

تصور مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي
بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"

إعداد

د / تهاني علي حمود المطلق
أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية- بجامعة حائل

المستخلص:

استهدف البحث الحالي وضع تصور مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" في ضوء رصد الواقع ومعوقات تطويره ومقترحات التغلب على هذه المعوقات، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة الكترونية باستخدام Google Forms ورفعها علي Google Drive لجمع البيانات، وتكونت العينة من (56) من القيادات الأكاديمية الجامعية، وتوصلت نتائج البحث إلي: وجود معوقات تحول دون تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا، ووضع تصور مقترح.

الكلمات الرئيسية: جودة حياة العمل، التميز الوظيفي، السلامة والأمن الجامعي، الإثراء الوظيفي.

Abstract:

The current research aims to make a proposal To develop quality working life (QWL) programs to support institutional excellence in Saudi universities in the wake of the “COVID-19” epidemic in light of monitoring reality, obstacles to its development and proposals to overcome these obstacles, and the research followed the descriptive analytical approach. Designing an electronic questionnaire using Google Forms and uploading it to Google Drive to collect data. The sample consisted of (56) university leaders. The results of the research concluded: There are obstacles that prevent the development of Quality of Work (QWL) Programs to support organizational excellence in Saudi universities in the post-pandemic stage. Corona and a proposal have been reached to achieve this development.

Keywords: quality of work life, job excellence, university safety and security, job enrichment.

المقدمة:

يشهد الوقت الحاضر أكبر أزمات التاريخ البشري على الإطلاق جائحة كورونا "COVID-19" وما بعدها من فيروسات مشتقة ومتحولة، وكلها فرضت على العالم قيود كثيرة، وطرق للتعايش والوقاية في الوقت الراهن غير كثير من التعاملات التي اختلفت لتتناسب مع سبل الوقاية، فقد اجتاحت وباء كورونا المستجد "كوفيد 19" حواجز الزمن، والمكان، وتم ترسيخ سبل التواصل التكنولوجي "التعلم عن بعد" التي صاحبت انتشار الفيروس لتجتاح حواجز المكان والزمان، اجتياحاً مكانياً جعل غياب الحواجز المكانية الثابتة مثاراً للارتقاء إلى عوالم مختلفة عن طريق شبكات الانترنت الفسيحة، واجتياح زمني امتلك أدوات التخلص من روتين الذهاب والإياب ومزاحمة الآخرين بحثاً عن سرعة الوصول إلى حيز مكاني ربما كان أضيق مما تحتمله رحابة العقول (العنزي والسعيد، 2021: 265).

وأبدت الجامعات السعودية تميزاً في التعامل مع الأزمة، فاهتمت بتحسين جودة حياة العمل، لأنها أدركت دورها الفعال في جعل العاملين أكثر دافعية للعمل والتزاماً، ومن ثم بدأت في تهيئة البيئة المناسبة للعمل واتخاذ السياسات والإجراءات التي من شأنها الارتقاء بالجهود والممارسات التي تبذلها الإدارة لحل كافة المشكلات التي يعاني منها العاملون والموظفون لتخفيف الاحتراق النفسي الذي خلفته الأزمة، ووضع آليات تشجعهم على المشاركة الكاملة في صنع القرارات التي تسهم في جودة حياتهم، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، والارتباط ببيئة العمل وبناء عليه، تعد جودة حياة العمل استراتيجية إدارية موجهة نحو تهيئة بيئة العمل للموظفين لتعظيم قدراتهم وإمكاناتهم في مواجهة الأزمات وما بعدها (محمود، 2020: 1657).

هذا بالإضافة إلى أن جودة حياة العمل أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به، من خلال تهيئة جودة مناسبة يمكن أن تساعد في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف تميز الأداء كماً ونوعاً (حمادنة، 2019: 106).

وبناءً على ذلك، جاء هذا البحث للتعرف على مستوى جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" التي أربكت العالم، على اعتبار أن جامعة حائل تعتبر من المؤسسات التي تنشُد التميز المؤسسي وتسعى لتحسين جودة الأداء من

خلال برامج متعددة لتطوير الأداء ومن خلال التعاون الدولي للنهوض بمستوى الجامعة، وهي الآن بصدد إعادة فتح أبوابها لطلابها والتعايش مع ما بعد الأزمة والتعامل مع التحديات للخروج منها بشكل كامل بإذن الله.

مشكلة البحث:

تصدر الجامعات السعودية تصنيفات مميزة حسب تصنيف التايمز الدولي للجامعات للعام (2022)، فتصدر 15 جامعة سعودية بزيادة 50% عن العام الماضي، والذي سبقه تصدر المكانة في تصنيفات شنغهاي، وQS مما يعكس اهتمام ودعم القيادة الرشيدة - حفظها الله - بالتعليم في المملكة، كما يعكس كفاءة منظومة الجامعات السعودية التي تعمل جاهدة لتحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة 2030، الأمر الذي يعكس ضرورة تحقيق أعلى مستويات جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي الذي يضمن استمرارية الصدارة والقدرة على مواكبة ما يلي:

- التغيير المتسارع في البيئة التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته: يواجه قطاع التعليم العالي منافسة كبيرة في جميع أنحاء العالم، وبناء على ذلك، تحتاج الجامعات إلى بذل المزيد من الجهود لزيادة مزاياها التنافسية، بما يحتم مواجهة التحديات والمحافظة على موقع الجامعة التنافسي وتطويره (Parasii, 2020: 1).
- المنافسة بلا حدود: والتي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي أجبرت الجامعات على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة في ظل الضغوط العالمية والظروف المجتمعية.
- الحفاظ على المكان والمكانة: يسعى التميز إلى ضمان التميز والمكانة.
- تكنولوجيا المعلومات: أصبحت التكنولوجيا أحد أهم سبل تحقيق التميز التنظيمي، فهي ضمانة لنقل وتبادل المعلومات والبيانات عبر التطور السريع بطريقة سهلة وسريعة.
- لا بديل عن الجودة: فالتميز التنظيمي والجودة لا يقوم أحدها بمعزل عن الآخر في أبعاد التميز التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، القيادة) (الشرفات، 2019: 12-13).

- **جائحة كورونا:** والتي فرضت على التعليم تحولاً كاملاً فقادت عملية التعلم عن بعد أثناء أزمة كورونا، ولعل أهم أسباب نجاح التعليم عن بعد في تجربة جامعات المملكة العربية السعودية: التنظيم، ووضوح السياسة التعليمية لدى الجامعات في مجال استخدام التعليم عن بعد، وإعداد البنية التحتية التقنية الجيدة، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التعليم عن بعد في التدريس عبر نظام إدارة التعلم (البلاك بورد)، وتدريب الطلاب على نظام إدارة التعلم (البلاك بورد)، واستخدام المراقبة والتحفيز للمتعلمين لضمان تفاعلهم، وتوفير إرشاد إلكتروني للطلاب، بالإضافة إلى توفر دعم فني لجميع منسوبي الجامعة (السيد والبيشي، 2021: 127).

وتسعى الدولة لامتلاك مقومات التنمية وتطوير مواردها البشرية من أبناء الوطن لمواكبة رؤيتها في 2030؛ والتأكيد على أهمية دمج مهارات المستقبل في التعليم الجامعي من أجل تعليم يهيئ الجيل الجديد لوظائف المستقبل، والتدريب على تبني مبادرات وبرامج تنمي رأس المال البشري وترفع من درجة تنافسية الموارد البشرية الوطنية (الدوسري والمانع، 2021: 139).
خاصة في ظل النمو الهائل في معدل قوة تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها، أصبح هناك عدد لا نهائي من التطبيقات والأشكال المتعددة من أساليب تحليل البيانات والأعمال ووظائف تعزز النمو الاقتصادي، مما يتبع عنه صياغة رؤية جديدة شاملة لتنظيم إدارة التعليم الجامعي (عبد الحميد، 2021: 1778)

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بمرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" بالجامعات السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية

في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

2. ما المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
3. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة والتي تعزى لمتغيرات النوع- الكلية- الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

1. التعرف على متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة.
2. التعرف على المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة.
3. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة والتي تعزى لمتغيرات النوع- الكلية- الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية.
4. وضع تصور مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز الوظيفي في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" بالجامعات السعودية.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من جانبين هما:

أولاً: الأهمية العلمية النظرية:

- يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة العلمية بموضوع يتعلق بواحدة من أهم الأزمات التي عانى العالم كافة في هذا العصر، ألا وهي جائحة كورونا، بقصد التعرف على متطلبات التعايش بعدها وتقديم خدمات تعليمية بدرجة تنظيمية مميزة.
- يمكن أن يستفاد من النتائج والتوصيات في تحسين جودة حياة العمل بالجامعات السعودية للخروج من الأزمة بشكل كامل.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية:

- يمكن أن يفيد هذا البحث في تحديد معوقات برامج جودة حياة العمل بما يسهم في المساهمة في حلها وتحقيق أهداف رؤية المملكة التي تنشُد مواجهة الأزمات والتغلب عليها.
- يفيد هذا البحث في التعرف على الآليات المقترحة لبرامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" بالجامعات السعودية.
- كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في إفادة المسؤولين وصناع القرار التربوي.

حدود البحث:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على متغير جودة حياة العمل وتأثيره على التميز التنظيمي.
- **الحد البشري:** القيادات الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية (مشرفات أقسام- رؤساء أقسام- وكلاء- وكيلات- عمداء- عميدات).
- **الحدود الزمنية:** طُبِّقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2020-2021م.

مصطلحات البحث:

- برامج جودة حياة العمل (QWL) Quality of work life:

وتشير برامج جودة حياة العمل إلى الممارسات التي تبادر بها الإدارة من خلال الأنشطة الإدارية المتعددة لتحسين كفاءة التنظيم، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة، كما تشير إلى استجابة إدارة المؤسسة لحاجات، ومتطلبات العاملين بها، من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل. (خاطر، 2020: 101).

- التميز التنظيمي Organizational Excellence:

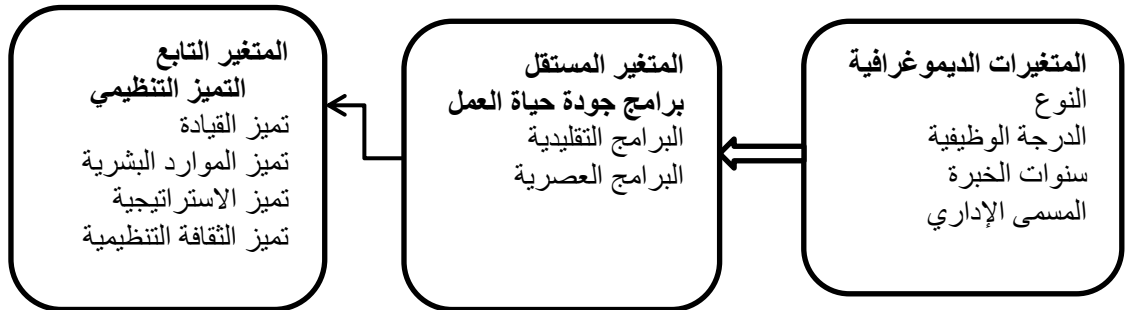
يعد التميز التنظيمي أحد المداخل الإدارية المعاصرة لتحقيق فعالية الإدارة بكافة مستوياتها، والتميز التنظيمي يعبر عن " قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات، وهو أيضاً عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها وهو عملية تتضمن مشاركة كافة المستخدمين في جميع أقسام المنظمة للعمل سوياً من خلال فهم الأنشطة وإزالة الخطأ وتحسين العمليات نحو إنجاز تميز العمل ". (عثمان، 2020: 2762)

إجراءات البحث الميداني:

منهج الدراسة: تم الاعتماد من الناحية المنهجية لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والأساليب الإحصائية حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية التي تم جمعها بهدف تحليلها واستخلاص النتائج منها.

متغيرات البحث:

- مجتمع وعينة الدراسة:



شكل (1): متغيرات البحث

الإطار النظري:

أولاً: جودة حياة العمل (QWL):

ظهر مصطلح جودة حياة العمل لأول مرة في مجلات الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي، وبظهور تحديات تخفيض التكاليف وإعادة الهيكلة عند الشركات في منتصف التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن، برزت جودة الحياة العمل، إذ أصبح العاملون يسعون لرفع مستواهم التعليمي وتطلعاتهم المهنية، وتعد جودة حياة العمل أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين، ومؤشراً لتمييز المناخ التنظيمي، لذا فإن أبعاد جودة الحياة بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية في تحمل المسؤولية يمكن أن يعود بنتائج ملموسة على الجامعة من حيث النمو والازدهار والتكيف للمتطلبات البيئية خاصة في ظل الظروف الحالية، فنجاح المنظمات بتهيئة الجودة المناسبة في حياة العمل يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً للتميز والقدرة على التعامل مع الأزمات والتحديات (عبد العالي، 2019: 51).

ويعرفها البحث اجرائياً على أنها مؤشر هام لتحقيق التميز التنظيمي من خلال مناخ تنظيمي صحي يراعي إدارة الأفراد والموارد على النحو الأفضل بجامعة حائل، مما يمنحها القدرة على مواجهة الأزمات الطارئة والتحديات المستقبلية.

أهمية جودة حياة العمل:

وتتجسد أهمية جودة حياة العمل بالأسباب التي دفعت للاهتمام بها وتشمل ما يلي:

- تحسين وتعزيز المهارات المتوفرة في بيئة العمل.
- تعزيز العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية.
- تمييز الأداء من خلال الموازنة بين حياة العمل والحياة خارج العمل.
- استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة.
- تقليل نسبة الغياب عن طريق المرونة في العمل.
- تحسين البيئة التنظيمية.
- إيجاد صلة أفضل بين الأفراد والوظائف عن طريق الاهتمام بالمكافآت والتعويضات.
- تحقيق درجة عالية من الاندماج الوظيفي، حيث يبذل الأفراد قصارى جهدهم لتحقيق أداء أفضل (حجي ومحمد، 2019: 58-59).
- تخفيض الصراعات وخلق مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتوفير بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
- زيادة درجة الرضا الوظيفي العاملين وتحسين ودعم العلاقات الإنسانية.
- استثمار أفضل الموارد البشرية في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة
- حل المشكلات التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، وتحسين بيئة العمل، والمحافظة على سلامة العاملين في المنظمة. (سمحان، 2020: 74)

أبعاد جودة حياة العمل:

- تعددت أبعاد جودة حياة العمل فتم تناولها من خلال أربعة محاور تمثلت في:
- المشاركة: وذلك بدمج الأفراد من كافة المستويات في صناعة القرار
- الثقة: من خلال إعادة تصميم الوظائف، والأنظمة والهياكل لإعطاء الأفراد الحرية في العمل.

- **التعزيز:** من خلال ابتكار أنظمة تحفيز عادلة ومناسبة ومستندة إلى الأداء.
- **الاستجابة:** من خلال جعل أوضاع العمل مريحة ومساعدة في تلبية احتياجات الموظف (أبو يوسف، 2018: 137).
- وأضاف محمد ومحمد والطاهر (2020، ص 92) بعدي الاستقرار، والأمن الوظيفي، والنمط القيادي كما يلي:
- **بعد الاستقرار والأمان الوظيفي:** ويشير إلى جو الطمأنينة والانتماء مما يدفع العاملين إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويقاس الأمان الوظيفي أحياناً من خلال الخطر المدرك لفقدان الوظيفة في المستقبل القريب من قبل العاملين، وإذا ثبت عكس ذلك يزداد رضاهم الوظيفي.
- **النمط القيادي:** ويشير إلى العلاقة بين نمط القيادة، والإشراف، ورضا العاملين عن أعمالهم المطلوبة منهم.
- وأشار القرشي والقحطاني (2018، ص 121) إلى أن الأبعاد التالية بالإضافة إلى ما سبق:
- **ظروف العمل:** إن شعور الشخص بمستوى جيد عن جودة حياته سواء من حيث الناحية النفسية أو الجسمية أو العلاقات الاجتماعية وعلاقات المهنة والعلاقات العائلية، كل ذلك من شأنه أن يؤثر إيجاباً على مستوى أدائه في هذه المجالات المختلفة.
- **خصائص الوظيفة:** وهي التي توضح كل ما يتعلق بالوظيفة من مهام ومسؤوليات وما تحتاج إليه من مهارات ومعارف لنتمكن من مقارنتها بالوظائف الأخرى.
- **المزايا والتعويضات:** هي جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف بشكل غير مباشر ليستمر في عمله، وهي تمثل إجراءً أو مكوناً مهماً في تعويضات أي موظف، وتتضمن تلك المزايا أشياء مثل أجور الإجازات مدفوعة الأجر، والتأمين على الصحة والحياة، والمعاشات.

- **جماعة العمل:** أن التماسك تعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.
- ويتضح مما سبق عرضه من وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لجودة حياة العمل أن هذه المكونات والأبعاد تدور حول الأبعاد الآتية:
 - **شروط وظروف العمل:** وهذا يشمل ساعات العمل، ومدى ما يحققه العمل من استقرار وظيفي للعاملين، ومدى توافر عنصرى الامن والسلامة فيه، ومدى مراعاته لتحقيق العدالة في توزيع ساعات العمل والمهام الموكلة بالعاملين، ومدى عدالة المكافآت والرواتب وملاءمتها وكفايتها لتلبية الاحتياجات والمتطلبات.
 - **بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة فيه:** وهذا يشمل مدى ما يتيح العمل من مشاركة وما يتيح من التفاعل الإيجابي مع الزملاء في العمل. (محمود، 2020، ص. 292)
 - **الاستقلالية:** وتعرف أيضاً بأنها الإدارة الذاتية للعمل، بحيث يمنح الفرد قدراً من حرية التصرف، واتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه الوظيفية، وأداء وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأداء على مستوى وظيفته.
 - **الإثابة:** يقصد بالإثابة (التعويضات) المكافآت المالية المباشرة، والتي تأخذ شكل الأجور، والحوافز، والعمولات، والأرباح، والمكافآت غير المباشرة مثل التأمينات والإجازات، وكذلك المكافآت المعنوية مثل الشكر والتقدير.
 - **التدريب والتطوير:** ويُعرف التدريب بأنه نشاط يهدف إلى تنمية معارف ومهارات الأفراد لمواجهة متطلبات العمل وأهداف المنظمة، ومواجهة التحديات المستقبلية.
 - **الموازنة بين العمل والحياة:** ويُعرف التوازن بين العمل والحياة بأنه مدى قدرة الفرد على الوصول إلى إيقاع يسمح له الجمع بين العمل ومسئولياته الخاصة بغض النظر عن العمر والجنس.

- **التكامل الاجتماعي:** يعد بُعد التكامل الاجتماعي من الأبعاد المهمة لجودة حياة العمل ويرتبط بتصميم الهيكل التنظيمي في العمل بحيث يعكس العلاقات بين الإدارة والعاملين.
- **دعم الإدارة:** ويأخذ هذا الدعم عدة أشكال منها تحفيز الأفكار الابتكارية، وتوفير الموارد الضرورية، والخبرات، ومتابعة وتقييم المرؤوسين، وتوسيع قاعدة تبادل.
- **الأمان الوظيفي:** يُعد الأمان الوظيفي أحد العوامل المهمة لتحسين جودة حياة العمل للعاملين. التي يتطلبها العاملون مثل: ضمان عدم فقدان الوظيفة.
- **الاتصالات:** تُعرف الاتصالات بأنها عملية نقل المعلومات.
- **المشاركة:** تعد المشاركة في اتخاذ القرارات أحد الأنشطة المهمة لجودة حياة العمل (محمود، 2018: 26-28).

مؤشرات وقياس جودة حياة العمل:

- هناك العديد من المؤشرات أو المتغيرات الأساسية الظاهرة التي من شأنها تحديد جودة حياة العمل والتي تتمثل فيما يلي:
- **نوعية العلاقات الاجتماعية:** وتتمثل في الاحترام والاعتراف بالعمل، والاصغاء، واحترام الزملاء
 - **نوعية منظمة العمل:** وتشير إلى قدرة المنظمة على المساعدة في حل المشكلات ذات الصلة بالخلل الوظيفي، ونوعية تعليمات العمل، والإرهاق في العمل، ومسار التقدم الوظيفي، والحماية من الأخطار داخل المنظمة (الأخطار الاجتماعية، والاضطرابات العضلية، والأخطار النفسية)
 - **إمكانية الانجاز والتطور المهني:** ويتضمن هذا البعد ضمان المسار المهني، والمكافآت والتدريب والتكوين وتطوير القدرات والحقوق المكتسبة.

أما قياس جودة حياة العمل: فيشير إلى ضرورة وضع مقياس لجودة حياة العمل يسمح بالتشخيص التنظيمي، والعمل على طرح الحلول الضرورية للمشاكل المختلفة والمتعددة، والتي يجب أن تشمل مكوناتها ما يأتي:

- المكافآت المتعلقة بالعمل: مثل ضمان المكافآت والأجور والأرباح الهامشية
- المسار المهني: ويتمثل في التكوين والانتقال وإمكانية التطور، والتحويل من مكان العمل.
- أوقات العمل: ويشتمل على ساعات العمل، والساعات الإضافية للعمل والأعدار المسموح بها.
- الجو السائد والمنتشر مع زملاء العمل: ويتضمن صراع الأدوار والشعور بالانتماء والعلاقة مع الزملاء والزميلات والمنافسة.
- العلاقة مع رؤساء العمل: وتشمل الاتصال وتلقي المعلومات والملاحظات والتقييم والعلاقة المتبادلة مع المرؤوسين والعلاقة السائدة مع رئيس العمل والعلاقة مع العمال الآخرين.
- الخصائص الفيزيائية لمحيط العمل: وتشتمل على وسائل العمل ومكان العمل ومعدات العمل
- العوامل التي تؤثر في تقييم الوظائف: وتشتمل على فارق الدور، والمشاركة في اتخاذ القرار، والانجاز على أرض الواقع، وتبادل الأحاسيس والمشاعر، وتنوع المهام، والاستقلالية، والكفاءة والعمل، ونوعية الوظيفة.
- العوامل الداعمة للعاملين: وتشتمل على المصادر المساعدة المتاحة لدى العاملين، وتقسيم المهام والتكافل أثناء الغياب (عالية والعون، 2020: 17-19).

برامج جودة حياة العمل:

هناك نوعان من البرامج المستخدمة لتحسين جودة حياة العمل وهي:

أولاً: البرامج التقليدية (الكلاسيكية):

ويقصد بالبرامج التقليدية مجموعة من البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينيات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة، وتهدف إلى إحداث الأثر الكبير والمتميز في السلوك الإنساني بطريقة تضمن الرضا للموظفين، ويدفعهم ذلك بالتالي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة من خلال مجموعة من الأمور تتضمن الظروف المادية للعمل، وتشمل هذه البرامج على الآتي:

- تحسين بيئة وظروف العمل: Improving Work Conditions Environment
- برامج الصيانة البشرية: Human Maintenance
- إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة Work Hours
- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية Welfare Programmers
- توفير برامج الرعاية الصحية Health Programs
- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل Human Relation

وتشتمل الجودة عادة الإجراءات الآتية:

- تهيئة مكان العمل.
- التركيز على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- إعادة تصميم الأعمال بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها، وهنا يأتي دور التناوب والتوسيع الوظيفي كأدوات للقضاء على الرتابة (أبو غنيم وعجيل، 2018: 20-21).

ثانياً: البرامج العصرية:

(إدارة الجودة الشاملة، الإثراء الوظيفي، فرق العمل، الإدارة بالمشاركة)

ويعتمد نجاح تطبيق برامج تحسين جودة حياة العمل على جهود ثلاث أطراف رئيسة هي: (الأفراد العاملين وكفاءة إدارة الموارد البشرية والدعم المالي والمعنوي للبرامج من قبل الإدارة العليا) فإن من مستلزمات برامج تحسين جودة حياة العمل: تحسين العلاقة بين المديرين

والعاملين، والاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، واعتماد قنوات اتصال واضحة، وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، ومنح فرص المشاركة في القرارات، وإعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز، وتوفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام والراحة (فلمبان والقرشي، 2020: 27).

ويتبنى البحث الحالي برامج جودة حياة العمل التي اتفقت عليها دراسة كل من (أبو النصر، 2016)، و (طه، 2018)، و (الغريباوي، 2019) و(نبيل، 2020)، و(الفرشوطي، 2020)، و(الشمري، 2021)، و(العقيل، 2021) و(المغيز والعيفان والحمدان، 2021) كما يلي:

1. برامج السلامة والصحة المهنية:

ويقصد بالسلامة الجامعية المحافظة على سلامة المباني التابعة للجامعة وسلامة منسوبيها ومرتابديها من حالات الحرائق، ومنع الخسائر والاحتجاز داخل المصاعد، والمحافظة على سلامة البيئة، ومتابعة وتنظيم أعمال مشروع السلامة.

ويعرف الأمان الجامعي بأنه المحافظة على استقرار أمن المنشأة والمباني وممتلكاتها من حالات العبث والتخريب، وتوفير الأمان والأمان لجميع موظفي الجامعة ومرتابديها والمتابعة الدورية لذلك، والعمل على منع وقع الحوادث، وتستهدف برامج الصحة والسلامة المهنية جودة حياة العمل كما يلي:

- توفير بيئة عمل صحية: حيث تقع على مسئولية الإدارة توفير المكان الآمن للعاملين أثناء تأدية أعمالهم، وتزداد المسئولية مع تزايد التطور التكنولوجي، وتعد بيئات العمل.
- توفير نظام العمل المناسب: من خلال توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين: توفير الحماية والأمان للعاملين من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم، وينمي شعور التعاون بينهم وبين إداراتهم.
- تخلق الإدارة الجيدة السمعة الجيدة: للمنظمة تجاه المنافسين مما ينتج عنه استقطاب الأفراد الأكفاء.

- حماية القوى البشرية من مخاطر بيئة العمل: ووقايتهم من الإصابات بالحوادث والأمراض المهنية من خلال وضع الخطط والبرامج لتحقيق ذلك.

2. برامج الإثراء الوظيفي:

وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة والإثراء الوظيفي للعمل ينطوي على تعريف الأفراد لماذا يؤديوا مهام معينة مما يمكنهم من إدراك أهمية عملهم، كما يمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياسية بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم.

ويتضمن الإثراء التدريب والتأهيل أثناء الخدمة، وتتضح أهمية التدريب في كونه من العناصر الرئيسية التي يركز عليها أداء الجامعات لتحسين أداء الأفراد الملتحقين بها، بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين في الجامعة، ويركز عنصر التدريب على دمج الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية معاً بحيث يتم الاهتمام بالنظريات العلمية بشكل واقعي تطبيقي، وهو ما يفيد في تسريع عمليتي التعليم والتعلم للأفراد داخل الجامعات

3. برامج الاتصال الحديثة وانترنت الأشياء

وهذه البرامج تخضع لطبيعة العصر الذي يعتمد على التكنولوجيا والتواصل السريع عبر الشبكة العالمية وهناك تطبيقات لإنترنت الأشياء في قطاع التعليم منها التعلم التفاعلي والذي تم الاعتماد عليه بذروة أزمة كورونا، وهذا يوسع منظور الطلاب في اكتساب المعرفة بأشياء جديدة مع فهم أفضل والتفاعل مع أصدقائهم ومعلميهم.

4. برامج جودة التعليم الجامعي "الجودة الشاملة":

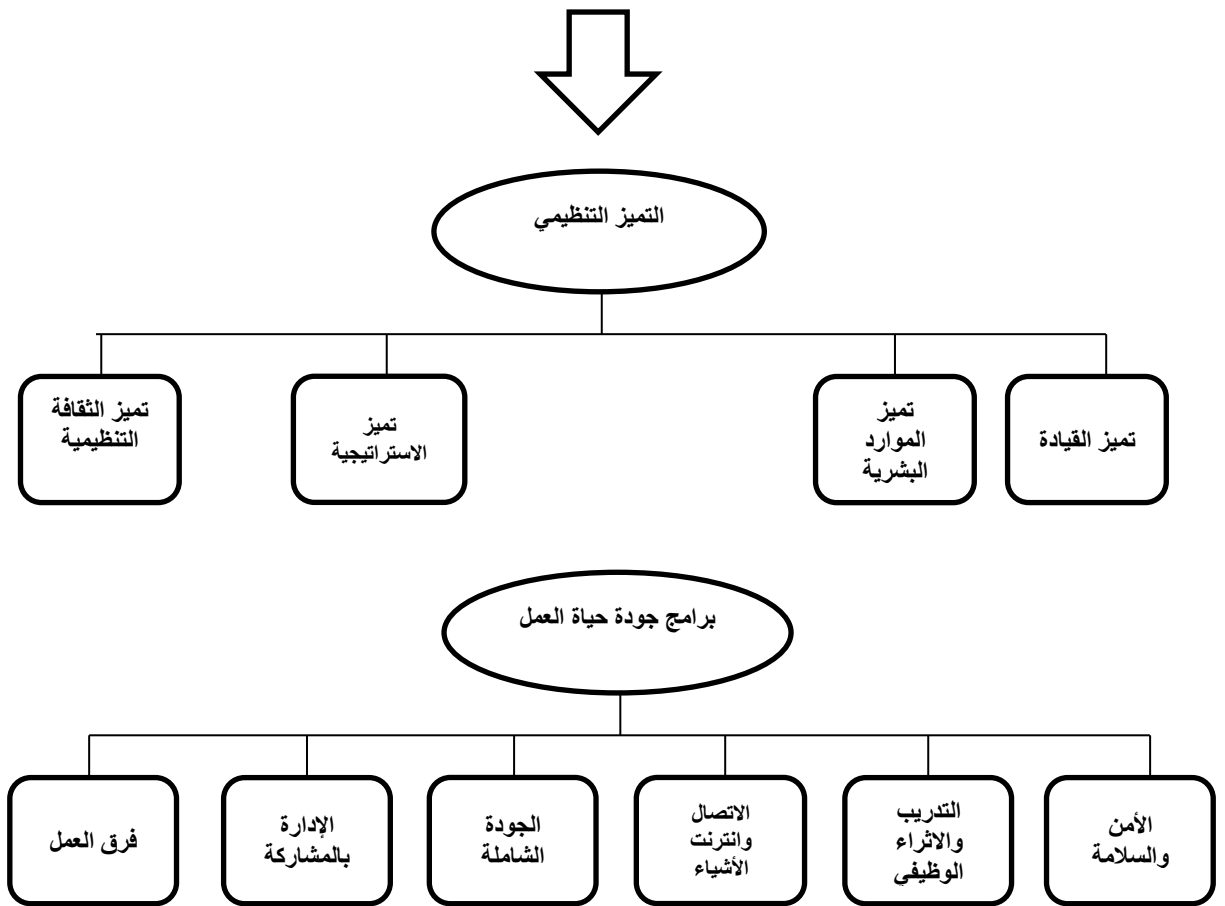
ويقصد بها تحديد خصائص الخريجين ومخرجات التعلم بدقة؛ لتكون متسقة مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات، ومع المعايير الأكاديمية والمهنية ومتطلبات سوق العمل.

ويقصد بمعايير المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي المعايير البرمجية التي طورها المركز الوطني للتقويم والاعتماد، لضمان جودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي واعتمادها. ويقصد بجودة التدريس وتقويم الطالبات تطبيق هيئة التدريس استراتيجيات تعلم وتعليم وطرق تقويم متنوعة وفعالة؛ تحقق مخرجات التعلم المتسقة مع متطلبات الإطار الوطني للمؤهلات.

5. الإدارة بالمشاركة: وتشير إلى تطبيق المشاركة في صنع القرار ووضع الخطط والسياسات والأهداف وحل المشكلات، وتخلق المشاركة المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة العامة للجامعة كما أنها تساهم في تنمية قيادات إدارية مستقبلية، حيث تعتبر المشاركة خير وسيلة للتعليم والتدريب وتنمية الثقة المتبادلة.

6. فرق العمل **team work**: وهم جماعة من العناصر البشرية يتم اختيارهم بشكل مدروس لتأهيلهم كي يعملون معاً لإنجاز مهام محددة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وتعد أهم ركائز نجاح وتميز وتقديم الجامعات.

شكل (2) برامج جودة حياة العمل للتميز التنظيمي التي يتبناها البحث الحالي
متطلبات تطبيق برامج جودة حياة العمل:



برامج ترقية جودة حياة العمل تفتقر للعديد من التغييرات الهيكلية في المنظمة، فيصبح من واجب المنظمة تهيئة الأحوال والأجواء المناسبة لإجراء التحويل في الوقت الملائم، ووضع البرامج المخصصة بالتغيير والترتيبات البديلة، أو عطاء وحجب صلاحيات أخرى. وتتضمن برامج تحسين جودة حياة العمل عادة ثلاثة أطراف مهمة وهي:

- إدراك الأفراد العاملين لأهمية برامج جودة حياة العمل
- كفاءة الإدارة العليا في متابعة وتوجيه البرامج
- الدعم المالي والمعنوي لبرامج جودة الحياة الوظيفية من قبل الإدارة العليا.

ومن أجل انجاح برامج جودة حياة العمل يتطلب ذلك:

- إعادة تصميم الوظائف بما يوفر الفرص لتلبية الحاجات وتحقيق الأهداف.
- إعادة النظر بأهمية بأنظمة الرواتب والأجور والحوافز.
- تقديم التسهيلات الضرورية للمديرين من حيث المعلومات ومستلزمات الانتاج الأخرى.
- منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات.
- التكامل مع الإدارات الأخرى بشأن تهيئة مستلزمات نجاح برامج جودة حياة العمل (الشلبي وأبا زيد، 2019: 32).

المتغيرات الأساسية لجودة حياة العمل:

- **التعويض المجزي والعاقل Adequate and fair compensation**: هي مستوى العائد الذي يساعد الموظف من تلبية التزاماته.
- **فرص تطوير القدرات البشرية Opportunity for developing using human capacity**: وهي التحسين والتدريب الذي توفره الحياة العملية للموظف.
- **التمسك بدستور المنظمة من خلال العمل Constitutionalism**: هي الالتزام بالأساسيات والقوانين والقيم الوظيفية.
- **ظروف عمل آمنة وصحية Safe and healthy working conditions**: هي توفير بيئة عمل صحية وآمنة من خلال الوقاية من الحوادث والأمراض وما تتفقه المنظمة على منعها أو إعادة الموظف إلى وضعه الطبيعي قبل حدوثها دلالة على الجودة في الحياة العملية. (سلطان والطائي، 2020: 20).

ثانياً التميز التنظيمي:

ظهر التميز التنظيمي Organizational Excellence، أو ما يعرف أيضاً بتميز الأعمال Business Excellence كأحد تطورات حركة الجودة، التي تهدف إلى مساعدة

المنظمات ومن بينها الجامعات على تطوير أدائها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها؛ حيث تم تطبيقه في البداية على منظمات قطاع الأعمال، ثم انتقل بعد ذلك إلى قطاع التعليم، استجابة للتنافس المتزايد بين المنظمات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، ويحثها عن الأداء المتميز (مندور، 2014: 279).

ويشير التميز التنظيمي إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وهو تفوق المنظمة على أداء أفضل الممارسات العالمية في مهماتها، مع ارتباط المستفيدين والعاملين بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها، والبيئة المحيطة. ويدل التميز التنظيمي على أنه إستراتيجية تجعل من الجودة جزءاً أساسياً من طريقة عمل المنظمة، وهو عملية مستمرة من إيجاد الفرص لتحسين الأداء (التويجري والدوسري والغامدي، 2019: 339).

كما يُعرف التميز التنظيمي بأنه تعظيم الفاعلية التنظيمية خلال نفس الأفراد والنظم والعمل مع استراتيجية المنظمة، والتأكيد من السلامة في إدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ أعمال في المنظمة، كما يعني تحقيق المنظمات لمستويات أداء أفضل للموظفين وتقديم الخدمة المميزة لمتلقيها، وذلك من خلال تحسين وتطوير آليات العمل وتحقيق الفعالية في العمليات والإجراءات وبشكل ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والاجتماعي (مرزوك ومحمد، 2019: 271).

أبعاد التميز التنظيمي:

يشير الأدب الإداري إلى أنّ تركيبة أبعاد التميز التنظيمي تشكل حالة من الإدراك والسلوك وقرارات القيادة وتحدد أولوياتها وأنماطها وتعاملاتها مع البيئة، وأن أساسها يظهر بشكل طاقة لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة وأدائها، وهذا تأكيد على أنّ التميز يمثل قاعدة استدلالية، وهناك اتجاه للتطوير يعتمد على أبعاد قياس التميز التنظيمي (قدوري والأوسي، 2018: 123-124).

ويهتم القياس التشخيصي بدعم التميز التنظيمي وجعله أكثر استمرارية وقدرة على مواجهة الأزمات والتحديات، وتوجد مقاييس تهتم بالتميز التنظيمي من تشخيص جودة إيشيكاوا إلى إطار Baldrige، ونموذج التميز EFQM، وأدوات PROPE وغيرها الكثير. مما يوفر سبل مختلفة

للتحقق من صحة التنظيم، وتحديد الإجراءات التي تساعد على التقدم نحو التميز (Yarrow, 2006).

وتشتمل المقاييس على معايير تقييس في ضوءها تميز كافة نواحي المنظمة والأبعاد التي سيتم التركيز عليها وهي (تميز القيادة- تميز المورد البشري، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) والتي يشير إليها البحث الحالي كما يلي:

1. تميز القيادة:

فالقيادة المتميزة هي التي تسعى وراء النظام القيمي بدلاً من التحكم في التنظيم، فالنظام القيمي هو الذي يقود إلى التميز لأنه يعمل بالسر والعلن، حيث أن القيادة هي جوهر التميز التنظيمي، من خلال جودة القرارات الإدارية وتحفيز العاملين والقدرة على الرؤية الثابتة والمتجددة، وانشاء تابعين حقيقيين لديهم ولاء للمؤسسة(الشوابكة، 2021: 153).

وأكدت دراسة بيترسون (2020) Patterson إلى أن القيادة سياقية، وتتطلب من قادة التعليم الامتثال للتغيرات، وأن يكونوا حافزاً للتحسينات الإيجابية المستمرة، يستخدمون التفكير المنهجي لاتخاذ القرارات.

2. تميز الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من خلال (قدراته، مهاراته، كفاءاته، خبراته) أعلى أصل مستدام، وأهم مورد يقنضي الاستثمار فيه، حيث أن نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف بشكل أكبر على مدى حرص المنظمة على المحافظة على تميز موردها، الذي بدوره يحقق التميز، ويكون ذلك من خلال:

- استقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والتميز في الأداء.
- التدريب المستمر للقادة والمرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية.
- التقييم الدوري للأداء بهدف اكتشاف جوانب القصور والضعف ومحاولة تنمية جوانب القوة لدى المورد البشري.(صباحي، 2018: 153)

3. تميز الاستراتيجية:

وتشير إلى وضوح ودقة الخطة الرئيسية الشاملة التي توضح للمنظمة الطريق إلى تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمات المتميزة هي التي تعمل على تنفيذ رسالتها من خلال وضع الاستراتيجيات الواضحة المعززة بالخطط والسياسات والبرامج وتطبيقها لتحقيق التميز (إسماعيل وطفه، 2020: 304).

وقد أكدت دراسة سيريجليانو (2017) Cirigliano أن الجامعات التي تسعى للتميز تحتاج إلى رؤية استراتيجية مستقبلية دقيقة واضحة للاسترشاد بها من أجل تحسين وتحقيق الكفاءة والموثوقية والمرونة والتميز والحصول على نتائج ناجحة.

كما أكدت دراسة استبان وآخرون (2021) Esteban et el على أهمية التحليل الاستراتيجي للقدرة التنافسية للجامعات التي تسعى للتميز لتشكيل استراتيجيات تمكن الجامعة من الاستفادة على النحو الأكمل من الموارد البشرية والمادية المتاحة.

4. تميز الثقافة التنظيمية:

تسهم الثقافة التنظيمية المتميزة في خلق مناخ تنظيمي يعود نفعه على المؤسسة والمجتمع مما يساعدها على تحقيق أهدافها، وتطوير أدائها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتطوير القيم والاتجاهات والمعايير التي تساعد في تطوير الأداء داخل المؤسسة، وتساعد على تحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تنتمي إليه وكل ذلك يسهم في تحقيق التميز التنظيمي (السلمي والألفي، 2018: 119).

وتسهم الثقافة التنظيمية وفقا لدراسة شيفيت (2014) Shiflett أن الثقافة التنظيمية تمكن الجامعات من التصدي للتحديات والأزمات لأنها الضمان الأمثل للأداء الإيجابي والالتزام بالتميز، فالثقافة القوية تقدم هيكلًا تنظيميًا منفردًا ومحفزًا كما تؤثر الثقافة على الأداء التنظيمي لأنها تساعد القادة على اتخاذ قرارات صائبة.

وقد أشارت دراسة رامبي (2020) Raimi على أن الثقافة التنظيمية أهم سبل تطوير الجامعات، حيث تحتوي على معايير ثقافية تتوافق مع المهام التي يجب إنجازها وتم تضمينها في رسالة وقيم ورؤية واستراتيجية الجامعة.

وأكدت دراسة آتان (2021) Atan على أهمية الثقافة التنظيمية في استدامة التميز والأداء الجيد والنجاح البارز في تحقيق أهداف الجامعة.

مراحل وأهداف تحقيق التميز التنظيمي:

ويعرضها الفحيلة (2019: 434) في الجدول التالي كما يلي:

جدول (1): مراحل وأهداف تحقيق التميز التنظيمي

المرحلة	الأهداف
بناء ثقافة التميز	وضع أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل
القيادة	اختيار قيادة الإدارة العليا للمنظمة، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح
التخطيط الاستراتيجي	تطور المنظمة خططها الاستراتيجية والإجرائية
التوجه بالعمل	تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات المستفيدين، وتحديد العوامل الرئيسية
إدارة الموارد	إدارة موارد المنظمة بفاعلية
إدارة المواد البشرية	تحفيز وتمكين العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم، وبناء بيئة عمل
العمليات	وضع الجوانب الرئيسية لإدارة العملية، متضمنة تكنولوجيا الأعمال الرئيسية.
نتائج الأعمال	الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية.
التحسن المستمر	تحديد الحدود الدنيا للأداء والتحسينات في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال

مقومات التميز التنظيمي:

التميز ممارسة إدارية وثقافة تنظيمية تأتي من القدرة على التوفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات وتوقعات المستفيدين والجامعة وقد حدد بديار (2019: 130-131) ثمانية مبادئ من شأنها بلوغ التميز إذ ما تم الأخذ بها وهي:

- (1) الانحياز للعمل.
 - (2) البقاء بجانب المستفيدين.
 - (3) القيادة والاستقلالية.
 - (4) الانتاجية من خلال الأفراد.
 - (5) التركيز على العمليات الأساسية ذات القيمة.
 - (6) الاكتفاء بالأعمال التي تتقنها المنظمة.
 - (7) الاكتفاء بالهيكل التنظيمي البسيط ذوي المستويات الادارية المحدودة والأعداد القليلة من القيادات الادارة العليا مع مراعاة الجانب المرن في الهيكل.
 - (8) استخدام أسلوب اللين والشدّة في الإدارة في آن واحد وحيثما اقتضت الحاجة بمعنى استخدام أسلوب مسك العصا من الوسط مع ضرورة الالتزام بالقيم الرئيسية للمنظمة وثقافتها.
- كما يتطلب التميز التنظيمي عدة أمور؛ كتبني فلسفة التطور الاستراتيجي للمؤسسة، والسعي إلى التحقيق، والتنسيق، والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المؤسسة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة، والسلوكيات الأخلاقية، لأهميتها على المدى الطويل، والمرونة التي تتناسب مع التغييرات، وتوفير نظام معلومات يشمل آليات رصد المعلومات وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها، وكذلك توفر نظام متطور خاص بإدارة الموارد البشرية، لتحقيق ميزة تنافسية بعيدة المدى (حداد، 2019: 32).
- هذا إلى جانب وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي، والعمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها، والقيام بتزويد كل مستوى من المستويات الإدارية بموهبة إدارية جديدة، وتوظيف الكفاء لحل المشاكل التنظيمية (حداد، 2019: 29-30).

تحديات التميز التنظيمي:

من التحديات التي تواجه الجامعات في سعيها الدؤوب نحو تحقيق أعلى درجات ممكنة من التميز التنظيمي ما يلي:

- **السرعة في التغيير والتطوير:** فلا يمكن الاستمرار في تحقيق النجاح باتباع نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، ذلك أن أسواق الأعمال اليوم أصبحت سريعة التغيير والتطوير، وبالتالي لابد من التخطيط للمستقبل من أجل المحافظة على الاستمرارية.
- **استمرارية المنافسة:** فرضت العولمة وثورة التكنولوجيا أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني فتح باب المنافسة على مصراعيه، وبالتالي لا يمكن الاستمرار والمنافسة إلا من خلال السعي الجاد في تطوير وتميز الأداء.
- **صعوبة المحافظة على مكانة الجامعة:** حيث أن الأداء غير المتميز يفقد الجامعات قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه وعلى نفوذها ومكانتها.
- **ضرورة الاستمرار في المحافظة على الجودة:** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستفيدين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية.
- **الثورة التكنولوجية:** يجب على المنظمات التي تسعى لتطوير قدرتها التنافسية من تطوير قدرتها التكنولوجية (المرافي وأبو حسين، 2019: 34-35).

مقومات نجاح إدارة التميز التنظيمي:

- يجب توافر عدد من العناصر والمقومات لتحقيق التميز في الأداء سواء الأداء الفردي (الوظيفي) أو مستوى الأداء الكلي (المؤسسي) وأهم هذه المقومات والركائز ما يلي:
- (1) وجود قيادة استراتيجية للمنظمة تعمل على وضع الرسالة والرؤية والقيم وتحديد أهدافها الاستراتيجية والعمل على دعم التنافسية لدى المؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
 - (2) إعداد رؤية استراتيجية واضحة وتمكين العملاء من تنفيذها.
 - (3) قدرة المنظمة على إدارة العمليات والتكيف مع المواقف المتغيرة وبناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

- 4) التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الدعائم الأساسية لتحقيق التميز وتحسين مستويات الأداء.
- 5) بناء استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء والتحسين المستمر على مستوى جميع العمليات.
- 6) تقييم وقياس القدرات البشرية خاصة تلك المتعلقة بالمعرفة والتدريب.
- 7) جمع بيانات كافية للمنظمة وتحليلها للتعرف على نقاط القوة والضعف بما يساهم في الترشيح الفعال لعملية صنع واتخاذ القرارات.
- 8) بناء معايير واضحة لتقييم الأداء وتحقيق الاهداف الموضوعة.
- 9) إن اهتمام المنظمة بعملائها هو مطلب استراتيجي لبناء وتفعيل إدارة التميز.
- 10) تبني المنظمة المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء فيها وتجاه البيئة المحيطة بها (البدوي، 2019: 143-144).

ويظهر أثر التميز التنظيمي في بناءتنظيمات مميزة قادرة مواجهة القادم من التحديات المستقبلية حيث يتجلى التميز فيما يلي:

- **تحديد الرؤية المستقبلية:** وهي الصورة الذهنية المستقبلية.
- **تحديد الرسالة:** وهي كيف ستقوم الجامعة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية.
- **صياغة الأهداف:** ويعتبر الهدف الناتج المتوقع، ويجب أن يكون واضحاً ومحدداً للتنفيذ.
- **صياغة الإستراتيجية العامة:** تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة البيئية وغيرها.
- **عناصر تخطيط الإستراتيجية:** وتشمل تحليل الموقف، تقييم الفرص والمخاطر، صياغة الأهداف، وضع الإستراتيجية، تحديد الميزة التنافسية، وضع البرامج التفصيلية، تقييم الخطة (الخرشة والزريقات ونور، 2013: 218).

خصائص التميز التنظيمي:

وهناك خصائص معينة واضحة يشتمل عليها التميز التنظيمي وهي ما تعطي الجامعة الميزة التنظيمية لتجعل منها مؤسسة منافسة ومن هذه المميزات:

- التميز التنظيمي عملية مستمرة ذلك أن المؤسسة تبقى مستعدة على المدى البعيد.
- التميز التنظيمي عملية متجددة، ذلك أنه في تطور باستمرار بالإستغلال الأمثل للموارد الداخلية والخارجية.
- التميز التنظيمي عملية مرنة (جالودي، الشрман، 2020: 26).

واستقراءً لما سبق يمكن استنباط أن التميز التنظيمي يحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره. فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة. إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زكي وكشميري، 2019: 266).

ثانياً: الدراسة الميدانية

أولاً: وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

1. متغير النوع:

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	64.29
أنثى	20	35.71
المجموع	56	100

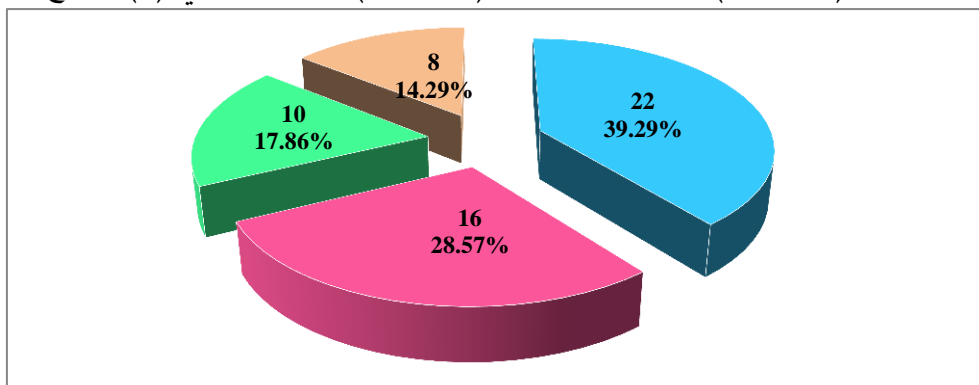
يبين الجدول (2) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت نسبة الذكور (64.29%)، في حين بلغت نسبة الإناث (35.71%).

2. متغير الكلية

جدول (3): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	الكلية
39.29	22	التربية
28.57	16	إدارة الأعمال
17.86	10	هندسة الحاسب
14.29	8	الصيدلة
100	56	المجموع

يبين الجدول (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية، حيث بلغت نسبة أفراد عينة البحث من كلية التربية (39.29%)، ومن كلية إدارة الأعمال (28.57%)، ومن هندسة الحاسب (17.86%)، ومن كلية الصيدلة (14.29%)، والشكل البياني (3) يوضح ذلك:



شكل (3): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية

3. متغير الرتبة الأكاديمية

جدول (4): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	4	7.14%
أستاذ مشارك	7	12.50%
أستاذ مساعد	35	62.50%
محاضر	10	17.86%
المجموع	56	100

يبين الجدول (4) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت نسبة الأساتذة (7.14%)، والأساتذة المشاركين (12.50%)، والأساتذة المساعدين (62.50%)، والمحاضرين (17.86%).

4. متغير الرتبة الوظيفية

جدول (5): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
عميد	4	7.14
وكيل	9	16.07
رؤساء أقسام	33	58.93
مشرفات أقسام	10	17.86
المجموع	56	100

يبين الجدول (5) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث بلغت نسبة العمداء (7.14%)، والوكلاء (16.07%)، ورئيسي الأقسام (58.93%)، ومشرفات الأقسام (17.86%).

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة

1. نتائج صدق الاتساق الداخلي

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين فى الجدول (6):

جدول (6): معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	0.721**	11	0.727**	21	0.757**
2	0.829**	12	0.902**	22	0.760**
3	0.924**	13	0.965**	23	0.966**
4	0.905**	14	0.843**	24	0.972**
5	0.921**	15	0.830**	25	0.972**
6	0.873**	16	0.829**	26	0.944**
7	0.910**	17	0.716**	27	0.899**
8	0.918**	18	0.895**	28	0.919**
9	0.906**	19	0.858**	29	0.936**
10	0.727**	20	0.860**	30	0.843**

** دال عند مستوى 0.01

يبين الجدول (6) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين (0.716 - 0.972) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. نتائج الصدق البنائى للاستبانة

وللتحقق من الصدق البنائى للاستبانة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (7):

جدول (7): معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط
متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.905**
معوقات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.644**
مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.937**

** دال عند مستوى 0.01

يبين الجدول (7) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث بلغت (0.905، 0.644، 0.937) على الترتيب، وجميعها دالة إحصائياً، مما يدل صدق وتجانس المحاور، كما يدل ذلك على أن محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها:

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8).

جدول (8): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.97
معوقات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.91
مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)	0.97
الاستبانة ككل	0.96

يبين الجدول (8) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث بلغت للمحاور (0.91، 0.97)، (0.97) على الترتيب، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.96)، وهي نسبة ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

ثالثاً: تحليل نتائج الاستبانة

في هذا المبحث يتم عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية حول "واقع برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا COVID-19 ومقترحات تطويرها"، بهدف رصد متطلبات ومعوقات ومقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا COVID-19".

وتم استخدام والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأهمية النسبية واختبار "كا2" لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس خماسي متدرج على النحو التالي: "أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة" بأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وتم حساب المدى، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (5 - 1 = 4)، ثم قسمة المدى (4) على (5) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (4 ÷ 5 = 0.80)، وهذا يعنى أن المستوى "لا أوافق بشدة" يقع بين القيمة (1) وأقل من (1 + 0.80)، وأن المستوى "لا أوافق" يقع بين القيمة (2.60) وأقل من (0.80 + 2.60)، وأن المستوى "أوافق" يقع بين القيمة (3.40) وأقل من (0.80 + 3.40)، ويقع المستوى "أوافق بشدة" بين القيمة (4.20) إلى (5.0)، وبذلك يكون الوزن المرجح (المتوسط الحسابي) لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي (لا أوافق بشدة "1-1.79"، لا أوافق "1.80-2.59"، أوافق إلى حد ما "2.60-3.39"، أوافق "3.40-4.19"، أوافق بشدة "4.20-5")، وجميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية مقربة لأقرب رقمين عشريين

الإجابة على تساؤلات البحث:

✓ الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

ينص التساؤل الأول على "ما متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا COVID-19 من وجهة نظر أفراد الدراسة؟".

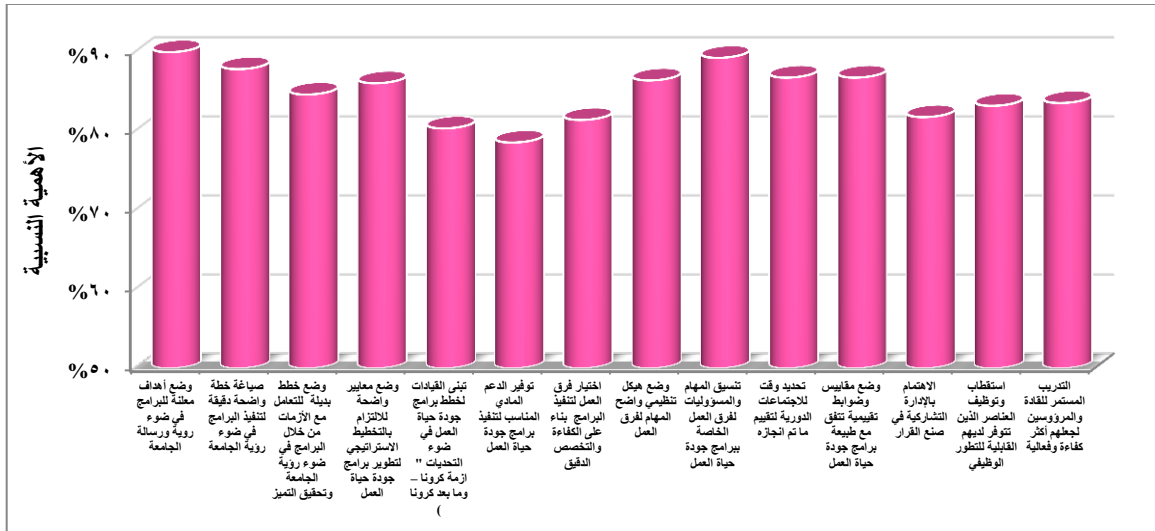
وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المحور الأول لتحديد متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL).

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء	اختبار "كا ² "	
					كا ²	مستوى الدلالة
وضع أهداف معلنة للبرامج في ضوء رؤية ورسالة الجامعة	4.55	0.74	91.07	أوافق بشدة	33.25	0.001
صياغة خطة واضحة دقيقة لتنفيذ البرامج في ضوء رؤية الجامعة	4.39	0.76	87.86	أوافق بشدة	13.54	0.001
وضع خطط بديلة للتعامل مع الأزمات من خلال البرامج في ضوء رؤية الجامعة وتحقيق التميز	4.23	1.08	84.64	أوافق بشدة	13.54	0.001
وضع معايير واضحة للالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير برامج جودة حياة العمل	4.30	0.95	86.07	أوافق بشدة	33.86	0.001
تبنى القيادات لخطط برامج جودة حياة العمل في ضوء التحديات " أزمة كورونا- وما بعد كورونا)	4.02	1.07	80.36	أوافق	17.29	0.001
توفير الدعم المادي المناسب لتنفيذ برامج جودة حياة العمل	3.93	1.43	78.57	أوافق	44.89	0.001
اختيار فرق العمل لتنفيذ البرامج بناء على الكفاءة والتخصص الدقيق	4.07	1.20	81.43	أوافق	10.20	0.006

6	0.002	12.25	أوافق بشدة	86.43	0.83	4.32	وضع هيكل تنظيمي واضح المهام لفرق العمل
2	0.001	18.25	أوافق بشدة	89.29	0.66	4.46	تنسيق المهام والمسؤوليات لفرق العمل الخاصة ببرامج جودة حياة العمل
4	0.001	18.25	أوافق بشدة	86.79	0.61	4.34	تحديد وقت للاجتماعات الدورية لتقييم ما تم انجازه
4 مكرر	0.001	18.25	أوافق بشدة	86.79	0.61	4.34	وضع مقاييس وضوابط تقييمية تتفق مع طبيعة برامج جودة حياة العمل
11	0.001	21.29	أوافق	81.79	1.10	4.09	الاهتمام بالإدارة التشاركية في صنع القرار
10	0.012	8.82	أوافق	83.21	1.06	4.16	استقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي
9	0.001	21.29	أوافق	83.57	0.96	4.18	التدريب المستمر للقادة والمرؤوسين لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية
			أوافق بشدة	84.85	0.97	4.24	متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)

يبين الجدول (9) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، حيث جاءت قيم "كا2" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة/أوافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.93 - 4.55) وتراوحت الأهمية النسبية ما بين (78.57% - 91.07%)، أما المحور الأول ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.24) وأهمية نسبية (84.85%)، والشكل البياني (4) يوضح متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها:



شكل (4): متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها

يتبين إتفاق أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وبخاصة وضع أهداف معلنة للبرامج في ضوء رؤية ورسالة الجامعة، تنسيق المهام والمسؤوليات لفرق العمل الخاصة ببرامج جودة حياة العمل، صياغة خطة واضحة دقيقة لتنفيذ البرامج في ضوء رؤية الجامعة، تحديد وقت للاجتماعات الدورية لتقييم ما تم انجازه، وضع مقاييس وضوابط تقييمية تتفق مع طبيعة برامج جودة حياة العمل، وضع هيكل تنظيمي واضح للمهام لفرق العمل، وضع معايير واضحة للالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير برامج جودة حياة العمل، ووضع خطط بديلة للتعامل مع الأزمات من خلال البرامج في ضوء رؤية الجامعة وتحقيق التميز، ومن الجدول (9) ونتائجه والشكل البياني (4) تمت الاجابة على التساؤل الفرعى الأول للبحث.

✓ الإجابة على التساؤل الفرعى الثانى:

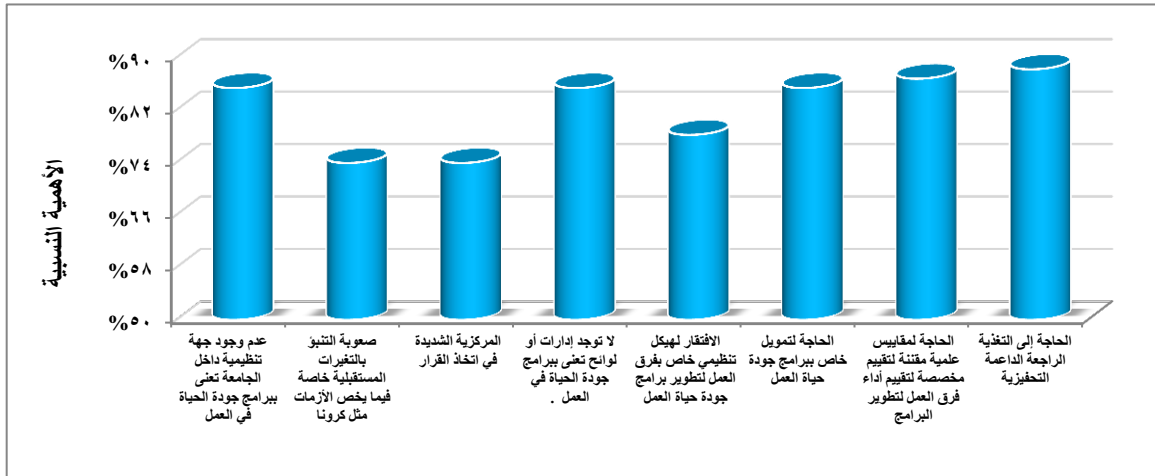
ينص التساؤل الثانى على "ما المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة؟".

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المحور الثاني لتحديد المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL).

العبارة	اختبار "كا ² "		الاتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا ²					
3	0.001	31.86	أوافق بشدة	85.36	0.77	4.27	عدم وجود جهة تنظيمية داخل الجامعة تعنى ببرامج جودة الحياة في العمل
6	0.001	34.43	أوافق	73.93	0.87	3.70	صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية خاصة فيما يخص الأزمات مثل كورونا
6 مكرر	0.015	10.43	أوافق	73.93	1.28	3.70	المركزية الشديدة في اتخاذ القرار
3 مكرر	0.001	30.43	أوافق بشدة	85.36	0.96	4.27	لا توجد إدارات أو لوائح تعنى ببرامج جودة الحياة في العمل
6 مكرر	0.016	8.25	أوافق	78.21	0.73	3.91	الافتقار لهيكل تنظيمي خاص بفرق العمل لتطوير برامج جودة حياة العمل
3 مكرر	0.01	9.25	أوافق بشدة	85.36	0.70	4.27	الحاجة لتمويل خاص ببرامج جودة حياة العمل
2	0.001	18.25	أوافق بشدة	86.79	0.61	4.34	الحاجة لمقاييس علمية مقننة لتقييم مخصصة لتقييم أداء فرق العمل لتطوير البرامج
1	0.001	17.39	أوافق بشدة	88.21	0.63	4.41	الحاجة إلى التغذية الراجعة الداعمة التحفيزية
			أوافق	82.88	0.88	4.14	معوقات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)

يبين الجدول (10) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، حيث جاءت قيم "كا2" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة/أوافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.70 - 4.41) وتراوحت الأهمية النسبية ما بين (73.93% - 88.21%)، أما المحور الثاني ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "أوافق" بمتوسط حسابي (4.14) وأهمية نسبية (82.88%)، والشكل البياني (5) يوضح المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها:



شكل (5): المعوقات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها

يتبين إتفاق أفراد عينة الدراسة نحو وجود معوقات تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وبخاصة الحاجة إلى التغذية الراجعة الداعمة التحفيزية، الحاجة لمقاييس علمية مقننة لتقييم مخصصة لتقييم أداء فرق العمل لتطوير البرامج، عدم وجود جهة تنظيمية داخل الجامعة تعنى ببرامج جودة الحياة في العمل، لا توجد إدارات أو لوائح تعنى ببرامج جودة الحياة في

العمل، والحاجة لتمويل خاص ببرامج جودة حياة العمل، ومن الجدول (10) ونتائجه والشكل البياني (5) تمت الاجابة على التساؤل الفرعى الثانى للبحث.

✓ الإجابة على التساؤل الفرعى الثالث:

ينص التساؤل الثالث على "ما مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة؟".

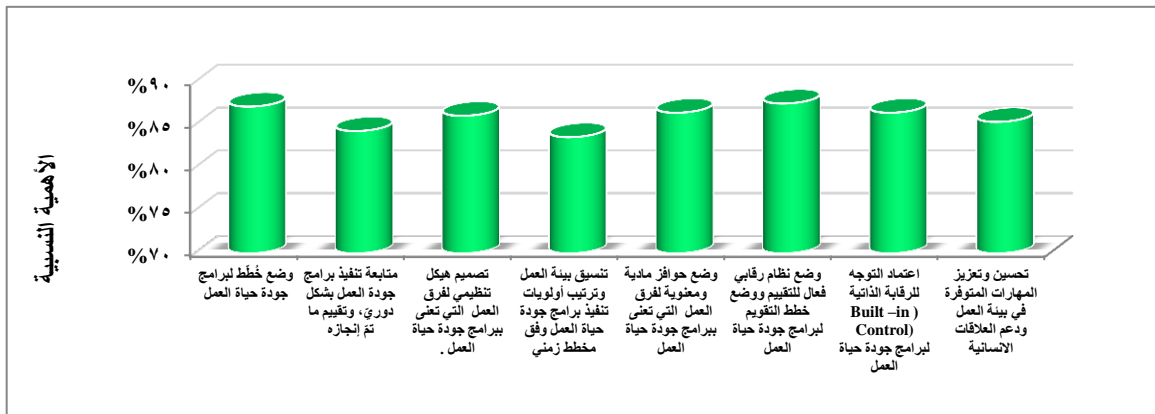
وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة بتحليل آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات المحور الثالث لتحديد مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، وجاءت النتائج كما هي مبينة فى الجدول (11):

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار "كا2" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو مقترحات التي تواجه تطوير برامج جودة حياة العمل(QWL).

رقم	اختبار "كا2"		اتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا2					
2	0.001	36.00	أوافق بشدة	87.14	0.67	4.36	وضع خُطط لبرامج جودة حياة العمل
7	0.001	26.86	أوافق بشدة	84.29	0.73	4.21	متابعة تنفيذ برامج جودة العمل بشكل دوري، وتقييم ما تم إنجازه
5	0.001	36.43	أوافق بشدة	86.07	0.66	4.30	تصميم هيكل تنظيمي لفرق العمل التي تعنى ببرامج جودة حياة العمل.
8	0.001	31.57	أوافق	83.57	0.69	4.18	تنسيق بيئة العمل وترتيب أولويات تنفيذ برامج جودة حياة العمل وفق مخطط زمني
3	0.001	53.29	أوافق	86.43	0.72	4.32	وضع حوافز مادية ومعنوية لفرق العمل التي

			بشدة				تعنى ببرامج جودة حياة العمل
1	0.001	45.86	أوافق بشدة	87.50	0.59	4.38	وضع نظام رقابي فعال للتقييم ووضع خطط التقويم لبرامج جودة حياة العمل
3 مكرر	0.001	33.29	أوافق بشدة	86.43	0.69	4.32	اعتماد التوجه للرقابة الذاتية (Built-in Control) لبرامج جودة حياة العمل
6	0.023	7.54	أوافق بشدة	85.36	0.73	4.27	تحسين وتعزيز المهارات المتوفرة في بيئة العمل ودعم العلاقات الانسانية
			أوافق بشدة	85.85	0.68	4.29	مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)

يبين الجدول (11) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا - COVID-19، حيث جاءت قيم "كا2" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة/موافق" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (4.18 - 4.38) وتراوحت الأهمية النسبية ما بين (83.57% - 87.50%)، أما المحور الثالث ككل؛ وقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.29) وأهمية نسبية (85.85%)، والشكل البياني (6) يوضح مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها:



شكل (6): مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وفقاً للأهمية النسبية لكل منها يتبين إتفاق أفراد عينة الدراسة نحو مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) وبخاصة وضع نظام رقابي فعال للتقييم ووضع خطط التقويم لبرامج جودة حياة العمل، وضع خطط لبرامج جودة حياة العمل، وضع حوافز مادية ومعنوية لفرق العمل التي تعنى ببرامج جودة حياة العمل، اعتماد التوجه للرقابة الذاتية (Built-in Control) لبرامج جودة حياة العمل، تصميم هيكل تنظيمي لفرق العمل التي تعنى ببرامج جودة حياة العمل، تحسين وتعزيز المهارات المتوفرة في بيئة العمل ودعم العلاقات الانسانية، ومتابعة تنفيذ برامج جودة العمل بشكل دوري، وتقييم ما تم إنجازه. ومن الجدول (11) ونتائجه والشكل البياني (6) تمت الاجابة على التساؤل الفرعى الثالث للبحث.

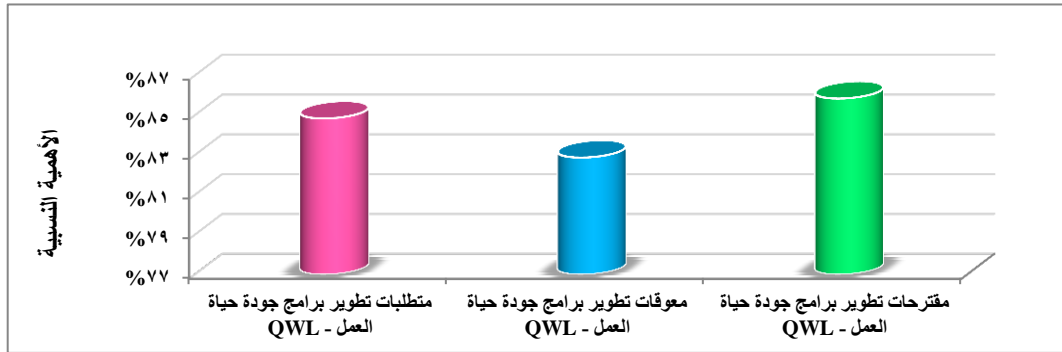
✓ النتائج الاحصائية للتقييم الكلى لمحاور الاستبانة

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو التقييم الكلى لمحاور الاستبانة.

الترتيب	اتجاه الآراء	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور الاستبانة
2	أوافق بشدة	84.85	0.97	4.24	متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)
3	أوافق	82.88	0.88	4.14	معوقات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)
1	أوافق بشدة	85.85	0.68	4.29	مقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)

يبين الجدول (12) التقييم الكلى لمحاور الاستبانة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، حيث وقعت الآراء في مستوى "موافق بشدة/موافق"، وجاء المحور الثالث الخاص بمقترحات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وأهمية نسبية (85.85%)، يليه المحور الأول الخاص بمتطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) بمتوسط حسابي (4.24) وأهمية نسبية (84.85%)، ثم المحور الثاني الخاص بمعوقات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) بمتوسط حسابي (4.14) وأهمية نسبية (82.88%)، مما يدل على وجود متطلبات ضرورية لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) نظراً لوجود بعض

المعوقات التي تحول دون هذا التطوير، ولذا وافق أفراد عينة البحث على مجموعة من المقترحات لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL)، والشكل البياني (7) يوضح محاور الاستبانة وفقاً لأهميتها النسبية:



شكل (7): محاور الاستبانة وفقاً لأهميتها النسبية.

✓ الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع:

ينص التساؤل الرابع على "هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة والتي تعزى لمتغيرات النوع- الكلية- الرتبة الأكاديمية- الرتبة الوظيفية؟".

وللإجابة على هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت- للعينات المستقلة" واختبار "تحليل التباين الأحادي"، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (13): دلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير النوع.

اختبار "ت"			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النوع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)			
0.668 (غير دالة)	54	0.43	1.03	4.07	ذكر
			0.50	4.18	أنثى

يبين الجدول (13) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.07)، وبلغ المتوسط الحسابي للإناث (4.18)، وبلغت قيمة "ت" (0.43) ومستوى الدلالة (0.668) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فرق دال احصائياً بين الذكور والإناث، مما يدل على عدم اختلاف بين آراء أفراد عينة البحث وفقاً للنوع حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19".

جدول (14): دلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الكلية.

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.074 (غير دالة)	2.45	1.73	3	5.18	بين المجموعات
		0.71	52	36.68	داخل المجموعات
			55	41.86	المجموع

يبين الجدول (14) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لدلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة "ف"

(2.45) ومستوى الدلالة (0.074) وهو أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فرق دال احصائياً يعزى لمتغير الكلية، ويعنى ذلك عدم اختلاف بين آراء أفراد عينة البحث وفقاً للكلية التى يعمل بها حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19".

جدول (15): دلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.88	3	2.96	4.66	0.006 (دالة)
داخل المجموعات	33.01	52	0.63		
المجموع	41.88	55			

يبين الجدول (15) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لدلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة "ف" (4.66) ومستوى الدلالة (0.006) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فرق دال احصائياً يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (16) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً للرتبة الأكاديمية.

جدول (16): المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً للرتبة الأكاديمية.

الرتبة الأكاديمية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أستاذ	4	5.00	0.00
أستاذ مشارك	7	4.86	0.13
أستاذ مساعد	35	3.93	0.97
محاضر	10	3.85	0.32

يبين الجدول (16) أن الأساتذة أكثر اتفاقاً حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، يليهم الأساتذة المساعدين، ثم المحاضرين.

جدول (17): دلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.32	3	3.44	5.67	0.002 (دالة)
داخل المجموعات	31.54	52	0.61		
المجموع	41.86	55			

يبين الجدول (17) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" لدلالة الفروق حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19" من وجهة نظر أفراد الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، حيث بلغت قيمة "ف" (5.67) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فرق دال احصائياً يعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول (18) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً للرتبة الوظيفية.

جدول (18): المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً للرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميد	4	5.00	0.00
وكيل	9	3.33	1.58
رئيس قسم	33	4.29	0.58
مشرفات أقسام	10	3.85	0.32

يبين الجدول (18) أن عمداء الكليات أكثر اتفاقاً حول آليات تطوير برامج جودة حياة العمل لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا "COVID-19"، يليهم مشرفى الأقسام، ثم مشرفات الأقسام، يليهم وكلاء الكليات.

التصور المقترح:

وفي ما يلي يتم عرض التصور المقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية:

فلسفة التصور المقترح:

تتبع فلسفة التصور المقترح لهذا البحث من سعي المملكة الدؤوب للصدارة عبر مؤسساتها المختلفة والتي أهمها المؤسسات التعليمية؛ ويتطلب ذلك تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية، ومواكبة رؤية المملكة 2030.

أهداف التصور المقترح:

- نشر الوعي بأهمية برامج جودة حياة العمل (QWL) بالجامعات السعودية.
- دعم المشاركة المجتمعية والمنظمات المجتمعية والجمعيات ذات الصلة.
- تحقيق مناخ تنظيمي متميز.
- تحقيق الرضا الوظيفي ورضا المستفيدين من خدمات التعليم الجامعي السعودي.

منطلقات التصور المقترح:

- نتائج الدراسة الميدانية التي قدمت عدداً من المقترحات لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية:
- رؤية المملكة 2030.
- التوجه العالمي والوطني المتزايد نحو تحقيق جودة حياة العمل كأحد أهم سبل التنمية وتحقيق التميز في الأداء والتنظيم.

مقترحات لآليات تطبيق التصور المقترح:

- وضع أهداف واضحة ومعلنة بجودة حياة العمل.
- اختيار القيادات المتميزة لقيادة فرق العمل بالجامعات.
- وتضع خطط لبرامج جودة حياة العمل
- متابعة تنفيذ برامج جودة العمل بشكل دوري، وتقييم ما تم إنجازه
- تصميم هيكل تنظيمي لفرق العمل التي تعنى ببرامج جودة حياة العمل.
- تنسيق بيئة العمل وترتيب أولويات تنفيذ برامج جودة حياة العمل وفق مخطط زمني
- وضع حوافز مادية ومعنوية لفرق العمل التي تعنى ببرامج جودة حياة العمل
- وضع نظام رقابي فعال للتقييم ووضع خطط التقييم لبرامج جودة حياة العمل
- اعتماد التوجه للرقابة الذاتية (Built-in Control) لبرامج جودة حياة العمل
- تحسين وتعزيز المهارات المتوفرة في بيئة العمل ودعم العلاقات الانسانية

أهمية التصور المقترح:

- تتمثل أهمية التصور فيما يأتي:
- يقدم التصور الحالي موضوعا مهما في مجال تحقيق التميز التنظيمي.
- يقدم لصانعي القرار آليات إجرائية لتطوير برامج جودة حياة العمل.

متطلبات تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية:

- لكي يمكن تطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات كما يلي:
- الاتفاق مع التوجهات العالمية والمحلية والتعاميم الوزارية.
- الاهتمام بالبنية الرقمية المواكبة للعصر بالجامعات السعودية.

- وضع برامج تأهيل للهيئة الإدارية المسؤولة عن إدارة برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية.
- وضع معايير ومؤشرات لتقييم برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية.

مراحل التصور المقترح:

يبنى التصور المقترح وفق ثلاثة مستويات يتطلب كل مستوى عدداً من العناصر لا بد من توافرها هي كما يلي:

المستوى الأول (سبل التغلب على المعوقات بالواقع التي رصدها البحث بالدراسة الميدانية)
ويهتم الهدف الرئيسي لهذا المستوى في التغلب على المعوقات التالية وسبل التغلب عليها فيما يلي:

- عدم وجود جهة تنظيمية داخل الجامعة تعنى ببرامج جودة الحياة في العمل.
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية خاصة فيما يخص الأزمات مثل كورونا لذا يجب دائماً وضع خطط للتعامل قبل الأزمات والتعامل أثناء الأزمات والتعامل بعد الأزمات.
- المركزية الشديدة في اتخاذ القرار والحاجة لتفعيل اللامركزية في ما يخص الممارسات الداخلية بالبرامج.
- لا توجد إدارات أو لوائح تعنى ببرامج جودة الحياة في العمل لذا من المهم وضع لائحة معلنة وواضحة لبرامج جودة حياة العمل.
- الافتقار لهيكل تنظيمي خاص بفرق العمل لتطوير برامج جودة حياة العمل لذا من المهم انشاء وحدة خاصة لبرامج جودة حياة العمل بالجامعات مع توفير التمويل خاص ببرامج جودة حياة العمل.

المستوى الثاني (تنفيذ التصور المقترح)

ويتطلب تنفيذ التصور المقترح ما يلي:

- انشاء وحدة لتطوير برامج جودة حياة العمل.
- اعتماد ميزانية خاصة بتطوير برامج جودة حياة العمل
- ايجاد قنوات اتصال فعالة بين الجامعات السعودية والجامعات العالمية المتميزة.

المستوى الثالث (مراجعة تنفيذ التصور المقترح)

وتتطلب مراجعة تنفيذ التصور المقترح ما يلي:

- وضع اللوائح الداعمة لتطوير برامج جودة حياة العمل واعلانها بشكل واضح ودقيق في ضوء رؤية المملكة 2030.
- وضع نظام للمحاسبية عند التقصير في الأداء.
- وضع معايير واضحة ومعلنة للعمل واعتماد مقاييس لجودة الأداء.
- تشكيل لجان متخصصة مسئولة عن تقييم الأداء بوحدة تطوير برامج جودة حياة العمل وتقديم تغذية راجعة للتحسين المستمر.
- تشكيل فرق متخصصة مسئولة عن تأهيل العاملين بوحدة تطوير برامج جودة حياة العمل وتقديم برامج تدريبية متخصصة.

المراجع:

أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة وعجيل، سامية هاني (2018). برامج جودة حياة العمل وأثرها في تقييم أداء المنظمة التعليمية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة الكوفة. آداب الكوفة. جامعة الكوفة- كلية الآداب. 10 (37). 20-

21

أبو النصر، مدحت محمد (2015). فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة). المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. ط3. ص 11.

أبو يوسف، محمود سيد علي (2018): دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل. 1 (4). 137

البدوي، ربهام صابر صالح. (2019). عناصر ومقومات التميز التنظيمي بالمنظمات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (ع1)، 143-144

بديار، أمينة. (2019). المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج4 (ع1)، 130-131

الغرباوي، شهدان عادل (2019). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية. 157-158.

التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز، الدوسري، مها بنت فهد، الغامدي، لطيفة بنت حامد. (2019). دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي

بوزارة التعليم. مستقبل التربية العربية، مج 26 (ع 123)، 339

جالودي ، أسماء ناصر محمد. الشрман ، وائل محمد. (2020): درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

رسالة ماجستير. 26

حجي، بفرين عارف ومحمد، شلير عبد الرحمن علي (2019). دور العوامل التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من كليات دهوك. تنمية الرفادين. جامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد. مج 38. ع 122. ص 58 . 59

حداد، نهيلة جريس الياس. (2019). درجة تحقيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للرؤية المستقبلية وعلاقتها بالتميز التنظيمي للمدارس (رسالة دكتوراة). جامعة اليرموك كلية التربية. ص. 32

حمادنه، همام سمير (2019). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. مج 12. ع 39. ص 106

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (2020). أبعاد إدارة جودة حياة العمل في النهج الإسلامي وإمكانية الاستفادة منها في تحسين مناخ المدارس المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية- كلية التربية. 35 (1). 101

الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف سالم، نور، محمود إبراهيم. (2013). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً. دراسات- العلوم الإدارية، مج 40 (ع2)، 218

الدوسري، محمد بن راجس عبد الله الخضاري والمانع، عبد الله محمد عبد الله (2021). متطلبات تنمية مهارات المستقبل في الجامعات السعودية من خلال وظائف الجامعة الثلاث. مجلة كلية التربية. جامع أسيوط- كلية التربية. 37 (6). 139

زكي، خديجة محمود وكشميري، روزا عبد الرازق (2019): جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط- كلية التربية، 35 (9)، 266

سلطان، محمد مشعل والطائي، عادل محمد عبد الله (2020). تأثير جودة حياة العمل (QWL) في الاندماج الوظيفي: دراسة مسحية في كلية الحداثة الجامعة. تنمية الرافدين. جامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد. مج 39. ع 128. ص 20

السلمي، خالد عبد الرحمن والألفي، اشرف عبده حسن (2018): العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس- كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. (19)، ج 11. 119 سمحان، منال فتحي (2020). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. كلية التربية. مج 31. ع 121. ص 74

السيد، محمد آدم أحمد والبيشي، عامر بن مترك سيف (2021). تجربة المملكة العربية السعودية في استخدام التعليم عن بعد لمواجهة تحديات التعليم في ظل أزمة كورونا: دراسة تحليلية تقويمية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة. عدد خاص. 127

الشرفات، امنة فهد ضيف الله (2019). مستوى التميز التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق وعلاقته بالاغتراب الوظيفي [رسالة ماجستير]. جامعة آل البيت. ص 13-12

الشلبي، شجاع وأبا زيد، رياض أحمد (2019): أثر جودة العمل في الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة في جامعة آل البيت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. 32

الشمري، عذراء بنت مران (2021). مقترحات لتطوير التعليم والتدريب في جامعات الشركات في المملكة العربية السعودية على ضوء الخبرة اليابانية. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول. إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث. 254

- الشوابكة، عبدالله محمد كامل. (2021). درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (ع 51)، 153
- صباحي، الأخضر. (2018). تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 11 (ملحق)، 153
- طه، نهى إبراهيم فتحى إبراهيم (2018). ثورة إنترنت الأشياء الرقمية وتوظيفها في العملية التعليمية بجامعة الطائف: دراسة تحليلية. تكنولوجيا التربية- دراسات وبحوث. الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية. (37). 324.
- عالية، ندى عدنان عبد الحفيظ والعون، سالم سفاوح (2020): أثر جودة حياة العمل على الالتزام التنظيمي من خلال رضا العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. الأردن. 17- 19
- عبد الحميد، هبة عيسى (2021): أثر التصميم من أجل السعادة على جودة الحياة في أماكن العمل. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية. الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية. عدد خاص. 1778
- عبد العالي، نشوان محمد (2019). جودة حياة العمل وأثرها على الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني . نينوى. تنمية الرافدين. جامعة الموصل . كلية الإدارة والاقتصاد. مج 38. ع 121. ص 51
- عثمان، منى شعبان. (2020). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية. ج (77)، 2762
- العقيل، صالح بن عبد الله (2021). أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه العاملين بالسلامة والمن الجامعي: دراسة وصفية على عينة من العاملين بالسلامة والأمن في جامعة المجمعة. مجلة الشمال للعلوم الإنسانية. جامعة الحدود الشمالية- مركز النشر العلمي والتأليف والترجمة. 6 (2). 375

العنزي، مجبل ماضي والسعيد، عيد حمود ضويحي (2021): التعلم عن بعد كخيار استراتيجي في فنلندا في مجابهة أزمة كوفيد 19 وإمكانية الإفادة منها في دولة الكويت: دراسة مقارنة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مركز العطاء للاستشارات التربوية. 1 (1). ص 265

الفرشوطي، أحمد عبد الغني (2020). الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. الجامعة الإسلامية بغزة- شئون البحث العلمي والدراسات العليا. 28 (1). 667

فلمبان، ناهد ناصر، القرشي، سوزان بنت محمد. (2020). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4(ع4)، 27

قدوري، فائق مشعل، والألوسي، وفاء محمد فخري. (2018). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. 8(1)، 123:124

القرشي، سوزان بنت محمد والقحطاني، سامية مذكر (2018): أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة 2016-2017. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث غزة. 2 (5). 121

محمد، الطيب محمد إسماعيل ومحمد، التجاني الغزالي عبد الخير ومحمد، الطاهر محمد أحمد (2020): الدور الوسيط لجودة حياة العمل في العلاقة بين إدارة المواهب واستدامة التميز: دراسة على جامعة النيل الأزرق خلال العام 2019 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 21 (2). 92

- محمود، أيسم سعد محمدي (2020). رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا للتربية . جامعة القاهرة. المجلة التربوية. جامعة سوهاج . كلية التربية. ج 78. ص 1657
- محمود، أيسم سعد محمدي. (2020). جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. بحوث في التربية النوعية، (ع37)، 292
- محمود، مي مرعي كامل. (2018). دور جودة حياة العمل في تفعيل سلوك ريادة الأعمال في المنظمات: دراسة ميدانية. أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، مج1، 26-28
- المرافي، علي وأبو حسين، الحارث محمد موسى (2019): أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في مجمع الملك حسين للأعمال. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. كلية الأعمال. الأردن. 34-35
- مرزوك، عبد الودود شاكر عبد ومحمد، مالك النعيم وحمد، مجدي محمد (2019): أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق. مجلة الجامعة العراقية. الجامعة العراقية- مركز البحوث والدراسات الإسلامية. (45)، ج 3. 271
- المغيز، خولة بنت عبد الله بن محمد والعيقان، مي محمد والحمدان، أمل راشد (2021). جودة التعليم في الجامعات وفق معايير NCAAA لاعتماد برامج الدراسات العليا. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية. جامعة الملك فيصل. 22 (1).
- 248
- مندور، هناء شحطة السيد (2014): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س 1 (2). 279

- نبيل، عادل (2020). السلامة والصحة المهنية للعاملين في المكتبات الرقمية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. جامعة القاهرة- كلية الآداب- قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات. 2 (4). 195-196
- Atan, Tarik.(2021) The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation Sustainability; Basel Vol. 13, Iss. 15, (2021): 8445. DOI:10.3390/su13158445
- Cirigliano, Natalie(2017) Exploring the Leadership Practices of National Catholic Educational Association Distinguished Catholic Elementary School Principals and Defining the Leadership Needed to Survive the 21st Century Challenges. University of San Francisco. ProQuest Dissertations Publishing, 2017. 10750287.<https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-leadership-practices-national-catholic/docview/2051460712/se-2?accountid=178282>
- Esteban Inga et al (2021) Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin America. Education Sciences; Basel Vol. 11, Iss. 4: 188. DOI:10.3390/educsci11040188.
- Parasii-Verhunencko, et al (2020) STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL PRODUCTS IN THE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. Independent Journal of Management & Production, suppl. Special Edition (Baltic States); Sao Paulo Vol. 11, Iss. 9, (Nov 2020): 2496-2515. DOI:10.14807/ijmp.v11i9.1421
- Patterson Davis, Lauren(2020). Systemic Thinking in Educational Leadership: To What Extent Do Educational Leaders Demonstrate Systemic Thinking and Transformational Leadership Behaviors? Temple University. 10231555.<https://www.proquest.com/dissertations-theses/systemic-thinking-educational-leadership-what/docview/2410466033/se-2?accountid=178282>

- Raimi, Bolaji(2020). An Investigation of the Relationship Between Organisational Culture and Sustainability Performance in Higher Education Institutions in Ilorin, Nigeria Cardiff Metropolitan University (United Kingdom)., 28125800.<https://www.proquest.com/dissertations-theses/investigation-relationship-between-organisational/docview/2430701392/se-2?accountid=178282>
- Shiflett, K. Holly(2014) The relationship between organizational culture and adherence to regulatory requirements for online programs. University of Pittsburgh., 3582616 <https://www.proquest.com/dissertations-theses/relationship-between-organizational-culture/docview/1609204781/se-2?accountid=178282>
- Yarrow, David (2006). A Case Study of the Pursuit of Organizational Excellence: the Role of 'Diagnostic Benchmarking' as an Enabler of Organizational Improvement University of North Umbria at Newcastle (United Kingdom). Ph.D. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/case-study-pursuit-organisational-excellence-role/docview/2440337181/se>