حياة العمل الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم لهذه المؤسسة؟

(\*) دراسة استطلاعية قام بها الباحثان باعتماد أسلوب المقابلات الفردية المعمقة التي تعتمد على أسئلة مفتوحة ليتمسك للطرف الآخر الإجابة عليها بحرية تامة، وبلغ عددهم عشرين موظفاً إدارياً وفنياً في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

## أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد وتصنيف درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، ودراسة وتصنيف مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة، وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- دراسة وتصنيف مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، ودراسة وتصنيف مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات نحو مستوى ارتباطهم بوظائفهم، وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- التحقق من نوع وقوة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة في تعزيز مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة حياة العمل من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى ارتباط العاملين بوظائفهم لهذه المؤسسة.

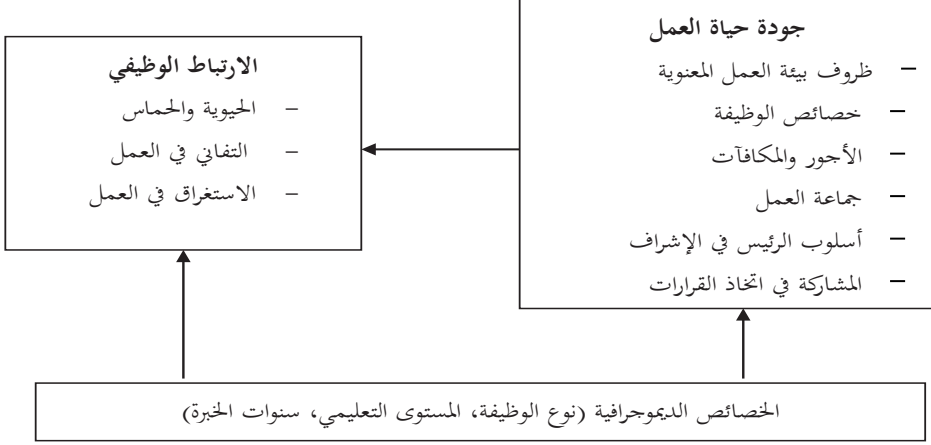
## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يأتي:

- يعد البحث الحالي امتدادا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بجودة حياة العمل والارتباط الوظيفي في المنظمات الخدمية، وهذه المتغيرات من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة التي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.
- بالرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية تناولت طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه، حيث لم يرصد الباحثان - في حدود علمهما - أي دراسة في بيئة الأعمال اليمنية تناولت تأثير أبعاد جودة حياة العمل في تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين، ولذا فإن هذا الدراسة تعد إضافة علمية جديدة، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي يسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين جودة حياة العمل بالمؤسسة، وبالتالي زيادة ارتباط العاملين بوظائفهم، ومن ثم ارتفاع معدلات الأداء والإنتاجية وتقديم خدمات بجودة عالية، وتحسين الكفاءة والفاعلية للمؤسسة مما يعود على زيادة رفاهية المجتمع.
- يتوقع الاستفادة من نتائج هذا البحث في إعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، من خلال زيادة وعي المسؤولين في المؤسسة العامة للاتصالات، بأهمية توفير بيئة عمل تشجع على التعليم المستمر وتنمية مهارات العاملين وتمكينهم، وتوفير فرص الترقى والتقدم الوظيفي، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، وتحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، وتوفير ظروف صحية وأمنية، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وإعطاء العاملين مزيدا من الحرية وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، وبالتالي يتراجع معدل دوران العمل والغياب وزيادة الرضا الوظيفي، وزيادة انتماء العاملين ورضاهم عن المؤسسة التي يعملون بها، ومن ثم تحسين إنتاجية الموظفين، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة خدمة الاتصالات، وتعزيز الإبداع، وتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم.....الخ.

## نموذج البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة، تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، كما هو موضح في الشكل رقم (1):



شكل (1): نموذج البحث

ويتألف نموذج البحث من متغير مستقل، يتمثل في جودة حياة العمل، ويضم ستة متغيرات رئيسية، تتلخص في ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتضم 36 متغيراً فرعياً، واعتمد الباحثان على مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل (QWL Questionnaire Michigan) والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (المغربي، 2004؛ راشد، 2012؛ نقلا عن Cammann et al., 1983; Seashore et al., 1983; et al., 1983). كما يتضمن متغيراً تابع الارتباط الوظيفي، ويضم ثلاثة متغيرات رئيسية، تتلخص في الحيوية والحماس، التفاني، والاستغراق في العمل، وتضم سبعة عشر متغيراً، واعتمد الباحثان على مقياس Schaufeli et al. (2002) الذي استخدمته عدد من الدراسات منها دراسات Giallonardo et al. (2010)، Park et al. (2014)، Walker، Campbell و Walker (2013)، Wang et al. (2017)، Yeh (2013)، (المغربي (2012)، ودراسة العنقري والمغربي (2012). وأخيراً احتوى النموذج على بعض الخصائص الديموغرافية للعاملين تتمثل في نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

## فروض البحث:

- في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، ومشكلة البحث، يمكن صياغة الفروض الآتية:
- لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل فيها، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
  - لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية.
  - ليس هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم مأخوذة بصورة إجمالية وكل بُعد من أبعاد ارتباط العاملين بوظائفهم (الحماس، الإخلاص في العمل، والاستغراق في العمل) على حدة.

## منهجية البحث:

يتعلق هذا البحث بدراسة الاتجاهات التقويمية للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، وارتباط العاملين بوظائفهم، وبالتالي فإن تصميم هذا البحث يعتمد على المدخل الوصفي التحليلي في البحوث الإنسانية، وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات، والتي تتمثل في أبعاد وجودة حياة العمل كمتغيرات مستقلة، والارتباط الوظيفي كمتغير تابع.

## مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث يشمل العاملين في الإدارة التنفيذية (فني، إداري) والبالغ عددهم (2322) موظفاً، كما يوضح الجدول رقم (1):

جدول (1): عدد الموظفين في الإدارة التنفيذية للمؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة

| نوع الوظيفة | عدد الموظفين | العينة |
|-------------|--------------|--------|
| 1- إداري    | 1306         | 186    |
| 2- فني      | 1016         | 144    |
| الإجمالي    | 2322         | 330    |

\* المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع بالمؤسسة، إدارة الإحصاء، 2017م.

ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة العاملين في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي العاملين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية (ريتشارد ووشرن، 1997):

$$ع = \frac{ت \times ن \times ف(1-1)}{ن^2 \Delta + 2ت ف(1-1)}$$

حيث إن:

ع = حجم العينة.

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95 % وهي = 1.96 .

ف = نسبة النجاح في التوزيع، ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50 % .

$\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به = 5 % .

ن = حجم المجتمع 2322 موظفاً .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة:

$$330 \text{ موظف} = \frac{(0.5 - 1) 0.5 \times 2322 \times (1.96)^2}{(0.5 - 1) 0.5 \times (1.96)^2 + 2322 \times (0.05)^2} =$$

وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين، وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع نوع الوظيفة (فني، إداري)، وقد تم توزيع 330 قائمة استقصاء على العاملين في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل 290 قائمة بمعدل استجابة 88 %، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (2) :

جدول (2) : توزيع مفردات عينة العاملين حسب خصائصهم الديموغرافية

| النسبة | العدد | الخصائص الديموغرافية           |
|--------|-------|--------------------------------|
| 39.7 % | 115   | فني                            |
| 60.3 % | 175   | إداري                          |
| 100 %  | 290   | المجموع                        |
| 23.1 % | 67    | المستوى التعليمي               |
| 61.7 % | 179   | تعليم جامعي                    |
| 15.2 % | 44    | تعليم فوق الجامعي              |
| 100 %  | 290   | المجموع                        |
| 2.4 %  | 7     | أقل من 5 سنوات                 |
| 24.1 % | 70    | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 36.6 % | 106   | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  |
| 36.9 % | 107   | 15 سنة فأكثر                   |
| 100 %  | 290   | المجموع                        |

- بالنسبة لتغير نوع الوظيفة، تبين أن 115 موظفاً وبنسبة 39.7 % من إجمالي العينة موظف فني، و175 موظفاً وبنسبة 60.3 % من إجمالي العينة موظف إداري.
- بالنسبة لتغير المستوى التعليمي، تبين أن 67 موظفاً وبنسبة 23.1 % من إجمالي العينة حاصلون على تعليم متوسط، وأن 179 موظفاً وبنسبة 61.7 % من إجمالي العينة حاصلون على تعليم جامعي، وأن 44 موظفاً وبنسبة 15.2 % من إجمالي العينة حاصلون على تعليم فوق الجامعي. ويرى الباحثان أن انخفاض نسبة مشاركة الحاصلين على تعليم فوق الجامعي في عينة البحث يرجع إلى ضعف استقطاب المؤسسة لحملة الشهادات العليا، وهو مؤشر على عدم توافرها في سوق العمل، أو عدم إقبالهم للعمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومؤشر على ضعف اهتمام إدارة المؤسسة على تنمية معارف ومهارات العاملين لديها.
- بالنسبة لتغير سنوات الخبرة، تبين أن 7 موظفين وبنسبة 2.4 % من إجمالي العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن 70 موظفاً وبنسبة 24.1 % من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن 106 موظفين وبنسبة 36.6 % من إجمالي العينة تتراوح خبرتهم بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن 107 موظفين وبنسبة 36.9 % من إجمالي العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة. ويرى الباحثان أن ارتفاع نسبة مشاركة من خبرتهم من عشر سنوات إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، قد يرجع إلى انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسة، وضعف توفر فرص عمل أفضل خارج المؤسسة، كما أن انخفاض نسبة مشاركة من خبرتهم أقل من 5 سنوات يرجع إلى الظروف التي تمر بها اليمن من العام 2011م، وتوقف التوظيف في مختلف مؤسسات الدولة.

## أداة البحث وطرق جمع البيانات:

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للعاملين، ممن يعملون في الإدارة التنفيذية (موظف إداري، وموظف فني)، في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية، السؤال الأول فيه (36) متغيراً خصص لقياس اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، واعتمد الباحثان على مقياس ميتشجان لجودة حياة العمل (QWL Michigan Questionnaire) والذي نتج عن جهود الباحثين لعدة سنوات (المغربي، 2004؛ راشد، 2012؛ نقلا عن Seashore et al., 1983؛ Cammann et al., 1983). أما السؤال الثاني ففيه (17) متغيراً خصص لقياس درجة ارتباط العاملين بوظائفهم، واعتمد الباحثان على مقياس Schaufeli et al. (2002)، والسؤال الثالث خصص لقياس نوع الوظيفة للعاملين (فني، إداري)، والمستوى التعليمي (تعليم متوسط، تعليم جامعي، وتعليم فوق الجامعي)، وسنوات الخبرة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة، لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى. كما نشير هنا إلى أنه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية SPSS وفقاً لخطة تحليل البيانات. وتتمثل الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، بتقييم الثبات والاعتمادية، وكذلك المصادقية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة.

### • تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

### - تقييم الاعتمادية :

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وأن الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط ألفا هو 0.60، وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). وتم تطبيق أسلوب الارتباط ألفا على مقياس جودة حياة العمل، ومقياس الارتباط الوظيفي، وذلك بصورة إجمالية للمقياس ككل ولكل متغير من المتغيرات التي يتكون منها المقياس على حدة. ولقد أظهرت النتائج أن تحليل الاعتمادية لمقياس جودة حياة العمل ككل يمثل حوالي 0.96، ومقياس الارتباط الوظيفي ككل يمثل نحو 0.96 وهو مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، والجدول (3) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:



جدول (3): تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات تحليل الاعتمادية)

| المتغيرات                     | عدد العبارات | معامل الثبات (Alpha) |
|-------------------------------|--------------|----------------------|
| 1                             | 6            | 0.89                 |
| 2                             | 6            | 0.88                 |
| 3                             | 6            | 0.82                 |
| 4                             | 6            | 0.89                 |
| 5                             | 6            | 0.95                 |
| 6                             | 6            | 0.92                 |
| إجمالي مقياس جودة حياة العمل  | 36           | 0.96                 |
| 1                             | 6            | 0.91                 |
| 2                             | 5            | 0.94                 |
| 3                             | 6            | 0.90                 |
| إجمالي مقياس الارتباط الوظيفي | 17           | 0.96                 |

\* تم تطبيق هذا الأسلوب على كل بُعد من أبعاد المقياس الخاضع للاختبار على حدة، بالإضافة إلى المقياس الإجمالي،

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

#### - تقييم الصدق / الصلاحية :

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار، تقرر اتباع طريقة صلاحية بنية المقياس (Construct validity)، وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل منها اسم عامل، ويعد التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis-EFA) أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار، والتحقق ما إذا كانت هذه الأبعاد تتفق مع الأبعاد الأصلية في المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في الاستقصاء، إضافة إلى دوره في تخفيض البيانات من خلال استبعاد محتويات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقرها الباحث، أو تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة (Hair et al., 2010؛ إدريس، 2012).

وفي ضوء ذلك تم تطبيق التحليل العاملي (EFA باستخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية لاستخلاص العوامل معززة بطريقة التدوير المتعاقب (Varimax Rotation) على اعتبار أن الأخيرة تعد أفضل الوسائل التي تستخدم في تبسيط تفسير العوامل المستخرجة، وفيما يأتي يوضح الجدول (4) العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس جودة حياة العمل :

جدول (4): العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بجودة حياة العمل (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA)

| م  | المتغيرات  | عامل (1) | عامل (2) | عامل (3) | عامل (4) | عامل (5) |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1  | يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.                   | 0.80     |          |          |          |          |
| 2  | يملك رئيسي قدرة كبيرة على التخطيط المسبق للعمل.                | 0.87     |          |          |          |          |
| 3  | يعطي رئيسي معلومات كاملة لرؤوسيه.                              | 0.82     |          |          |          |          |
| 4  | يعاملنا رئيسنا بعدالة وإنصاف.                                  | 0.89     |          |          |          |          |
| 5  | يوضح لنا رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.                         | 0.85     |          |          |          |          |
| 6  | يتمتع رئيسنا بقدرة عالية على تحميس مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن. | 0.89     |          |          |          |          |
| 7  | لدي الفرصة للتأثير على القرارات التي تمس عملي.                 | 0.66     |          |          |          |          |
| 8  | أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.                        | 0.57     |          |          |          |          |
| 9  | أحصل على معلومات مناسبة عن إنجازي في عملي.                     | 0.50     |          |          |          |          |
| 10 | أشعر بأنني جزء هام من جماعة عملي.                              | 0.50     |          |          |          |          |
| 11 | يعبر أفراد فريق عملي عن رأيهم بحرية.                           | 0.70     |          |          |          |          |
| 12 | لدى كل فرد في فريق عملي فهم كامل عن أهداف العمل.               | 0.71     |          |          |          |          |
| 13 | يتبادل أعضاء فريق العمل مشاعرهم بحرية.                         | 0.80     |          |          |          |          |
| 14 | يشارك أعضاء الفريق في القرارات التي تهمهم.                     | 0.66     |          |          |          |          |
| 15 | لدى أعضاء فريق عملي خبرات مختلفة ومتكاملة.                     | 0.62     |          |          |          |          |
| 16 | استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.                      | 0.63     |          |          |          |          |
| 17 | لدي قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.                          | 0.58     |          |          |          |          |
| 18 | تتميز مهام عملي وأبعاد وظيفتي بالأهمية.                        | 0.80     |          |          |          |          |
| 19 | أشعر بالمسؤولية عن كل ما أقوم به.                              | 0.84     |          |          |          |          |
| 20 | أمتلك المهارات اللازمة لأداء وظيفتي.                           | 0.78     |          |          |          |          |
| 21 | لدي حرية التصرف في تقرير كل شيء في وظيفتي.                     | 0.50     |          |          |          |          |
| 22 | حجم العمل في وظيفتي مناسب.                                     | 0.50     |          |          |          |          |
| 23 | تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.                               | 0.66     |          |          |          |          |
| 24 | أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.                     | 0.59     |          |          |          |          |
| 25 | أنا سعيد تماما بما أحصل عليه من دخل من عملي.                   | 0.77     |          |          |          |          |
| 26 | يعتمد أجري على مقدار إنجازي في العمل.                          | 0.87     |          |          |          |          |
| 27 | أجري عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.                      | 0.76     |          |          |          |          |
| 28 | أجري عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.                          | 0.81     |          |          |          |          |
| 29 | أدائي الفردي يحدد مقدار أجري ومكافأتي.                         | 0.62     |          |          |          |          |

جدول (4)؛ يتبع

| م  | المتغيرات   | عامل (1) | عامل (2) | عامل (3) | عامل (4) | عامل (5) |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 30 | أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.         |          |          |          |          | 0.57     |
| 31 | أتمتع بحرية العمل في وظيفتي.                                    |          |          |          |          | 0.73     |
| 32 | توجد صداقات حميمة بيني وبين زملائي في العمل.                    |          |          |          |          | 0.67     |
| 33 | أشعر باحترام الآخرين لي في المؤسسة.                             |          |          |          |          | 0.57     |
| 34 | أشعر بجودة التعامل مع زملائي في المؤسسة.                        |          |          |          |          | 0.55     |
|    | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج                     | 19.79 %  | 14.58 %  | 13.16 %  | 10.91 %  | 8.76 %   |
|    | النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة | 19.79 %  | 34.37 %  | 47.53 %  | 58.43 %  | 67.20 %  |

يتضح من الجدول (4) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأبعاد جودة حياة العمل، تتمثل في خمسة عوامل أساسية تضم (34) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العوامل الخمسة على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي متغير، بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Hair et al., 2010). وفي ضوء ذلك تقرر استبعاد متغيرين، نظراً لتمتعهما بمعامل تحميل أقل من (0.50)، ويمثل المتغيرين المستبعدين ضمن بعد الأجور والمكافآت، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 67 % من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتهت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن هناك بصفة عامة تطابقاً كبيراً بينهما، إلا أنه تم نقل متغير من بعد ظروف العمل المعنوية إلى بعد خصائص الوظيفة، ونقل متغيرين من بعد المشاركة في اتخاذ القرار إلى بعد جماعة العمل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتهت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة هي خمسة عوامل وليست ستة عوامل كما حددت في قائمة الاستقصاء، حيث تم دمج بعد أسلوب الرئيس في الإشراف مع بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وأمكن تسمية العوامل المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج (1) أسلوب الرئيس في الإشراف أصبح يضم (9) متغيرات بدلاً من 4 متغيرات، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (1) أسلوب الرئيس في الإشراف 19.79 % من التباين الكلي؛ ويضم العبارات (1,2,3,4,5,6,7,8,9)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (2) جماعة العمل 14.58 % من التباين الكلي ويضم العبارات (10,11,12,13,14,15,16,17)، وكما بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (3) خصائص الوظيفة 13.16 % من التباين الكلي ويضم العبارات (18,19,20,21,22,23,24)، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج رقم (4) الأجور والمكافآت ويضم العبارات (25,26,27,28,29)، وأخيراً بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (5) ظروف العمل المعنوية ويضم العبارات (30,31,32,33,31,34). وتعكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على تقليل احتمالات أخطاء القياس. وبالنسبة لمقياس الارتباط الوظيفي فإن الجدول (5) يوضح العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية لمقياس الارتباط الوظيفي:

جدول (5): العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بالارتباط الوظيفي (مخرجات أسلوب التحليل العاملي (EFA)

| م  | المتغيرات   | عامل (1) | عامل (2) |
|----|---|----------|----------|
| 1  | أشعر بالسعادة في الذهاب للعمل.                                  | 0.81     |          |
| 2  | أشعر أن طاقتي تنفجر في عملي.                                    | 0.81     |          |
| 3  | أنا مثابر دائماً في عملي حتى عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد.    | 0.58     |          |
| 4  | يمكنني أن استمر في عملي لساعات طويلة.                           | 0.59     |          |
| 5  | اتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.       | 0.64     |          |
| 6  | تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقتي.                              | 0.74     |          |
| 7  | تمثل وظيفتي مصدر تحفيزي.  | 0.79     |          |
| 8  | أنا متحمس لوظيفتي لأنها ذات معنى.                               | 0.85     |          |
| 9  | أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.                                   | 0.83     |          |
| 10 | أفهم تماما الهدف من العمل الذي أقوم به.                         | 0.61     |          |
| 11 | أنسى كل شيء حولي عندما أقوم بعملي.                              | 0.52     |          |
| 12 | عندما أقوم بعملي لا أشعر بمرور الوقت.                           | 0.63     |          |
| 13 | أثناء العمل أركز في عملي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى.          | 0.57     |          |
| 14 | من الصعب أن أفصل نفسي عن وظيفتي.                                | 0.65     |          |
| 15 | أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.                                 | 0.62     |          |
| 16 | أشعر بسعادة أكبر عندما يزيد عبء العمل.                          | 0.86     |          |
|    | نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج                     | % 43.48  | % 26.78  |
|    | النسبة التجميعية للتباين الذي تم تفسيره لجميع العوامل المستخرجة | % 43.48  | % 70.26  |

يتضح من الجدول (5) أن العوامل الرئيسية المستخرجة من المتغيرات الأصلية الخاصة بأبعاد الارتباط الوظيفي، تتمثل في عاملين أساسيين تضم (16) متغيراً، وقد تم تحديد المتغيرات لتشكيل العاملين على أساس معاملات التحميل والتي تقرر أن تكون (0.50) أو أكثر لأي متغير بشرط أن يكون التحميل على عامل واحد فقط (Haire et al., 2010). وفي ضوء ذلك تقرر استبعاد متغير نظراً لتمتعه بمعامل تحميل أقل من (0.50) ويتمثل المتغير المستبعد ضمن بعد الحماس في العمل، كما ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير نحو 70.26 % من التباين الكلي في المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح التحليل العاملي في استخراج العوامل الرئيسية في البيانات الخاضعة للتحليل، وبمقارنة العوامل المستخرجة من أسلوب التحليل العاملي بالمتغيرات الأصلية التي اشتملت عليها قائمة الاستقصاء عند جمع البيانات، اتضح أن عدد العوامل المستخرجة عاملان وليست ثلاثة عوامل كما حددت في قائمة الاستقصاء، حيث تم دمج بعد الحماس في العمل مع بعد التضاني في العمل، وأمكن تسمية العوامل المستخرجة بالآتي: العامل المستخرج (1) الحماس والإخلاص في العمل ويضم (10) متغيرات بدلاً من (6) متغيرات، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (1) الحماس والإخلاص في العمل 43.48 % من التباين الكلي؛ ويضم العبارات (1،2،3،4،5،6،7،8،9،10)، في حين بلغت نسبة التباين الذي يفسره العامل المستخرج (2) الاستغراق في العمل 26.78 % من التباين الكلي ويضم العبارات (11،12،13،14،15،16). وتعاكس هذه النتيجة نجاح أسلوب التحليل العاملي في التحقق من مدى مصداقية المقياس الخاضع للاختبار على النحو الذي يساعد على

تقليل احتمالات أخطاء القياس. وتأسيساً على ما تم التوصل إليه من نتائج أسلوب التحليل العاملي، اتضح أن المقاييس الخاضعة للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية لمحتوياتها في قياس أبعاد جودة حياة العمل، وأبعاد الارتباط الوظيفي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

• أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

اعتمد البحث على عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات الدراسة والمتوافرة في حزم البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تضم كلا من:

- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA) لتحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، والارتباط الوظيفي للعاملين فيها.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression and Correlation)، للتحقق من نوع وقوة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في تعزيز الارتباط الوظيفي.

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

تناول الباحثان في الجزء الأول من هذا البحث النواحي المنهجية، وما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي مقداً بذلك المبررات الكافية للقيام بها، وفي الجزء الثاني من هذا البحث، يناقش الباحثان نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد في الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه، كما يلي:

• الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، الذي يتعلق باتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل، ودرجة ارتباط العاملين بوظائفهم، والجدول (6) يوضح أن متغيرات بعد خصائص الوظيفة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.28)، وتأتي متغيرات بعد ظروف العمل المعنوية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.26)، يليها متغيرات بعد العمل الجماعي بمتوسط (3.20)، كما تأتي متغيرات بعد أسلوب الرئيس في الإشراف في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.93) وأخيراً فإن متغيرات بعد الأجور والمكافآت تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.41)، وفقاً لاتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وبصفة عامة، فإن المتوسط الإجمالي لدرجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة بلغ (3.46).

وهذا يشير إلى وجود قصور في درجة توفر جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، حيث يوجد قصور في الأجور والمكافآت، وأسلوب الرئيس في الإشراف.

جدول (6): التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

| م | المتغيرات                    | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|------------------------------|---------|-------------------|
| 1 | ظروف العمل المعنوية          | 3.26    | 0.78              |
| 2 | خصائص الوظيفة                | 3.28    | 0.76              |
| 3 | الأجور والمكافآت             | 2.41    | 0.82              |
| 4 | جماعة العمل                  | 3.20    | 0.71              |
| 5 | أسلوب الرئيس في الإشراف      | 2.93    | 0.99              |
|   | إجمالي مقياس جودة حياة العمل | 3.46    | 0.63              |

جدول (6) : يتبع

| م | المتغيرات                     | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|-------------------------------|---------|-------------------|
| 1 | الحماس والإخلاص في العمل      | 3.27    | 0.81              |
| 2 | الاستغراق في العمل            | 3.19    | 0.76              |
|   | إجمالي مقياس الارتباط الوظيفي | 3.23    | 0.75              |

كما تبين نتائج الجدول (6) أن متغيرات بعد الحماس والإخلاص في العمل تحتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.27)، وتأتي متغيرات بعد الاستغراق في العمل في المرتبة الثانية بمتوسط (3.19)، وفقاً لاتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة. وبصفة عامة، فإن المتوسط الإجمالي لدرجة ارتباط العاملين بوظائفهم في مؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة بلغ (3.23)، وهذا يشير إلى وجود قصور في درجة ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

• توصيف اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل ودرجة ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤالين الأول والثاني لهذه الدراسة، المتعلقين بتحديد مدى وجود اختلاف في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل ودرجة ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

ولتحقيق ذلك، تم تطبيق اختبار T-Test لعينتين مستقلتين، بالنسبة لمتغير نوع الوظيفة (فني، إداري)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-Way ANOVA)، وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، كما في الجدول (7) :

جدول (7) : اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل ودرجة ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وفقاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية

| المتغيرات            | فني     |                   | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة T-Test | مستوى الدلالة |
|----------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|-------------|---------------|
|                      | المتوسط | الانحراف المعياري |         |                   |             |               |
| 1 - جودة حياة العمل  | 3.47    | 0.66              | 3.46    | 0.60              | 0.09        | 0.93          |
| 2 - الارتباط الوظيفي | 3.29    | 0.81              | 3.19    | 0.70              | 1.03        | 0.318         |

| المتغيرات            | تعليم متوسط |                   | تعليم جامعي |                   | تعليم فوق الجامعي |                   | مستوى الدلالة |
|----------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
|                      | المتوسط     | الانحراف المعياري | المتوسط     | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |               |
| 1 - جودة حياة العمل  | 3.58        | 0.76              | 3.46        | 0.60              | 3.29              | 0.46              | 0.070         |
| 2 - الارتباط الوظيفي | 3.41        | 0.91              | 3.20        | 0.69              | 3.09              | 0.65              | 0.056         |

جدول (7): يتبع

| المتغيرات            | أقل من 10 سنوات     |                      | من 10 سنوات إلى<br>أقل من 15 سنة |                      | أكثر من 15 سنة      |                      | قيمة F | مستوى<br>الدلالة |
|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|--------|------------------|
|                      | الانحراف<br>المتوسط | الانحراف<br>المعياري | الانحراف<br>المتوسط              | الانحراف<br>المعياري | الانحراف<br>المتوسط | الانحراف<br>المعياري |        |                  |
| 1 - جودة حياة العمل  | 3.43                | 0.53                 | 3.49                             | 0.61                 | 3.46                | 0.68                 | 0.28   | 0.83             |
| 2 - الارتباط الوظيفي | 2.32                | 0.95                 | 3.16                             | 0.87                 | 3.62                | 0.77                 | 0.98   | 0.399            |

- لا يوجد اختلاف معنوي في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وفقاً لاختلاف نوع الوظيفي (فني، إداري)، حيث إن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن إدراك العاملين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل ومستوى ارتباطهم بوظائفهم، لا يختلف باختلاف نوع الوظيفة (فني، إداري).

- لا يوجد اختلاف معنوي في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وفقاً لاختلاف المستوى التعليمي، حيث إن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن إدراك العاملين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي.

- لا يوجد اختلاف معنوي في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات، ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وفقاً لاختلاف سنوات الخبرة، حيث إن قيمة (ف) غير معنوية عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يعني أن إدراك العاملين لدرجة تطبيق جودة حياة العمل ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، لا يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

• أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الثالث لهذه الدراسة، المتعلق بتحديد نوع ودرجة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة في تعزيز الارتباط الوظيفي للعاملين فيها وكل بعد من بعدي الارتباط الوظيفي (الحماس والإخلاص في العمل، والاستغراق في العمل) على حدة. ولتحقيق ذلك، تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتحقق من نوع ودرجة التأثير، وذلك من خلال برنامج الخطوات المتتالية (STEPWISE).

- أثر جودة حياة العمل في الحماس والإخلاص في العمل:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد نوع ودرجة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والحماس والإخلاص في العمل كمتغير تابع، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): نوع ودرجة تأثير جودة حياة العمل في الحماس والإخلاص في العمل (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد) أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في الحماس والإخلاص في العمل معاملاً الانحدار بيتا معاملاً التحديد T-test

| T-test | معامل التحديد | معامل الانحدار بيتا | أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في الحماس والإخلاص في العمل |
|--------|---------------|---------------------|--|
| 17.42  | 0.51          | **0.72              | - خصائص الوظيفة  |
| 5.72   | 0.56          | **0.31              | - ظروف العمل المعنوية  |
| 2.82   | 0.57          | **0.12              | - أسلوب الرئيس في الإشراف  |
|        | 0.76          |                     | معامل الارتباط في النموذج R                                      |
|        | 0.57          |                     | معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>                          |
|        | 76.85         |                     | قيمة F المحسوبة  |
|        | 284.5         |                     | درجات الحرية   |
|        | 0.000         |                     | مستوى الدلالة  |

\*\* مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T-Test.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة ومستوى الحماس والإخلاص في العمل في هذه المؤسسة، وأن هذا التأثير يمثل 76 % (وفقاً لمعامل الانحدار المتعدد).
- إن توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 57 % (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة حماس العاملين وتفاؤهم في عملهم.
- هناك ثلاثة أبعاد تتمثل في (خصائص الوظيفة، ظروف العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف) مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد جودة حياة العمل تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز حماس العاملين وتفاؤهم بعملهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثير جوهري عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F-Test بين أبعاد جودة حياة العمل وحماس العاملين وإخلاصهم في عملهم، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة متغيرات فقط من خمسة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين كل منهم وبين حماس العاملين وإخلاصهم في عملهم عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T-Test.

- أثر جودة حياة العمل في الاستغراق في العمل:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد نوع ودرجة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والاستغراق في العمل كمتغير تابع، والجدول (9) يوضح ذلك:



جدول (9) : نوع ودرجة تأثير جودة حياة العمل في الاستغراق في العمل (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)

| T-test | معامل التحديد | معامل الانحدار بيتا | أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في الاستغراق بالعمل |
|--------|---------------|---------------------|--|
| 12.59  | 0.35          | **0.60              | - خصائص الوظيفة  |
| 4.39   | 0.39          | **0.22              | - أسلوب الرئيس في الإشراف                                |
| 2.02   | 0.40          | **0.13              | - ظروف العمل المعنوية                                    |
|        | 0.64          |                     | معامل الارتباط في النموذج R                              |
|        | 0.41          |                     | معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>                  |
|        | 39.05         |                     | قيمة F المحسوبة  |
|        | 284.5         |                     | درجات الحرية   |
|        | 0.000         |                     | مستوى الدلالة  |

\*مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T-Test.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة ومستوى الاستغراق في العمل في هذه المؤسسة، وأن هذا التأثير يمثل 64 % (وفقاً لمعامل الانحدار المتعدد).
- إن توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 41 % (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة استغراق العاملين في عملهم.
- هناك ثلاثة أبعاد تتمثل في خصائص الوظيفة، أسلوب الرئيس في الإشراف، وظروف العمل المعنوية مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد جودة حياة العمل تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذي دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز استغراق العاملين بعملهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً جوهرياً عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F Test بين أبعاد جودة حياة العمل واستغراق العاملين في عملهم، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة متغيرات فقط من خمسة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين كل منهم وبين استغراق العاملين في عملهم عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T-Test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسات Permarupan et al (2013)، Jarad (2015)، Reyshahri and Jahedi (2015)، المغربي (2004)، ودراسة نصار (2013) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في تعزيز مستوى استغراق العاملين بوظائفهم.

• تأثير جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي:

تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، لتحديد نوع ودرجة تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والارتباط الوظيفي كمتغير تابع، والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): نوع ودرجة تأثير جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي (مخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدد)

| T-test | معامل التحديد | معامل الانحدار بيتا | أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في الارتباط الوظيفي |
|--------|---------------|---------------------|--|
| 16.28  | 0.48          | **0.69              | - خصائص الوظيفة  |
| 4.74   | 0.52          | **0.27              | - ظروف العمل المعنوية                                    |
| 3.60   | 0.53          | **0.17              | - أسلوب الرئيس في الإشراف                                |
|        | 0.73          |                     | معامل الارتباط في النموذج R                              |
|        | 0.54          |                     | معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>                  |
|        | 66.37         |                     | قيمة F المحسوبة  |
|        | 284.5         |                     | درجات الحرية   |
|        | 0.000         |                     | مستوى الدلالة  |

\*\*مستوى الدلالة عند 0.05 طبقاً لاختبار T-Test.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم في هذه المؤسسة، وأن هذا التأثير يمثل 73 % (وفقاً لمعامل الانحدار المتعدد).
- إن توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 54 % (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة ارتباط العاملين بوظائفهم.
- هناك ثلاثة أبعاد تتمثل في خصائص الوظيفة، ظروف العمل المعنوية، وأسلوب الرئيس في الإشراف مرتبة حسب درجة أهميتها من بين أبعاد جودة حياة العمل تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثير ذي دلالة إحصائية فيما بينها وبين تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم، وتم قبول الفرض البديل، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيراً جوهرياً عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار F-Test بين أبعاد جودة حياة العمل وارتباط العاملين بوظائفهم، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لثلاثة متغيرات فقط من خمسة متغيرات مستقلة في نموذج تحليل الانحدار، وذلك لوجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين كل منهم وبين ارتباط العاملين بوظائفهم عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لاختبار T-Test. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، منها دراسة Alqarni (2016)، ودراسة Gokhale (2015)، ودراسة Kantan وSodullah (2012) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة حياة العمل في تعزيز مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

في ضوء النتائج التي تم مناقشتها، تتلخص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- وجود قصور في درجة توفر أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وفق اتجاهات العاملين، فهناك قصور في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، واستماع الرؤساء لأراء ومشكلات المرؤوسين، كما أن هناك قصوراً في توفير المعلومات والموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل متميز، وضعف في نظام الأجور والمكافآت، ونظام الترقيات وفرص التقدم الوظيفي، وفرص التعلم والتطوير لمهارات ومعارف المرؤوسين، وتصميم الوظائف، وحرية تصرف الموظف، وتقرير كل شيء

في وظيفته، والمشاركة في صنع القرار، وضعف التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وضعف توفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين كافة أطرافه، وضعف قيم العدالة والمكافآت والتحفيز المعنوي والاحترام والتقدير والرعاية والتطوير المستمر والتوجه بالعمل الجماعي والاتصالات المفتوحة، كما يوجد قصور في درجة ارتباط العاملين بوظائفهم وتقائهم واستغراقهم بعملهم.

- أظهر التحليل العملي الاستكشافي تخفيض عدد متغيرات جودة حياة العمل من 36 متغيراً إلى 34 متغيراً، إضافة إلى تخفيض أبعاد جودة حياة العمل من ستة أبعاد (ظروف العمل المعنوية، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وأسلوب الرئيس في الإشراف) إلى خمسة أبعاد، حيث تم دمج بعد المشاركة في اتخاذ القرارات مع أسلوب الرئيس في الإشراف، كما عمل التحليل العملي الاستكشافي على تخفيض عدد متغيرات الارتباط الوظيفي من 17 متغيراً إلى 16 متغيراً، إضافة إلى تخفيض أبعاد الارتباط الوظيفي من ثلاثة أبعاد (الحماس والحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل) إلى بعدين، حيث تم دمج بعد الحماس في العمل مع التفاني في العمل.

- لا يوجد اختلاف حقيقي في اتجاهات العاملين نحو درجة تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، وفق اختلاف نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. ويرى الباحثان، أن اتفاق العاملين رغم اختلاف خصائصهم الديموغرافية (نوع الوظيفة، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) في المؤسسة العامة محل الدراسة نحو درجة تطبيق جودة حياة العمل فيها، ومستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، إنما يرجع إلى الانخفاض الواضح في درجة تطبيق المؤسسة العامة للاتصالات لجودة حياة العمل، وانخفاض قدرتها على تعزيز مستوى ارتباط العاملين بوظائفهم، بالشكل الذي لا يختلف عليه أحد.

- يوجد تأثير معنوي بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، وهذا يعني أن إدارة المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة يمكنها تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، من خلال الاهتمام بتصميم الوظائف بشكل يشعر العاملين بأهميتها ويثير روح التحدي والمتعة فيها، وتصميم جداول عمل مرنة، وتقدير الظروف والمشكلات التي يواجهها الموظفون والتعاطف معهم، وتمكينهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير فرص التعلم والتطوير المستمر لمهارات العاملين، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، وعدالة نظام الترقيات والتقدم الوظيفي للعاملين، وتوفير ظروف عمل تتسم بالثقة المتبادلة بين كافة أطرافه، وتوفير ظروف عمل صحية وأمنة، بما يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بوظائفهم والمحافظة عليهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفكار الابتكارية، وابتكار وخلق خدمات جديدة، وتحسين الخدمات القائمة وتطوير العمليات، وبالتالي رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، وتحسين الكفاءة والفاعلية.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحثان، أنه يمكن دعم وتعزيز قدرة المؤسسة العامة للاتصالات في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، وتنمية شعور العاملين بالفخر بانتمائهم للمؤسسة، وبالتالي بذل المزيد من الجهد والإخلاص في العمل، ومن ثم تحسين الإنتاجية وتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسة، وذلك من خلال فعالية تطبيق أبعاد جودة حياة العمل (ظروف العمل المادية والمعنوية، خصائص الوظيفة، عدالة نظام الأجور والمكافآت، العمل الجماعي، وأسلوب الرئيس في الإشراف)، وبناء وتنمية كل عنصر من عناصر جودة حياة العمل ذات العلاقة بكل عنصر من عناصر ارتباط العاملين بوظائفهم.

## التوصيات:

وفي ضوء نتائج تحليل تأثير تطبيق أبعاد جودة حياة العمل في تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية لدعم وتعزيز قدرة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على تعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم فيها، من خلال التطبيق الفعال لأبعاد جودة حياة العمل:

1. خلق بيئة عمل مناسبة للعاملين في المؤسسة تزيد من ارتباط العاملين بوظائفهم وافتخارهم واعتزازهم بانتمائهم للمؤسسة، وبالتالي بذل المزيد من الجهد والإخلاص في العمل، ومن ثم تحسين الإنتاجية وتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسة، وذلك من خلال:

- توفير الإمكانات المادية من أثاث وتجهيزات ومبان.
- عدالة نظام الأجور والمكافآت.
- ربط المكافآت والترقيات بمعايير موضوعية للأداء والإنجاز، وبالقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد في أداء العمل.
- التقدير المعنوي للعاملين الأكثر التزاماً وجهداً وابتداعاً في العمل (نشرات دورية، لوحة الشرف، شهادات الشكر والتقدير، ... الخ).
- توفير معلومات لجميع العاملين عن نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة.
- عدالة نظام الترقيات والتقدم الوظيفي للعاملين.
- توفير ظروف عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين كافة أطرافه.
- توفير ظروف عمل صحية وأمنة.
- توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين.
- تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.

2. تنمية مهارات القيادات (أسلوب الرئيس في الإشراف) لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع المرؤوسين بشكل يؤدي إلى زيادة ارتباط العاملين بوظائفهم وشعورهم بالفخر للانتماء للمؤسسة ومن ثم تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والمشرفين بالمؤسسة لتنمية الوعي بالأساليب الحديثة في التعامل مع المرؤوسين، مثل نظرية القيادة الأخلاقية، ونظرية القيادة الخادمة، ونظرية القيادة التحويلية، وأهميتها وفوائدها للعاملين والمؤسسة.
- الاهتمام بالعاملين ومعاملتهم بوجد واحترام.
- العدالة في التعامل مع جميع العاملين (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات).
- توفير التسهيلات من معلومات وموارد وتجهيزات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم بشكل متميز.
- الاستماع والإنصات لأراء ومشكلات المرؤوسين.
- تقدير الظروف والمشكلات التي يواجهها المرؤوسون والتعاطف معهم.
- تمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم.
- تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية وتوفير نظام الاتصالات المفتوحة.
- تعزيز السلوكيات الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- تحقيق العدالة في تقارير تقييم الأداء.
- تقبل شكاوى ومقترحات العاملين.

3. إعادة النظر في تصميم الوظائف بحيث يشعر العاملون بأهميتها ويثير روح التحدي والمتعة فيها، بشكل يؤدي إلى زيادة ارتباط واستغراق العاملين بوظائفهم من خلال:

- إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لتوضيح المهام والسلطات والمسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة.
- التوزيع العادل للأعباء والتحديات الوظيفية.
- تطوير الوظائف بحيث تتواءم مع متطلبات العصر من تقنيات حديثة.
- التصميم الجيد للوظائف، بحيث يتوفر فيها تنوع المهارات، وشعور الموظف بأهمية وظيفته، والاستقلالية، أي حرية الموظف في تقرير كل شيء يتعلق بوظيفته، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظف.
- تصميم جداول عمل مرنة قدر الإمكان.

#### 4. تشجيع بناء فرق العمل والعمل الجماعي في المؤسسة، من خلال:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين على أسلوب العمل الجماعي (فرق العمل).
- وضع نظام حوافز مناسب يشجع العاملين على العمل من خلال فرق العمل.
- التأكد من قدرة الفرد على العمل الجماعي.
- التحديد الواضح لأهداف جماعة العمل.
- تحقيق التنوع في مهارات وخبرات وقدرات أفراد جماعة العمل.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

يقترح الباحثان بعض الأفكار لبحوث مستقبلية تتعلق بموضوع البحث منها:

- تحليل طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل وتنمية رأس المال الفكري للمنظمة.
- دراسة طبيعة العلاقة بين جودة حياة العمل بالمنظمة وتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.
- فحص طبيعة العلاقة بين العوامل التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل.
- تحليل العلاقة بين جودة حياة العمل ودعم القدرة التنافسية للمنظمة.

#### المراجع:

- إدريس، ثابت عبدالرحمن (2012)، *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض*، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جاد الرب، سيد محمد (2009)، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، مصر: مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ديوب، أيمن حسن (2014)، *تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات: دراسة ميدانية*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، 195 - 224.
- راشد، شيماء علي فريج (2012)، *أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- ريتشارد، جونسون، ووشرن، دين (1997)، *التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة من وجهة التطبيقية*، ترجمة المرضي خالد عزام، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- السويطي، شبلبي إسماعيل مرشد (2016)، *أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الشنطي، نهاد عبدالرحمن (2016)، *واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بأخلاقيات العمل: دراسة تطبيقية على وزارة الأشغال العامة والإسكان* (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- العنقري، عبدالعزيز سلطان، والمغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2012)، أشر الأنماط القيادية على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بمصرف الراجحي بالمنطقة الغربية بالمملكة السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*، (3)، 51 - 107.
- العولقي، عبدالله أحمد حمود (2016)، دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في اليمن (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- مرزوق، عبدالعزيز علي (2013)، نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا*، (3)، 1 - 40.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2004)، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، (2)، 1 - 52.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة*، (3)، 1 - 49.
- نصار، إيمان (2013)، جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الهاشمي، رياض حسين، والعضايلة، علي بن محمد (2017)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13 (1)، 1 - 30.
- Agarwal, U. A. (2014a). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Agarwal, U. A. (2014b). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance Management*, 20(3/4), 102-120.
- Allameh, S. M., Ghazinour, S., Aghaei, M., & Khodaei, S. A. (2015). Analyzing the effect of servant leadership on quality of work life in Isfahan Gas Company (with emphasis on the teaching of Nahjolbalaghe). *International Journal of Management Academy*, 3(2), 28-38.
- Alqarni, S. A. Y. (2016). Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdulaziz University. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(8), 118-135.
- Amraei, F., Najafi, A., & Omidzadeh, M. (2015). The effect of quality of work life on empowerment and organizational citizenship behavior (Case Study: Refah kargaran Bank of Lorestan province). *Visi Jurnal Akademik*, 8, 151-158.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Arifin, F. (2014). Organizational Culture Transformational Leadership Work Engagement and Teachers Performance: Test of a modal. *International Journal of Education and Research*, 22(1) 1-14.

- Aybas, M., & Acar, A. C. (2017). The effect of human resource management practices on employees' work engagement and the mediating and moderating role of positive psychological capital. *International Review of Management and Marketing*, 7 (1), 363-372.
- Bailey, L., Seymour, L. F., & Van Belle, J. P. (2017). Impact of ERP implementation on the quality of work life of users: A sub-Saharan African study. *The African Journal of Information Systems*, 9(3), 192-212.
- Bakker, A., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (1), 63-80.
- Bargagliotti, A. (2012). Work Engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1414-1428.
- Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: the role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 265-277.
- Britt, T. W., McKibben, E. S., Greene-Shortridge, T. M., Beeco, A., Bodine, A., Calcaterra, J., ... & West, A. (2010). Self-engagement as a predictor of performance and emotional reactions to performance outcomes. *British Journal of Social Psychology*, 49(2), 237-257.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self-efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 370-383.
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chen, J., (2007). A study of Employee Engagement Within A Chinese Context (Master Thesis). Faculty of Business Administration, Simon Fraser University, Columbia.
- Chen, R. J., Yu, C. W., Chao, C. M., & Cheng, B. W. (2014). Relationships among work value, quality of work life, and turnover intention in nurses in Yunlin, Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6(4), 99-108.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Davoudi, R., & Gadimi M. (2017). The Relationship between Work Life Quality and Organizational Citizenship Behavior among Primary School Teachers in Zanjan. *International Journal of Scientific Management and Development*, 5(3), 89-93.

- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Elshimy, A. A. (2012). *The Impact Talent Management Perception Employee Engagement: An applied Study of Egyptian Pharmaceutical Industries (Master Thesis)*. Faculty of Commerce, Damietta University, Egypt.
- Fapohunda, T. M. (2013). An evaluation of the perceptions and experiences of quality of work life in Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(9), 449- 456
- Farjad, H. R., & Varnous, S. (2013). Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 449-456.
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Gibbons, J. (2006). *Employee engagement: A review of current research and its implications*. New York, NY: The Conference Board.
- Gokhale, M. (2015). Work-Related Quality of Life and Work Engagement of College Teachers. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, (Special Issue), 60-63.
- Gorgievski, M J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Date Analysis (7<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hell.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3(1), 25.
- Jahedi, Z.S., & Reyshahri, A. P. (2015). The Relationship between Quality of Working Life and Job Involvement of Employees in Chamran Hospital. *Journal of Sociological Research*, 6(2), 181-193.
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134.



- Kamali, M. N., & Chirayath, S. (2017). Impact of Demographic Variables on Quality of Work Life: An Analysis on Police Personnel's of Tamil Nadu Police Department in Tirunelveli City. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(3), 18-23.
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kashani, F. H. (2012). A review on relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior (case study: an Iranian company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9523-9531.
- Khah, G. S., Nezhad, Z. E., & Moradi, M. (2014). The Analysis of the Relationship between Employees Perceptions Talent Management and Job Engagement: the Mediating Effect of Loyalty and Job Satisfaction. *Journal of Social Issues and Humanities*, 2(11), 49-55.
- Khasani, Z., & Dastjerd, H.V. (2015). Any Relationship between Working Life Quality & Organizational Commitment of Personnel at Health Affairs Assistant West Province. *Fabruaries Journal*, 4(2), 1-18
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26.
- Mache, S., Danzer, G., Klapp, B. F., & Groneberg, D. A. (2013). Surgeons' work ability and performance in surgical care: relations between organisational predictors, work engagement and work ability. *Langenbeck's archives of surgery*, 398(2), 317-325.
- Mahmoodi, N., Mohamadian, Z., Ghasemi, V., & Fallah, S. (2015). The relationship between worklife quality and high school teachers' creativity of Rasht, Iran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(1), 717-724.
- Marta, J. K., Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., Koonmee, K., & Virakul, B. (2013). Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. *Journal of Business Research*, 66(3), 381-389.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.

- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9-26.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., & Kim, J. (2014). Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 38(1/2), 75-94.
- Pavithra, S., & Barani, G. (2012). A study on quality of work life of lawyers in Coimbatore district. *Indian Streams Research Journal*, 2(8), 1-9.
- Permarupan, P. Y., Al-Mamun, A., & Saufi, R. A. (2013). Quality of work life on employees job Involvement and affective commitment between the public and private sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(7), 268-278.
- Saad, H. S., Samah, A. J. A., & Juhdi, N. (2008). Employees' perception on quality work life and job satisfaction in a private higher learning institution. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 23-34.
- Sajjad, N. K., & Abbasi, B. (2014). Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(2), 92-99.
- Salem, S. M. W., & Jarad, O. M. A. (2015). Impact of Quality of the Work Life on Job Involvement in the Institutions of the Palestinian Public Sector. *American Journal of Business and Management*, 4(3), 123-132.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). Quality of work life, employee performance and career growth opportunities: A literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(2), 291-300.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Sihag, P., & Sarikwal, L. (2014). Impact of psychological capital on employee engagement: A study of IT professionals in Indian context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(2), 127-139.
- Straetmans, M. (2015). Psychological capital as predictor of employee engagement (Doctoral Dissertation), The Chicago School of Professional Psychology, University in Chicago, Illinois,
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281-300.

- Swapna, M. (2015). Quality of Work Life Metrics as a Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3 S2), 170-176.
- Tabassum, A., Rahman, T., & Jahan, K. (2011). A comparative analysis of Quality of Work Life among the employees of local private and foreign commercial banks in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 1(1), 17-33.
- Taghipour, A., & Dezfuli, Z. K. (2013). Designing and testing a model of Antecedents of Work Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 149-154.
- Walker, A., & Campbell, K. (2013). Work readiness of graduate nurses and the impact on job satisfaction, work engagement and intention to remain. *Nurse Education Today*, 33(12), 1490-1495.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Research International*, 1-11.
- Khakollari, L. (2013). Quality of Work Life of Mental Health Professionals in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(1), 529-534.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2012). Determining and prioritizing the criteria and scales of Quality of work life (QWF) by AHP method. *European Journal of Social Sciences*, 27(3), 346-359.
- Zare, H., Haghgooyan, Z., & Asl, Z. K. (2014). Identification the components of quality of work life and measuring them in faculty members of Tehran University. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(1), 41-66.
- Zhang, T. (2010). The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: the moderating role of employee characteristics (Doctoral dissertation). Macquarie University Sydney, Australia.