

جامعة الجميع الذكية | ESU

كلية الإدارة | ماجستير | إدارة

(خطة بحث)

جودة الحياة الوظيفية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص

في المملكة العربية السعودية.

Quality of career and its impact on achieving

Institutional excellence in the private sector in the

Kingdom of Saudi Arabia.

قائد الفريق:

مالك - 20222006091

أعضاء الفريق:

عمر - 20222005838 | خلود - 20222005876 | صالح - 20222005688

بشرى - 20222005718 | خولة - 20222005813 | فجر - 20222005897

محمد - 20222006068 | المهندس - 20222005454 | تركي - 20212005155

مشرف المقرر:

2022م

د. وليد سليمان | د. فاطمة مصطفى

## المقدمة

أن تكون المنظمة جيدة في مجال عملها لم يعد معياراً للنجاح. فمع زيادة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع للدول والمنظمات والكيانات في القطاعات المختلفة أصبح التميز هو المعيار الأول للنجاح. وفي ظل التنافس المحلي والإقليمي والعالمي وتوجهات المنظمات نحو التميز، يمثل التميز المؤسسي نقلة نوعية في المستويات التنافسية، وعنصر أساس في تلبية الاحتياجات الوافية لأصحاب المصلحة بأقل تكلفة تنظيمية وأعلى جودة، ولتحقيق التميز المؤسسي تحتاج المنظمة إلى وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لها والتركيز على جميع أقسامها وتسخير كافة مواردها وفي مقدمتها المورد البشري.

إن الاستثمار في الأفراد يعتبر المحرك الأول للتميز ونجاح القطاعات حيث أنه بلا شك المحرك الرئيسي لباقي الموارد المادية ومصدر تحقيق رؤية المنظمات وغايتها واستمرار نجاحاتها، فمن خلال جهود الأفراد تتم مختلف الأعمال وتترجم الخطط والأهداف إلى إنجازات.

في المنظمات الحديثة تركيز كبير على العلاقة بين الفرد والمنظمة، وإعطاء أهمية كبيرة لجهود الفرد في العمل والاعتراف بهذه الجهود. لذلك فإن جودة الحياة الوظيفية المتميزة للعاملين تكمن من خلال توفير بيئة ذات أهداف استراتيجية، ومبادئ تنظيمية عالية، و ملبية للاحتياجات الشخصية بتطوير آليات تسمح لهم بحرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأسلوب الإداري ومجريات العمل، وتحقيق الارتياح النفسي والمادي الذي يجعل العامل أكثر انتماء للمنظمة، ويزيد من المشاركة الفعالة وتحقيق أقصى درجة من الأمان والرضا الوظيفي التي تعزز من صحة العاملين ورفاهيتهم بشكل أفضل، والتنمية المهنية، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، وهذا ينعكس على تحسن العلاقات بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تقليل التوتر والقلق الناتج عن ضغوط العمل والحد من الصراع وتحسين الإنتاجية وتعزيز موقف المنظمة التنافسي، للسعي إلى إبهار المستفيد من خلال المنتجات أو الخدمات المقدمة له.

وقد كان منطلق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، المعبر عن مدى الطموح والأمل في تحقيق الريادة والسعي وراء الأهداف المنشودة والمشاركة بين القطاع العام والخاص في جميع المجالات، إلى تحقيق ونشر ثقافة التميز المؤسسي، والاستعانة بالكادر الوظيفي المبدع، وتهيئة البيئة الوظيفية المناسبة لهم.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تحديد عناصر جودة الحياة الوظيفية ومعرفة أثرها على تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق التفوق الشامل والدائم والوصول إلى الريادة والبقاء في دائرة المتميزين بما تحقّقه من إنجازات وتفرد تكون نتيجته تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والحصول على حصص أكبر في الأسواق وتحقيق زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

كما تكمن أهمية الدراسة في تحسين نوعية الحياة في العمل للموظفين بما في ذلك المكافآت والفوائد الاقتصادية والأمن الوظيفي وظروف العمل والعلاقات التنظيمية والشخصية بمعناها الشامل في حياة الشخص.

أيضا خلق بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة يعمل فيها الموظفون بشكل تعاوني ويساهمون في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأخيرا معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز رضا المستفيدين وكسب ولاء المتعاملين وتحقيق السمعة الحسنة التي تخدم أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

## أسئلة الدراسة

1. ما هو مفهوم جودة الحياة الوظيفية عموماً وما هو مفهومه داخل القطاع الخاص بالمملكة؟
2. ماهي عناصر جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها وبالتالي تنعكس على سلوكياته فيعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويسعى لإنجاحها؟
3. ماذا نعني بالتميز المؤسسي داخل القطاع الخاص بالمملكة؟
4. ما أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي لدى العاملين بالقطاع الخاص بالمملكة؟
5. ما هو أثر جودة الحياة الوظيفية على رضا المستفيدين من منتجات وخدمات القطاع الخاص بالمملكة؟

## الدراسات السابقة والإطار النظري

- دراسة مهدي عمر 2021 جامعة سعيدة، الجزائر:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، وكانت الأداة المعتمدة هي أداة الاستبيان، سعت الدراسة إلى توضيح أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز، وكانت المخرجات تحتوي على أكثر من 60 مفردة من الطاقم الإداري لستة مؤسسات اقتصادية، كشفت الدراسة أثر بعددين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي المتميز وهما: ظروف العمل ونظام الحوافز. كما أوصت الدراسة بضرورة مراجعة نظام الترقية وسياسة الاحتفاظ بالموظفين.

- دراسة محمد العقلا 2020 جامعة الطائف، السعودية:

تهدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين التميز المؤسسي وجودة الحياة الوظيفية كما تهدف إلى تحديد الاختلافات حول وعي المستجيبين. تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع البيانات ووصفها وتحليلها لفحص العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة. شملت

الدراسة العاملين في المجال الصحي ووجدت أنه لا يوجد فرق كبير بين تصورات المشاركين حول وعيهم بالتميز المؤسسي وجودة العمل والحياة والالتزام.

- دراسة محمود اسماعيل 2018 الجامعة الإسلامية، غزة:

استهدفت الدراسة التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي في منظمات المجتمع المدني، وكانت الأداة عبارة عن استبيان مكون من 9 محاور استهدف فيه موظفي المناصب الإشرافية بحجم عينة عشوائية بلغت 255، نتج عن تحليل العينة وجود علاقة بين كل من (الأجور، المكافآت العادلة، الأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقيات، التدريب، التقنية المستخدمة) وبين تحقيق التميز المؤسسي. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تشكيل نقابة خاصة للعاملين في المجتمع المدني من أجل المساهمة في معالجة قضاياهم.

- دراسة Prem Vrat 2016 جامعة نورث كاب، الهند:

في هذه الدراسة اقترح الباحث نموذج لتقييم درجة التميز المؤسسي حيث أن نتائج التقييم ستكون بمثابة مجالات تركيز رئيسية للتميز، تم اختبار شركتين لمقارنة نتائجهما بالنموذج المقترح، تتطلب النتيجة مزيداً من العمل على التحقق من صحتها وذلك لكونها تستند على التقييم الذاتي. يمكن الاستفادة من النموذج وتطبيقه في أي شركة لتقييم درجة التميز المؤسسي وبالتالي معرفة مجالات التركيز الرئيسية للتحسن من خلال نتائج التقييم.

- دراسة فريد الغول 2015 جامعة العلوم، الأردن:

تسعى الدراسة إلى إظهار أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية، النتائج أوضحت أن هناك أثر بدلالة إحصائية جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين. وفي ترتيب أبعاد الجودة للحياة كان (تصنيف الوظائف) هو أول بعد، يليه بعد (التكامل الاجتماعي). وبالنسبة لأبعاد أداء العاملين فقد جاء ترتيب (القدرة على الأداء) ومن ثم (الدافعية تجاه الأداء).

- مبادرة Li Zhao 2001 لإدارة الجودة، هونغ كونغ:

درس كيفية تحقيق التميز التنظيمي وقام بتطوير نموذج لمفاهيم الجودة الشاملة والتحسين المستمر للموظفين بالاستخدام الأمثل للموارد، كما أكدت الدراسة على أهمية تطوير نظام قياس الأداء لتحقيق التميز.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### المحور الأول: جودة البيئة الوظيفية

عرف مفهوم جودة البيئة الوظيفية بأنها العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على البيئة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، (المغربي، 2004: 5) وأضاف آخر بأنها البرامج التي تسعى إلى دمج الاحتياجات الشخصية للعاملين، وتوقعات الشركة (جاد الرب، 2008، ص 6).

إن جودة البيئة الوظيفية تتحقق حين تتوفر مجموعة من العوامل مثل تعويضات عادلة وكافية، وظروف عمل صحية آمنة، وفرص تطوير القدرات البشرية، والأمن الوظيفي، مرونة المهام الوظيفية وجدول العمل، والانتباه لعملية التصميم الوظيفي ومخطط سير العمل، وتطوير فرق عمل فعالة وإضافة عوامل أخرى لجودة البيئة الوظيفية مثل التمسك بقوانين العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والعلاقات الاجتماعية في حياة العمل، وهناك من اعتمد على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة والرفاهية (عباس، علي، 1999: 177).

وأضاف آخر بأن جودة البيئة الوظيفية تتطلب توفر عناصر كالمشاركة في اتخاذ القرارات، والإثراء الوظيفي، وتخفيض التفاوت في المراكز الوظيفية، والمشاركة في المكاسب.

## مفهوم جودة الحياة الوظيفية

عرف كل من (Pavithra and Barani: 2012) جودة الحياة الوظيفية بأنها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بالمنظمة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بي صحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي. وعرف كل من (Adhikan and Others: 2012) جودة الحياة الوظيفية "بأنها هدف وعملية وفلسفة في آن واحد حيث يمثل الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل أما العملية تتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال إشراك الجميع في المنظمة من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها وأخيرا فلسفة فهي تعلى الكرامة الإنسانية لجميع أفراد المنظمة"

وعرف (عبد الوهاب" 2006) معنى جودة الحياة الوظيفية "أن يجد الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة والتوجيه والإرشاد المناسب والمناخ النفسي الملائم والعلاقات العلمية البناءة والفرص الملائمة للنمو والتقدم".

- فيما قسمت أبعاد جودة البيئة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي (الشرايد، 2010: 69):-
- أبعاد كلاسيكية وتشمل ظروف العمل المادية، ورفاهية العاملين ودعم الموظفين، وعوامل وظيفية، وعوامل مالية.
  - أبعاد عصرية وتشمل بيئة عمل صحية آمنة، ومشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات، والمفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، ودوائر الجودة، وإجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل.

## عناصر جودة البيئة الوظيفية

1. ظروف العمل المادية: تتمثل في التصميم، والمعدات، والإجراءات التشغيلية، نظام عمل آمن، لذلك

يجب مراعاة التالي في مكان العمل: يجب أن توفر المنظمة كل سبل الراحة لموظفيها من خلال تصميم لمكان العمل وتوزيع جيد للمعدات بحيث يلائم عدد الموظفين فيه وطبيعة النشاط فيه لتوفير الجهد وزيادة الكفاءة الإنتاجية. يجب أن تلتزم المنظمة بتوفير الأجواء المناسبة في بيئة العمل من خلال توفير درجة حرارة مناسبة لنشاط العمل والموظفين، وهواء نقي متجدد، وإضاءة جيدة، والهدوء في مكان العمل. (عاشور، 1986: 86)

2. بيئة عمل صحية وآمنة: يتأثر العاملون بمستويات الصحة والأمان المتوفرة في مكان العمل للأسوأ

أو الأفضل، مما يتطلب توفير بيئة عمل آمنة صحية تقلص حوادث العمل، والأمراض، وأعمال العنف في العمل، وتحسين جودة البيئة الوظيفية يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر تأثيراً في العاملين.

3. عوامل وظيفية: وتتضح العوامل الوظيفية في العناصر التالية (السالم وآخرون، 1990: 225): -

- التصميم الوظيفي: يهدف لتطوير مهام العمل لتلبية حاجات المنظمة والتكنولوجيا من خلال تحديد المهام الواجب تنفيذها، وكيفية التنفيذ، وعدد المهام المنفذة، وترتيب المهام قيد التنفيذ.
- الأمان الوظيفي: وسيلة لتحقيق الذات حيث يشير إلى بقاء الفرد العامل في نفس المنظمة بدون انتقاص من الأقدمية، أو الأجر، أو حقوق المعاش.
- فرص الترقية والتقدم: تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد من الأمن والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي مما يولد لدى الموظفين شعور قوي بالولاء للمنظمة، واحتفاظ المنظمة بالعاملين. (مصطفى، 2000م: 165).
- جداول عمل مرنة: تسعى المنظمة لتلبية حاجات العاملين لتوفير جداول عمل مرنة لهم، لتقليل الاضطراب في العمل، وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الرضا والولاء الوظيفي لتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

- عوامل مالية: وتشمل العوامل المالية على العناصر التالية (سلطان، 2002: 203): أجور عادلة وكافية: تساعد عدالة وكفاية الأجر على استقرار الفرد في عمله، تعتبر الأجور أداة قياس لرضي الفرد عما يقوم به. مكافآت وتعويضات عادلة وكافية: أن عدالة المكافآت تزيد من دافعية العاملين نحو العمل مما يقلل من معدل الدورات ويحسن من الإنتاجية وتكمن العدالة فيما يقدمه العامل وما يجنيه من مكافآت نظير ذلك. (سلطان، 2002: 203)
- مشاركة العاملين في الإدارة: إن تمثيل العاملين في مجلس إدارة المنظمة يعني دمج العاملين في مشاركة أكبر على مستوى اتخاذ القرار، على أن يكون للممثلين في مجلس الإدارة من العاملين نفس صلاحيات الأعضاء الآخرين، لذا يسعى هذا النوع من المشاركة (مشاركة العاملين كالمالكين). (جاد الرب، 2008: 84)
- رفاهية العاملين: هي عملية إكساب العاملين مزيداً من الرضا والسعادة للاحتفاظ به وتطويره، ويتطلب ذلك توفير خدمات مثل وسائل الترفيه والاستجمام، والترحيل من المسكن لمكان العمل، والتسهيلات الخدمية وغيره. (سلطان، 2002: 204)
- إجراءات تقديم المظالم: أن أداء المهام اليومية عادة ما ينجم عنه عدم الرضا أو حالة من عدم الرضا الوظيفي وقد يكون موجه من العاملين نحو الإدارة أو العكس مما ينتج عنه آثار سلبية في علاقات العمل.
- التوازن بين الحياة والعمل: تسعى بعض المنظمات لمساعدة العاملين من خلال التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة من خلال عدة طرق مشتملة على (خير الله، 2006: 28): السماح بالعمل الجزئي، المشاركة في العمل. السماح بقضاء بعض ساعات العمل بالمنزل. السماح بساعات عمل مرنة. تخصيص حسابات مالية لرعاية الموظفين. تقديم الخدمات الاستشارية في شئون العمل والعائلة.
- إن برامج جودة البيئة الوظيفية تهدف إلى (الغمري، د.ت: 421-427): زيادة ثقة العاملين. المشاركة في حل المشاكل. زيادة الرضا الوظيفي. زيادة الفاعلية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى:

تقليل معدل الدوران عند الموظفين. زيادة الإنتاجية والأرباح. تحقيق أهداف المنظمة. وأضاف آخر بأن برامج جودة البيئة الوظيفية تستهدف إحداث التوازن والانسجام بين البيئة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي. (جاد الرب، 2008: 10)، على الرغم من الأثر الإيجابي لتطبيق برامج جودة البيئة الوظيفية، إلا أن العديد من الأطراف في المنظمة لا يزالوا يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة البيئة الوظيفية.

يرى الباحثون أن جودة البيئة الوظيفية هي: سياسات داخلية تمارسها المنظمة لتحسين البيئة الوظيفية للعاملين بالإضافة إلى حاجياتهم الشخصية لإشباع رغباتهم بما ينعكس إيجاباً على أفراد العاملين، وأداء المنظمة الكلي بما يضمن استمراريتها، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات.

### أهداف جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة

- ذكر كل من (Zare and Others: 2012) و (Ivancevichi: 2009) (v) أن جودة الحياة الوظيفية تحقق أهدافاً لكل من العامل والمنظمة كما يتضح من الآتي:
1. أهداف جودة الحياة الوظيفية للعامل.
- شعور العامل بالثقة في المنظمة نظراً لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة العامل وتوفير فرص التنمية والنمو الوظيفي كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل وتوفير الوظائف المناسبة بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا وتوفير للعامل حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية العامل التي تدعم الفاعلية التنظيمية.
2. أهداف جودة الحياة الوظيفية للمنظمة
- تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضروريا لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات ووصولها للعملاء والمرونة والريادة

التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين كما يتراجع معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل وزيادة

الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء المنظمة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

ويرى كل من (Noor and Abdullah: 2012) أن أهداف جودة الحياة الوظيفية ما يلي: -

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
  - زيادة الالتزام التنظيمي.
  - جذب العمالة الماهرة والحفاظ عليها.
  - تقليل التكاليف بسبب تراجع معدلات توتر العاملين بمجال العمل.
  - تحقيق الرفاهية الأكبر للعاملين والمجتمع.
- وذكر كل من (Oappara and Sy: 2012) و (Natarajan and Annumalai: 2011) "أن ثقافة جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى إيجاد منظمة خالية من الخوف يشارك فيها جميع العاملين بهمة وتخلق درجة عالية من الالتزام المتبادل لتحقيق احتياجات الفرد وتنميته وتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها والمساهمة في تحقيق أهداف المجتمع.

ويرى (ماهر: 2011) أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، والسلطة، والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته، وذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحييها العاملون داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية.

### الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة

ذكر كل من (Zare and Others: 2012) أن من أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية بأنها

تعتبر الترياق الشافي للتعامل مع المنافسة الأجنبية والشكاوى ومشكلات الجودة ومعدلات الإنتاجية

المتدنية في بعض المنظمات وتقريبا كل شيء آخر واعتبروها موضوع أخلاقي يجب الاهتمام به في المنظمات" (x).

وذكر كل من (Li and Yeo: 2011) أن من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة ما يلي:-

- التنوع في الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة من ناحية السن والنوع والجنسية والدين واللون ... إلخ ووجود المبادرات التي تؤكد على النظر لجميع العاملين أنهم أصحاب احتياجات متميزة دون تمييز أو تحيز.
- التحول الاقتصادي والمنافسة التي أتت بها العولمة والتي جعلت العاملين يقومون بمهام وظيفية أكثر الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالبتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل.
- أدى التقدم التكنولوجي إلى التوسع في ترتيبات العمل المرنة وفي نفس الوقت ضاعت الحدود الفاصلة بين الاحتياجات الوظيفية والاحتياجات الشخصية.
- التغيير الذي طرأ على إعادة تصميم الوظائف والتقدم في المستقبل الوظيفي ببعض المنظمات مما أثر جذريا على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين.

### أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة

اهتم عدد من الباحثين بتحديد نوعية الأبعاد التي تسهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات المعاصرة ونجد أن بعضها يتشابه وبعض الأبعاد الأخرى تختلف حيث قام كل من الباحثين بتحديد الأبعاد بناء على طبيعة بحثه وتفضيله لبعض الأبعاد دون الأخرى ومنهم ما يلي:

ذكر كل من (Maria and Others: 2013) و (xii) (Koonmee and Others: 2010) أن (Sirgy )

(and Others: 2001) ذكروا وفقا لدراساتهم للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية المبنية على

الاحتياجات أن جودة الحياة الوظيفية تمثل رضا العاملين عن سبع حاجات اعتمادا على مفهوم (Maslow: 1970) تقوم بإشباع احتياجات العاملين التي تشكل جودة الحياة الوظيفية ثم قاموا بتصنيف تلك الحاجات إلى مجموعتين وهما:

1. الاحتياجات ذات المرتبة الدنيا وتتضمن ما يلي: -
  - احتياجات الصحة والسلامة: وتتضمن الحماية من المرض والإصابة بمجال العمل وخارجه والعمل على تحسين الحالة الصحية للعاملين.
  - الاحتياجات الاقتصادية والأسرية: وتتضمن الأجر والأمان الوظيفي وغيرها من الاحتياجات الأسرية مثل وجود وقت كاف بعيدا عن العمل للاهتمام باحتياجات الأسرة.
2. الاحتياجات ذات المرتبة العليا وتتضمن ما يلي: -
  - الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الصداقة في مجال العمل وضرورة توافر وقت للفراغ خارج مجال العمل.
  - احتياجات التقدير: وتتضمن التكريم والتقدير لعمل العامل داخل وخارج المنظمة.
  - احتياجات تحقيق الذات: وتتضمن العمل على توفير أقصى فرصة لإظهار قدرات العامل داخل المنظمة كمختص ومحترف بها.
  - الاحتياجات المعرفية: وتتضمن التعلم لتحسين المهارات الوظيفية المتخصصة للعامل.
  - الاحتياجات الجمالية: وتتضمن الإبداع في مجال العمل عن طريق إعطاء الفرصة للعاملين للإبداع في حل المشكلات المرتبطة بوظائفهم والإبداع الشخصي والاهتمام بالجماليات العامة ويقصد بذلك أن العاملين يرون الفرص بمجال العمل على أنها تسمح بالتنمية الشخصية للإحساس بالجماليات والتعبير الإبداعي.

## أبعاد جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت واختلفت أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم بُعد مشترك هو المشاركة في اتخاذ

القرارات.

- تعويض مناسب عادل ومحفز:

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

- ظروف العمل الآمنة والصحية:

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

- فرصة للنمو الوظيفي:

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

- فرصة لتنمية القدرات البشرية:

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

#### - العلاقات الاجتماعية:

تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها تشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء منظومة متكاملة يمتلك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعد على إنجاز أعمالهم والشعور بمغزى إنجازاتهم (العنزي وأحمد، 2009، صفحة 54). و بخصوص ذلك تم إنشاء لجان العمل ومجالس الإدارة المشتركة الهادفة إلى تعزيز وتأمين الصداقة بين صاحب العمل والعمال، وخلق شعور مشاركة العمال وتشجيع اقتراحاتهم، وتأسيس الديمقراطية الصناعية في المنظمة، والتي بدورها تشجع التكامل الاجتماعي في المنظمة (M.Lokanadha & Mohan, 2014, p 16)

#### - التوازن بين حياة العمل:

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

#### - الدستورية:

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

- الأهمية الاجتماعية للعمل:

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

## المحور الثاني: التميز المؤسسي

اعتبر جوزيف شومبيتز Joseph Schumpeter في عام 1934 أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية، لتعطي بعدا جديدا لمفهوم الريادي والريادية (معروف، 2005)، والعمل على دعم الإبداع، حيث أصبح الإبداع في هذه الأيام سمة بارزة تتطلب منا أن نتميز في الأبداع نفسه، لأن خلق الميزة التنافسية لا يتأتى إلا في ظل تشجيع الإبداع وريادة الأعمال والذي ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي، ومن ثم على أداء المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يولد ثقة لدى العملاء في التعامل مع تلك المنظمة بكل ثقة (حسن، 2008).

## أهمية ومفهوم التميز المؤسسي

بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالتكون في آخر ثمانينيات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام 1992م، وقد كان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام 1987م، ولكن الحدث الأهم في خروج التميز من عباءة الجودة الشاملة كان في عام 1999م، حيث تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسية والفرعية وتم الاستغناء عنها بكلمة "تميز"، وساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها سواء صغيرة، أو متوسطة، أو كبيرة، وكذلك المؤسسات الخاصة والحكومية وذات النفع العام، وساعدت هذه المرونة أيضاً في إقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم عن تطبيق التميز في المؤسسة (قاسم، 2016).

ويرى حيدرة (2002) بأن المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز (ركائز بناء استراتيجي متكامل)، تكمن في: الرؤية، الأهداف الاستراتيجية، نظام التخطيط، نظام إدارة الجودة، الإدارة بالمعلومات والحقائق، نظام تقويم الأداء المؤسسي، والقيادة الاستراتيجية (حيدرة، 2002).

المؤسسات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، من خلال دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها. (البحيصي، 2014: 27)، كما أن المؤسسة المتميزة هي القادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على نفسها. (أبو النصر، 2008: 74)، أيضاً يعرف التميز المؤسسي بأنه ممارسات متفوقة ومتفردة لتحقيق أفضل النتائج استناداً إلى مبادئ أساسية هي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة، ووحدة الهدف، وإدارة العمليات، وظائف تطوير العاملين وإشراكهم، التحسين

المستمر من خلال الإبداع والتعلم وتطوير الشركات وأخيراً تحمل المسؤولية الاجتماعية. (شعبان،

(98:2009)

إن التميز يعني عمل الأشياء بدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف. (p. 70 Kanji, c. 2001).

(71). كما يرى آخر أن التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي. (اللي، 2001: 80).

ظهر مفهوم التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء

المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية

المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار

قدراتها المحورية، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة والعاملين والمتعاملين

معها والمجتمع بأسره. (الحية، 2015، ص 4).

وتعددت مفاهيم التميز المؤسسي في الكتب والدراسات التي تناولته، مما يعكس أهمية هذا

المفهوم؛ حيث ركز مدخل الإدارة العلمية على مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ارتكز

مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضافت إلى قاموس التميز المؤسسي

مصطلحات مثل: (العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ، والثقافة التنظيمية).

وتواصلت الجهود الإدارية، بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت

مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية، في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زائد

، 2003).

ويُعرّف التميز المؤسسي بأنه: نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز

نتائج ملموسة للمنظمة وتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواءً من أصحاب المصلحة

أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر. (السيد، 2007، ص 124).

كما يعرفه (الربيعي، 2015، ص 23) بأنه: مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة من

نوعها التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة، التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز

مركزها التنافسي.

وينظر (الصيرفي، 2009، ص 6)، للتميز المؤسسي بأنه: الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء، الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

ومما سبق، يمكن القول بأن: التميز المؤسسي ليس ترفاً إدارياً تمارسه المنظمات، بل هو ضرورة تقتضيها سرعة المتغيرات وتطور المنافسين. وطبيعة عمل المنظمات يستوجب عليها تطبيق عمليات التطوير الإداري باستمرار؛ ليدرك العاملين في المنظمة أنهم يعيشون في منظمة متجددة، تُقدر سلوكيات العمل الجديدة والمتميزة.

تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي: -  
التميز بناء على ممارسات المنظمة: إنَّ مفهوم التميز يشير إلى المهارة وفقاً لتعريف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة فقد أشارت إلى مجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميز والتي تشمل علي: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. (Aldallal، 2005). كما أن التميز وفقاً لهذا المفهوم يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال. (الخرشة، 2008: 8)

التميز على أساس تفوق المنظمة: أي عبارة عن منظومة متكاملة لنتائج الأعمال في ظل تفاعل المكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بما يقودها لتحقيق أهدافها (الراشيدة، 2007: 11)، كما يرى آخر بأنها حالة من التفرد على المنافسين المماثلين في مجال عمل المؤسسة (العواشة، 2006: 30).  
التميز من خلال التفوق على توقعات العملاء: يشير هذا المفهوم إلى بذل المنظمة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة تفوق توقعات العملاء. (عبد الفتاح، 2004: 116)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل يجعل من المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون أفضل اختيار للعملاء المرتقبين بما يحقق النجاح والتميز (توفيق وآخرون، 2008: 6) إنَّ التميز هو

القدرة على التعرف على احتياجات ورغبات الحالية والمستقبلية وتلبيتها بصورة تفوق توقعاتهم.

(التجاني، 2007: 12)

إن أهداف عملية التميز تتمثل في الآتي: (زايد، 2003: 6)

استحداث قوة عمل قوية ومتمكنة من عملها ولديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي والفهم لديه نحو تحقيق هدف المنظمة.

توفير القيادة الماهرة والتوجيه والتحفيز والاتصال.

حاجة القوى العاملة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء

والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه.

يرى الباحثون أن التميز المؤسسي هو قدرة المنظمة على ممارسة التفوق والتفرد في الأداء على

المنظمات المنافسة من خلال الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أفضل النتائج وذلك استناداً إلى

مبادئ أساسية هي التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، القيادة، ووحدة الهدف، وإدارة العمليات،

وتطوير وظائف وإشراكهم، وبناء الشراكات الاستراتيجية، بصورة تميزها عن المنظمات المنافسة

وتساعدها في الحصول على أكبر حصة سوقية.

### خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص أهمها:

قبول الأعمال الصعبة؛ إذ يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي.

توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كقدوة في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

تحمل المصاعب والأزمات ومواجهتها.

الخبرات البعيدة عن العمل لخدمة المجتمع، والتي تقدم كثيراً من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

برنامج التدريب، الذي يعد التدريب من أهم مميزات المنظمات دقيقة نظام التنبؤ، من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة. (56-55:Grote.2002, p).

ويضيف (حسن، 2010)، أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتصف بما يلي:

اهتمامها بالانحياز نحو العمل، من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

عملها على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين، والاستجابة لي مقترحاتهم.

سماحها بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

ترشيدها للعاملين بالاهتمام بقيم المنظمة.

استخدامها نظام رقابة ضمنية ومرنة؛ باتباع المركزية واللامركزية.

ويرى الباحثون أن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة مع جودة عالية، وذلك من خلال:

قيادة متحمسة للعمل، ومدركة لأهمية التميز.

موظفون لديهم الرغبة في تقديم الأداء المتميز.

نظام مكافآت يحفز المتميزين باستمرار.

بيئة عمل جاذبة تدعو كل من فيها للتقدم؛ وتحقيق المنظمة لأهدافها.

تنمية مهنية مخطط لها تحقق للموظفين احتياجاتهم التدريبية لإنجاز مهامهم الوظيفية بكل تميز.

حرية وظيفية لاختيار أسلوب أداء الأعمال من الموظفين، في حدود أطر العمل وقوانين الوظيفة.

## أبعاد التميز المؤسسي

للمميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد التي يركز عليها، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاثة

أبعاد رئيسية هي:-

## 1. البعد القيادي:

للقيادة تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال: التميز والمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفاعلة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد في التوصل إلى أفكار جديدة. كما أن القيادة إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد؛ فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات، وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. (النسور، 2010، ص 34-35).

والتميز القيادي من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدراتٍ فائقةً من القائد؛ ليكون قادرًا على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ويمكن تلخيص العوامل الداعمة للتميز القيادي فيما يلي:

وجود قيم تنظيمية قوية ومشاركة.

تطوير ونشر الرؤية الإبداعية.

تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.

تطوير الاستراتيجية بشكلٍ ينسجم مع الرؤية والرسالة.

بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية؛ لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي. (خليفة، 2018، ص 47).

ويلعب سلوك قائد المدرسة دورًا كبيرًا في التميز المؤسسي داخل المدرسة ولدى العاملين معه،

فتبني أسلوب المبادأة، والتواصل المفتوح لإحداث التأثير الإيجابي في العاملين، وتقديرهم وتمكينهم من

أداء الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد طبيعة العمل، كلها عوامل تساعد في

بناء ثقافة التميز المؤسسي داخل المدرسة، انطلاقًا من القيادة وصولاً إلى كل مكونات المنظمة.

## 2. البعد المعرفي:

يُعرف (حسن، 2010، ص13) المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات

السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة.

وقد وصف (Herschel,2000,p:41) المعرفة بأنها: كل ما يمكن التعبير عنه رسميًا باستعمال نظام من الرموز التي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة؛ حيث نجدها بصيغة مواصفات لمنتج أو براءات اختراع، أو مخططات لأعمال.

وقد أصبحت المعرفة أحد أهم المصادر الاستراتيجية للميزة التنافسية للمنظمة، والموارد الأهم من موارد رأس المال البشري، وهي المورد الذي يزيد بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أقل، أو بدون تكلفة إضافية. (خليفة، 2018، ص49).

وقد حددت (الحيلة، 2014) عددًا من مؤشرات التميز المعرفي هي:

تشجيع التعليم المستمر.

تحفيز ومكافأة مبادرات التعلم.

عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.

الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.

إنشاء إدارة المعرفة.

اعتماد التعليم الإلكتروني.

نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة.

وفي القيادة المدرسية، يمتلك القائد أدوات كثيرة؛ تمكنه من تزويد العاملين معه بكل المعارف والمهارات

التي يحتاجونها في سبيل إنجاز مهامهم بنجاح، ومن أهم أدوات المعرفة التي يمتلكها القائد المدرسي:

الخبرة الكامنة التي يمتلكها من ممارسة العمل التعليمي والإداري.

فرص التنمية المهنية المتوفرة داخليًا وخارجيًا، وما يوكبها من معارف ومهارات وخبرات جديدة.

اللجان الإشرافية، والزيارات الميدانية التي يشترك فيها القائد المدرسي أثناء توليه مهامه- سواء داخل

مدرسته أو خارجها - وما يكتسب فيها من معارف وخبرات.

التنقل القيادي بين المدارس والمناطق التعليمية يُمكن القائد من معارف وممارسات جديدة يُمكن أن

تنتقل للعاملين معه كمعارف.

التطوير الذاتي من خلال القراءة والاطلاع، وهو ما ينعكس أثره على المنظمة بشكل مباشر.

### 3. البُعد البشري:

العنصر البشري في أية منظمة هو رأس المال الحقيقي لها؛ حيث تواجه المنظمات حالياً تحدياتٍ

كبيرةً بسبب ندرة العنصر البشري المتميز وظيفياً، فالإيمان بأهمية العنصر البشري في المنظمة وما

يقوم به من مهام؛ يجعل الاهتمام به خياراً استراتيجياً للمنظمة، فالتغير السريع والمتجدد في بيئة

العمل يوجب على القيادة أن تتبني أساليب جديدة، تفسح المجال أمام الموظفين في مختلف المستويات

الإدارية للعمل بحرية أكبر، وتمنحهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات بكفاءة

وفاعلية. (النسور، 2010، ص35).

إن احترام الأفراد وتشجيعهم، وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار الذي

يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، كما أن تحديث

القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والبعيدة عن الروتين والمركزية في التعامل؛ تساهم في تحقيق

التميز البشري للمنظمة. (2006, Cristina and colurcio).

ويرى الباحثون أن تميز العنصر البشري في المنظمة، يرتبط بشكل كبير بما تقدمه القيادة له من

خدمات وتسهيلات، أهمها: -

التحفيز بكافة أنواعه وأساليبه.

التعامل مع الأخطاء على أنها فرصٌ للتعلم.

الاهتمام بالتنمية المهنية، والمساعدة في اختيار التوجُّه المهني المناسب.

التشجيع على المشاركة في جوائز التميز، وتقديم الدعم اللازم لذلك.

## منهجية وطرق البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام فريق البحث باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من فريق البحث نفسه. والذي يحاول الفريق من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

## أدوات الدراسة

الاستبيانات وهي عبارة عن مجموعة أسئلة تتم صياغتها من قبل المجموعة ومن ثم طرحها وتوزيعها على عينة الدراسة.

## مجالات الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هو القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية لسنة 2022.

## المراجع

- التجاني، هادي (2007)، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، إمارة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

- الخراشة، جواد شوقي ياسين (2008)، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز، دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- أبو النصر، مدحت محمد (2008)، إدارة الجودة في مجال الخدمات (الاجتماعية والتعليمية والصحية)، - مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- الغمري، إبراهيم (د.ت) السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- السالم، مؤيد وآخرون (1990)، إدارة الموارد البشرية، دن، بغداد.
- الشرايدة، سالم تيسير (2010)، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- بوزورين، فيروز (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 4
- بلواضح، أحمد سيف الدين (2021م). أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الاقتصادي دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر
- توفيق، عبد الرحمن، وآخرون (2008)، التميز الإداري والفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.
- جاد الرب، سيد محمد (2008)، جودة البيئة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة.
- حيدرة، معالي فهي (2002)، نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، آل حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن القاهرة، ص31.

- زايد، محمد عادل (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، القاهرة.
- سلطان، محمد سعيد (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- شعبان، إياد عبد الله (2009)، إدارة الجودة الشاملة: ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق معايير التميز، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، سهيلة محمد وعلى، حسين علي (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان.
- عاشور، أحمد صقر (1986)، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة.
- عبد الفتاح، عصمت عبد الله (2004) أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- قاسم، راسل (2016)، نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل.
- لي محمد عبد الوهاب (2006م). إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006).
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2000) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض
- ماضي، خليل إسماعيل (2014) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"
- معروف، هوشيار (2005) دراسات في التنمية الاقتصادية- استراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن
- حسن، حسين عجلان (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

## الدراسات

- دراسة مهدي عمر 2021 جامعة سعيدة، الجزائر.
- دراسة محمد العقلا 2020 جامعة الطائف، السعودية.
- دراسة محمود إسماعيل 2018 الجامعة الإسلامية، غزة.
- دراسة prem vrat 2016 جامعة نورث كاب، الهند.
- دراسة فريد الغول 2015 جامعة العلوم، الأردن.
- ملف مبادرة li zhao 2001 لإدارة الجودة، بهونج كونج.