



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز
التنظيمي "دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت -"

الأستاذ المشرف

إعداد الطالبتان:

- أ.د. مداني بن شهرة

- جيلالي ريمة

- مستور مختارية

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة محاضرة "أ"	بلخضر نصيرة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	مداني بن شهرة
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	بوزكري جمال
مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	عدة عابد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان خير عون لي ووفقي في إنجاز هذا العمل. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل مداني بن شهرة لإشرافه على هذه المذكرة والذي لم يخل علينا بإرشاداته ونصائحه التي كان لها الأثر البالغ على إتمام هذا العمل "جزاه الله خير الدنيا والآخرة" كما لا يفوتنا أن نشكر جميع الأساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها وكل من قد لنا الدعم والتشجيع مهما كانت درجته.

وفي الختام نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه.

إهداء

يسرني أن أهدي عملي المتواضع هذا الذي تم إنجازه بعون الله تعالى:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وأدامهما نورا لدربي

إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى كل أفراد عائلتي دون استثناء

إلى أساتذتي

إلى صديقاتي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفا

وأتمنى لهم جميعا دوام النجاح والتوفيق.

ريمة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز "أمي الغالية"

إلى الذي كان له الفضل في تعليمي "والدي"

إلى من أعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة "زوجي وسندي"

إلى أغلى ما أملك في حياتي "إبنتي وإبني"

إلى اللذان ساعدوني في فترة الدراسة "والدة ووالد زوجي"

إلى كل أفراد العائلة وأصدقائي وأساتذتي.

مختارية

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصرات	باللغة الأجنبية	باللغة العربية
QWL	Quality of Work Life	جودة الحياة الوظيفية
EFQM	The European Foundation for Quality Management	الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة
EEM	The European Excellence Model	النموذج الأوروبي للتميز
PAQ	Le Prix Algérien de la qualité	الجائزة الجزائرية للجودة
SPSS	Statistical Package for the Social sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداءات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول البيانية

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الملاحق

01.....	مقدمة.....
08.....	الفصل الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية.....
09.....	تمهيد.....
10.....	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.....
10.....	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....
13.....	المطلب الثاني: مراحل وأهداف جودة الحياة الوظيفية.....
16.....	المطلب الثالث: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية.....
18.....	المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....
18.....	المطلب الأول: الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية.....
22.....	المطلب الثاني: أهمية تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية.....
24.....	المطلب الثالث: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية.....
26.....	خلاصة الفصل.....
27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للتميز التنظيمي.....
28.....	تمهيد.....
29.....	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.....
29.....	المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي.....
32.....	المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته.....
33.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التميز التنظيمي.....
36.....	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي.....
36.....	المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي.....

39	المطلب الثاني: نماذج التميز التنظيمي.....
42	المطلب الثالث: معيقات تحقيق التميز التنظيمي.....
45	خلاصة الفصل.....
46	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية.....
47	تمهيد
	المبحث الأول: عموميات حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون-
48	تيارت-.....
48	المطلب الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-.....
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تيارت-.....
51	المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ونتائجها.....
51	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
55	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
77	خلاصة الفصل.....
79	خاتمة.....
83	قائمة المراجع.....
88	الملاحق.....

قائمة الجداول والأشكال البيانية

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحات
الجدول رقم (3،1)	عدد ونسب الاستبانات المستخدمة في الدراسة	52
الجدول رقم (3،2)	درجات مقياس الدراسة	54
الجدول رقم (3،3)	معامل ثبات وصدق الاستبيان	55
الجدول رقم (4،3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	57
الجدول رقم (5،3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	57
الجدول رقم (6،3)	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	58
الجدول رقم (7،3)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	59
الجدول رقم (8،3)	البعد الأول - المشاركة في اتخاذ القرارات -	60
الجدول رقم (9،3)	البعد الثاني - الاستقرار والأمان الوظيفي -	62
الجدول رقم (10،3)	البعد الثالث - علاقات العمل -	63
الجدول رقم (11،3)	البعد الرابع - التوازن بين الحياة والعمل -	64
الجدول رقم (12،3)	البعد الخامس - الأجور والمكافآت -	65
الجدول رقم (13،3)	البعد السادس - الترقية والتقدم الوظيفي -	67
الجدول رقم (14،3)	البعد الأول - تميز القيادة -	68
الجدول رقم (15،3)	البعد الثاني - تميز المرؤوسين -	69
الجدول رقم (16،3)	البعد الثالث - تميز الاستراتيجية -	70
الجدول رقم (17،3)	البعد الرابع - تميز الهيكل التنظيمي -	72
الجدول رقم (18،3)	البعد الخامس - تميز الثقافة التنظيمية -	73
الجدول رقم (19،3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي	76

ثانياً: قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحات
الشكل رقم (1،1)	المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية	14
الشكل رقم (2،1)	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	22
الشكل رقم (3،1)	العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية والفاعلية	23

قائمة الجداول والأشكال البيانية

	التنظيمية	
39	أبعاد التميز التنظيمي	الشكل رقم (1،2)
41	معايير النموذج الأوروبي للتميز	الشكل رقم (2،2)
50	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -	الشكل رقم (1،3)
52	نموذج البحث ومتغيرات الدراسة	الشكل رقم (2،3)
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (3،3)
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (4،3)
59	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية	الشكل رقم (5،3)
60	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (6،3)
77	لوحة الإنتشار لجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي	الشكل رقم (7،3)

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	الإستبيان	الملحق رقم (1)

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورا سريعا في شتى المجالات والقطاعات، حيث تعيش المنظمات عصرا جديدا من الكفاءة والإبداع والابتكار، كما تواجه تحديات مختلفة نتيجة لثروة المعرفة، مما دفعها إلى الاهتمام أكثر بالموارد البشرية الذي يعتبر المحرك الرئيسي للنمو والتطوير واستمرارية منظمات الأعمال، ومصدرا لتحقيق الميزة التنافسية لها، وهذا لا يتم إلا من خلال إيجاد بيئة عمل مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام لأن كل ذلك سيدفعه لرفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن أهدافها جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد.

ومن هنا جاء مفهوم جودة الحياة الوظيفية الذي يؤكد على إيجاد مناخ تنظيمي يتوفر فيه دعم ومشاركة ودمج الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل لهم بما يساهم في رفع الأداء والإنتاجية، ما يساهم بدوره في نجاح وتحقيق التميز التنظيمي.

كما أن تميز المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها الأفراد، فهم محور الأعمال التي يقومون بها، لذلك فإن وجود الإبداع والابتكار في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى. والتميز في الإدارة يشمل التفوق في استراتيجية الأعمال، السلوك، تنظيم البيئة، والجودة باعتبارها الأهم في عملية التميز التنظيمي الذي يعتبر ضرورة حتمية لتحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ورفع مستوى كفاءة الأداء والتميز للأفراد العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن العنصر البشري في المؤسسات هو الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات على توفيرها كما وكيفا كونه أهم عناصر نجاح وتفوق المنظمات من حيث الأداء والإنتاجية والقدرة على التجديد.

الإشكالية:

تزايد اهتمام المنظمات والشركات العالمية بأهمية الموارد البشرية كونها أهم عناصر النجاح والتميز لها، فبدأت بالاستثمار في هذه الموارد من خلال توفير البيئة الوظيفية المناسبة لهم لتحسين أداءهم وإنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. الأمر الذي استدعى البحث عن مدى توفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على تحقيق التميز التنظيمي.

-وتتمحور إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

● ما مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت-؟
2. ما مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتيارت؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية والتي سنعمل على اختبار صحتها فيما يلي:

1. تتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بصورة مطلقة وواضحة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت - مع تطبيق أبعاد التميز التنظيمي بشكل نسبي.
2. تؤثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي بشكل مطلق في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن المبررات التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع فيما يلي:

1. اهتمامنا بموضوع الدراسة الذي يوافق تخصصنا المتمثل في إدارة الأعمال، ومحاولة إثراء المعرفة الشخصية في هذا الجانب.
2. الشعور بأهمية البحث خاصة في ظل تغيرات العصر الذي نعيشه.
3. الرغبة في معرفة كيف يمكن أن تؤثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي.
4. إمكانيات البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

1. إبراز أهمية جودة الحياة الوظيفية.
2. قياس مدى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت - .
3. تحديد مفاهيم التميز التنظيمي واستراتيجياته ونماذجه.
4. تحديد حجم التأثير الذي يولده متغير جودة الحياة الوظيفية في متغير التميز التنظيمي.

5. تقدم وصياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تدعيم جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في الآتي:

1. تأصيل مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتحديد أبعاده.
2. القيمة العلمية في الكشف عن العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها والتميز التنظيمي.
3. الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية.
4. الأهمية التطبيقية لنتائج هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة.

حدود الدراسة:

1- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021/2022.

2- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة ابن خلدون - تيارت -

أدوات ومنهج الدراسة:

بهدف معالجة موضوع الدراسة وبحكم طبيعة الموضوع؛ استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري والذي تم استخلاصه من الدراسات السابقة والكتب والمقالات العلمية والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بالموضوع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد استخدمنا المنهج التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الإحصائي SPSS للمعالجة.

الدراسات السابقة:

اطلعت الطالبتان على العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن بين هذه الدراسات:

1- الدراسة الأولى:

الدراسة	خليل إسماعيل، ابراهيم ماضي 2014
عنوان الدراسة	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"
نوع الدراسة	أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية	هدف الدراسة
يوجد تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيرا في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.	نتائج الدراسة

2- الدراسة الثانية:

أبو بكر بوسالم 2015/2014	الدراسة
دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل -	عنوان الدراسة
أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه	نوع الدراسة
تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل	هدف الدراسة
هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية الجزائرية بحاسي الرمل	نتائج الدراسة

3- الدراسة الثالثة:

صياحي الأخضر	الدراسة
دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج -	عنوان الدراسة
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير	نوع الدراسة
التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية حيث أجرى الباحث دراسة الحالة بمجمع كوندور ببرج بوعريريج	هدف الدراسة
-وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة	نتائج الدراسة

تعزى إلى المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) باستثناء وجود فروق في إجابات الباحثين حول متغير التمييز التنظيمي تعزى إلى الخبرة في العمل

بعد تناولنا للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين دراستنا والدراسات السابقة حول الجانب النظري لكل من جودة الحياة الوظيفية والتمييز التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في اختيار أبعاد كل من جودة الحياة الوظيفية والتمييز التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان.

صعوبات الدراسة:

من بعض الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا خلال بحثنا ما يلي:

1. تحفظ بعض أفراد مجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة.
2. عدم اكتسابنا المعارف النظرية والمهارات الكافية حول استخدام البرنامج الإحصائي spss، وكذلك الاختبارات الإحصائية المناسبة التي تخدم أهداف الدراسة، ما دفعنا إلى تعميق مدركتنا حوله وهو ما أخذ منا الكثير من الوقت والجهد.

هيكل البحث:

بغرض دراسة الموضوع و من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة معالجة الإشكالية بصورة علمية، فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وضم كل فصل مبحثين حيث تسبق هذه الفصول مقدمة وتعقبهم خاتمة، وقد تم التقسيم كالاتي:

مقدمة: وتضمنت توطئة للموضوع، إشكالية البحث والفرضيات المناسبة لها، مبررات اختيار الموضوع، وكذا أهداف البحث وأهميته، حدود الدراسة، أدوات ومنهج الدراسة، الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، وكذلك الصعوبات التي تعرضنا لها في بحثنا، ثم هيكل البحث.

الفصل الأول: ويشمل الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، وينقسم إلى مبحثين كالاتي:

- المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.
- المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري للتمييز التنظيمي، وينقسم بدوره إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: ماهية التمييز التنظيمي.

-المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي.

الفصل الثالث: ويتضمن الإطار التطبيقي للدراسة المتمثل في دراسة أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق

التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت-:

- المبحث الأول: عموميات حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن

خلدون-تيارت-

- المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ونتائجها.

الخاتمة: وتضمنت تلخيص عام للبحث واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم عرض

للنتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

تمهيد:

بدأ الاهتمام بالموارد البشري بشكل كبير في القرن الماضي كونه يمثل أحد المؤشرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين المؤسسات، وهو ما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام أكثر بكفاءات ومهارات الموارد البشرية لتحسين إنتاجية وقوة العمل والارتقاء بالمؤسسة. وضمن هذا التوجه تبلور مفهوم جودة الحياة الوظيفية وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حوله حيث يؤكد هذا الأخير على الاهتمام ببيئة العمل بمختلف جوانبها. كما تطور هذا المفهوم إلى الاهتمام بالعاملين حتى خارج بيئة العمل من خلال السعي إلى تحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية لهم، وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.

واعتماداً على ما سبق، ولغرض الإلمام بجوانب الموضوع سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هما كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.
- المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

تعد جودة الحياة الوظيفية مجال معرفي حديث، تعود بدايته لنهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، حيث انطلق من مسلمة مفادها حاجة الأفراد في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح واختلفت أحياناً باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة الحياة الوظيفية، وإن كان مضمونها واحد يصب في تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. وقبل التطرق لمفهوم جودة الحياة الوظيفية علينا أولاً تحديد مفهوم الجودة.

أولاً: تعريف الجودة Quality

من الناحية اللغوية " تعرف الجودة بأنها المقابلة والاتفاق والمقابلة. ويرجع أصل هذا المصطلح إلى الكلمة اليونانية *Qualitas* وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. وقدما كان يشير مصطلح الجودة إلى الدقة والإتقان في البناء"¹ والجودة في اللغة العربية "هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال أجاد فلان في عمله وأجود"². أما في اللغة الإنجليزية فقد عرف قاموس ويبستر *Dictionary Webster new world* الجودة "أما صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز، وهي تعني أعلى مستوى تفوق"³. كما عرفها قاموس أكسفورد أنها "معياري لمعرفة مدى صلاحية أو رداءة الشيء، أو هي الجانب المثالي لشخص أو شيء ما"⁴.

أما من الناحية الإسلامية فقد وردت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية التي تحمل معاني ذات علاقة بالجودة منها الإتقان مصداقاً لقوله تعالى: "صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَّقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ" {النمل-88}. ومن الآية الكريمة يتضح أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر.⁵

¹ مدحت أبو نصر، أساسيات في إدارة الجودة الشاملة *TQM*، ط1، دار الفجر، مصر، 2008، ص62-63.

² راضية رابع بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص23.

³ المرجع نفسه، ص24.

⁴ Victoria Bull, *Oxford business english dictionary for learners english*, Oxford university press, USA, 2008, p395.

⁵ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008، ص17.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن "الجودة ترتبط بكل ما هو جيد وذو قيمة عالية وهي تتضمن دلالات تشير إلى التميز Excellence والاتساق Consistency والوصول إلى المستويات والمعايير Standards المرادة والمحددة مسبقاً"¹.

ثانياً: تعريف جودة الحياة الوظيفية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلا أن محتواها واحد يركز على تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها. وفيما يلي عرض أهم هذه التعريفات حسب مختلف الباحثين:

يرى كل من (Leu & May) " أنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها، وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كلياً في اتخاذ القرارات وصياغة حياتهم في العمل"².

وعرفها (جاد الرب) "أنها مجموعة العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تهدف لتحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يساهم بدوره تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"³.

ويرى (Surya) "أنها درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل و التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته، مضافاً إليها البعد الإنساني والتي تسهم بمحملها في الرضا العام وتحسين القدرات في أداء العمل على مستوى الفرد، ومن ثم على مستوى أداء المنظمة ككل"⁴.

أما (Al-shanti) فيعرفها بأنها الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من أجل إيجاد بيئة عمل إيجابية تستهدف حياة العاملين من أجل الوصول إلى رضاهم، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجية المنظمة"⁵.

ويذكر (معجم المصطلحات الإدارية) "أنها نسق تحاول المنظمة بموجبه إطلاق القوى الخلاقة الكامنة للأشخاص العاملين فيها وذلك بمشاركتهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية"⁶.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص20.

² سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص7.

³ زايد ناجي شاول، محمد عبد الله الأشول، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا-اليمن،-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-، المجلد2، العدد12، فلسطين، سبتمبر 2018، ص29.

⁴ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، أبريل 2018، ص11.

⁵ أريج سعيد خليل، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية-بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي الصليخ-، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد11، العدد1، بغداد، العراق، 2019، ص14.

⁶ أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، مصر، 2018، ص10.

كما يعرفها (أحمد محمد الدمرداش) بأنها مجموعة الإجراءات والظروف والعمليات التي توفر للعاملين مناخا حياتيا مريحا سواء داخل أماكن وأوقات العمل أو خارجها، بما يشبع احتياجاتهم ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وتختلف باختلاف الأفراد والمنظمات والتوقيتات.¹

وبصفة عامة يمكننا القول أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد، هو مجموعة البرامج والأساليب التي تسند إليها منظمات الأعمال والتي تهدف إلى تحسين وتطوير مختلف جوانب الحياة العملية والشخصية للعاملين بصفة دائمة ومستمرة، وكذا إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة وآمنة لهم، بما يسهم في رفع أداء المنظمة، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والأهداف الشخصية للعمال.

ثالثا: التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية

لقد قسمت المراحل الزمنية التي مر بها مفهوم جودة الحياة الوظيفية منذ نشأته إلى الآن إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

1. نهاية الستينيات وبداية السبعينيات:

ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأول مرة في نهاية الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية حيث جاء للتأكيد على جودة الحياة في مكان العمل، ولإثراء الوظائف ومعرفة الطرق التي تؤدي إلى زيادة جودة أداء الفرد أثناء العمل.²

كما برز هذا المفهوم سنة 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الو.م.أ. وحظي هذا المصطلح بمزيد من الاهتمام بعدما بادرت شركة جنرال موتورز (United Auto Workes & General Motors) بتقديم برنامج يهدف إلى تحسين وإصلاح العمل بمصانعها.³

2. أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات:

شهدت هذه الفترة تراجع الاهتمام ببرامج تحسين الحياة الوظيفية، وهذا راجع لعدة عوامل منها زيادة معدلات التضخم وأزمة الطاقة، الأمر الذي جعل المنظمات الصناعية بشكل خاص تقوم بتوجيه معظم خططها لمواجهة ارتفاع تكاليف الصناعة والطاقة، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة الخارجية للشركات الأمريكية، ولذلك زاد حجم الاندماج بين الشركات خلال هذه الفترة، وبالتالي انخفض الاهتمام برضا العمال عن وظائفهم وحياتهم الوظيفية، وكل ذلك جعل برامج جودة وتحسين العمل تأتي في المرتبة الثانية.⁴

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص10.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

³ المرجع نفسه، ص16.

⁴ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص11.

3. منتصف الثمانينيات حتى منتصف التسعينيات:

منذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام مرة اخرى ببرامج جودة الحياة الوظيفية في الشركات والمؤسسات الأمريكية لأسباب بعضها داخلية تتعلق بحالة العاملين والقوانين الفدرالية في أمريكا، واخرى خارجية تمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية، ومنذ التسعينيات قامت الكثير من الشركات العالمية بتطبيق شكل أو اخر من أشكال برامج جودة الحياة الوظيفية، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على لإشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي، ولإكسابها مهارات متنوعة والنظر لإليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية.¹

المطلب الثاني: مراحل وأهداف جودة الحياة الوظيفية

يتناول هذا المطلب المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية وأهم أهدافها.

أولا: المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

يوضح الشكل الآتي التسلسل المنطقي لمراحل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية (Gilbert 89)²:

¹ مقنين عبد الحق، فرنان مجيد، جودة الحياة الوظيفية كأحد العوامل الرئيسية لتنمية الدافعية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد12، الجزائر، جوان 2017، ص223.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص27.

الشكل رقم(1،1): المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية



(المصدر: أسامة زياد يوسف البليسي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2012، ص15.)

يتضح من الشكل السابق أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود ومشاركة جميع الأفراد في المنظمة، كما أنها عملية تطوير مستمرة تعتمد على التغذية العكسية لمعرفة أثر تطبيق برامج الجودة على المنظمة والعاملين، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة.¹

ثانيا: أهداف جودة الحياة الوظيفية

تعددت الأهداف التي تسعى جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيقها، حيث:

أشار (Hunt) بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى:²

- زيادة ثقة العاملين.
- المشاركة في حل المشكلات.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الفاعلية التنظيمية.

ويرى (Kumar) أن هذه الأهداف تتمثل في:³

- تقليل معدل الدوران عند الموظفين.
- زيادة الإنتاجية والأرباح في المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة.

ويضيف (المغربي) أن المنظمة تسعى من خلال تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:⁴

- توفير قوة عمل أكثر مرونة ولاء ودافعية .
- توفير الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- تحقيق الأهداف الخاصة بالموظفين وجعلها تصب ضمن أهداف المنظمة.

كما يشير كل من (Lau & May) إلى أن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى:⁵

¹ أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص16.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص10.

³ أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴ عادل بوجمان وآخرون، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد2، الجزائر، 2018، ص125.

⁵ بوديسة محمد، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج-عين تموشنت-، الجزائر، 2014-2015، ص16.

- مشاركة أكبر عدد من العاملين في قضايا العمل والعاملين.
- مشاركة العمال في الثروة والعائد.
- اتصال فعال بين أصحاب العمل والعاملين.
- الرفاهية والمتعة في العمل.

ومنه فإن الهدف الأساس لجودة الحياة الوظيفية هو إعداد قوة عمل راضية، مندفعة، محفزة، وذات ولاء عال لأعمالها، ولها قدرة فائقة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تكوين مناخ اجتماعي ونفسي سائد وملائم بين جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: مؤشرات جودة الحياة الوظيفية

لجودة الحياة الوظيفية مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تقاس من خلالها، وقد اختلفت هذه المعايير من دراسة إلى أخرى :

فاعتبرت دراسة (Islam, M.Z & Siengtai) أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة من خلال عوامل "هيرزبرج" الصحية المتمثلة بالمقاييس التالية:²

- معدلات الأداء الوظيفي.
- درجة الرضا الوظيفي للعاملين.
- سياسة الأجور.
- سياسة الشركة.
- مدى نجاح نقابات واتحادات العاملين.

بينما تشير دراسة (Kalayane Koonmee et Al) إلى أنه يمكن قياس جودة الحياة الوظيفية من خلال المقاييس التالية:³

- الالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي.
- سيادة روح الفريق داخل المنظمات.

¹ قهيري فاطمة، كسنة محمد، دراسة وتحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الخدمية-دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بولاية الجلفة، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد10، العدد3، الجزائر، 2018، ص671.

² خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014، ص69.

³ المرجع نفسه، ص69.

بينما توصل (جاد الرب) إلى أن وجود مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يقلل من المعايير غير المرغوب فيها، ويعظم من المعايير المرغوب فيها، واشتملت هذه المعايير لقياس جودة الحياة الوظيفية على ما يلي:¹

- معدلات حوادث العمل.
 - معدلات الشكاوي.
 - معدلات الإضراب والتجمهر والامتناع عن العمل.
 - معدلات الغياب والتغيب.
 - معدلات دوران العمل.
 - معدلات الجزاءات.
 - معدلات نمو الأداء الاقتصادي والمالي (معدل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، معدل نمو المبيعات، السعر السوقي للسهم، معدلات الدوران).
 - معدلات نمو إنتاجية العاملين والإنتاجية الكلية للمنظمة.
 - المركز التنافسي المحلي والدولي للمنظمة وصورتها الذهنية لدى الجمهور.
 - قدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي دون معوقات.
- أما ماهر فقد حدد أربع مجموعات من مقاييس جودة الحياة الوظيفية هي:²
- مقاييس الإنتاجية :

تتميز مقاييس الإنتاجية بأنها تعتمد على قياس الإنتاجية والجودة كميًا عن طريق البيانات المستخرجة من السجلات والقوائم المالية للمنظمة، بالإضافة إلى قياسها النتائج النهائية لجودة الحياة الوظيفية.

- قياس درجة الرضا:

تعتمد مقاييس الرضا عن العمل على استقصاء آراء العاملين باستخدام قوائم استقصاء معدة وبها أسئلة محددة يتم توزيعها على العاملين لجمع البيانات وقياس درجة الرضا العام عن العمل أو عن مكونات أو إدارة أو أدوات برنامج جودة الحياة الوظيفية.

- مقاييس حركة وتدفق العمالة:

وتشير هذه المقاييس إلى الالتزام التنظيمي وارتباط الفرد بعمله ومعدلات الغياب والتمارض ومعدلات دوران العمالة والحوادث والمرض والإضرابات وتوقف العمل.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

² أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

- المراجعة الإدارية لجودة الحياة الوظيفية:

ويتم من خلال هذه الطريقة مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة وقدرتها على إدارة برامج جودة الحياة الوظيفية ومدى مقابلة هذه البرامج لتوقعات العاملين.

مما سبق يتضح أن معايير قياس جودة الحياة الوظيفية قد اختلفت من باحث إلى آخر طبقاً للهدف الذي تسعى دراسة كل باحث للوصول إليه وللنتائج المراد الحصول عليها، وكذا طبيعة عمل كل منظمة تجرى بها الدراسة والذي يتوقف عليه استخدام المقاييس الكمية أو المقاييس الوصفية في قياس جودة الحياة الوظيفية.

المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

اقترح الباحثون أبعاداً متعددة تشكل مفهوم جودة الحياة الوظيفية من اتجاهات مختلفة تقوم على الأساس الذي قدمت من أجله كل دراسة، وفيما يلي سنتطرق لهذه الأبعاد (العناصر) وأهمية تطبيقها، ومن ثم معيقات جودة الحياة الوظيفية.

المطلب الأول: الأبعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

تنوعت أبعاد جودة الحياة الوظيفية بتنوع آراء الكتاب والباحثين في تحديدها، وفيما يلي سنتعرض لبعض هذه الأبعاد حسب مختلف الباحثين:

فقد أورد **Walton 1974** مجموعة من الأبعاد وهي: عدالة الأجور والتعويضات، ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة لتنمية القدرات البشرية وتطويرها، فرص النمو والأمان الوظيفي، الحقوق الدستورية للعاملين، التكامل الاجتماعي، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.¹

وأشار **سيد محمد جاد الرب 2008** إلى أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في توفير بيئة عمل صحية وآمنة من التوتر والقلق والأمراض، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقرار والأمان الوظيفي، عدالة نظام الأجور والمكافئات والحوافز المادية والمعنوية، فرص الترقى والتقدم الوظيفي، التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين.²

¹ سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2018، ص14.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص8.

أما السالم 2009 فقد قسم أبعاد جودة الحياة الوظيفية إلى قسمين: بعد إنساني ويشمل كل من الجانب الاجتماعي والجانب المعنوي والعقلي، وبعد اقتصادي ويشمل الرواتب، علاج الأمراض، فرق وجماعات العمل.¹

بينما قسم Padala & Suryanaryana 2010 أبعاد جودة الحياة الوظيفية بطريقة أخرى كما يلي:²

أ- أبعاد كلاسيكية: تشمل ظروف العمل المادية، رفاهية العاملين، دعم الموظفين، عوامل وظيفية وعوامل مالية.

ب- أبعاد عصرية: وتشمل بيئة عمل صحية وآمنة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المفاوضات الجماعية بين الاتحادات والإدارة، دوائر الجودة، إجراءات تقويم المظالم، والتوازن بين الحياة والعمل.

في حين يرى Sinha 2012 أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمثل في: الرضا الوظيفي، الاستجابة لمتطلبات الأسرة، تحفيز الموظفين، نظم التعويض، الأجور والمكافآت، المرونة في ساعات العمل، السلوك الإشرافي والعاطفي، الاتصال والتواصل، الالتزام التنظيمي، تطوير السيرة المهنية.³

بينما يجد ساخي أبو بكر 2016 أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتمحور حول: الالتزام التنظيمي، التصميم الوظيفي، التكوين والتعلم، التوازن بين كل من الحياة الشخصية والوظيفية، فرق العمل، والتقليل من ضغوط العمل.⁴

من خلال استعراض آراء الباحثين نلاحظ أن هناك تشابه كبير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية مع اختلاف في المسميات لكن محتواها متقارب حيث يرجع هذا الاختلاف لبيئة التي أجريت فيها الدراسة والهدف الذي أنشأت من أجله. إلا أن جميع الباحثين اتفقوا على أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية لا تقتصر على بعد دون آخر وإنما هي مجموعة أبعاد وعمليات متكاملة تتشارك في تنفيذها كافة الإدارات الموجودة داخل المنظمة.

وفي بحثنا تم تناول الأبعاد التالية كونها الأكثر أهمية:

¹ حرز الله عبد الحفيظ، أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية-دراسة حالة الوحدة المركزية للحماية المدنية بولاية بسكرة-، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2018-2019، ص13.

² أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

³ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁴ حرز الله عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص13.

أولاً-المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها من أهم الأسس التي تقوم بها الإدارة والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتعزيز انتمائهم للمنظمة، ما يجعلهم يبذلون كل جهودهم لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل المستويات. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.¹

ثانياً-الاستقرار والأمان الوظيفي:

يعد الأمان والاستقرار الوظيفي أمر حيوي للعاملين باعتبار أن الوظيفة هي وسيلة لتحقيق الذات والمكانة الاجتماعية وليس مصدر للدخل فقط، لذا فإن ضمان استمرار العمل والحصول على دخل مستمر يلعب دوراً مهماً في التقليل من التوتر وإزالة الخوف من حياة العاملين²، ويخلق جو من الطمأنينة والانتماء مما يرفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى الإبداع واتخاذ القرارات الفعالة بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.³

ثالثاً-علاقات العمل:

إن العلاقات التبادلية الإيجابية بين الأفراد داخل المنظمة من رؤساء وزملاء ومرؤوسين تتيح لهم فرص للإبداع والشعور بالرضا عند إنجاز العمل، كما أنها تحقق تبادل المنافع بينهم، كما توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل ملائمة للتنافس والعمل الشريف.⁴

رابعاً-التوازن بين الحياة والعمل:

يعبر بعد التوازن بين الحياة الشخصية والعمل عن العلاقة بين إنجازات الحياة المهنية والإشباع الشخصي، حيث إن الموازنة بين هذين الأخيرين له أثر إيجابي على جودة الحياة داخل مكان العمل، وهذا نتيجة تأثيرها على الصحة النفسية للفرد، ما يساهم في رفع معنوياته، وجعله أكثر نشاطاً وقدرة على مواجهة التحديات، وأكثر انسجاماً مع زملائه في العمل. كما يؤدي هذا التوازن إلى الالتزام التنظيمي، تقليل معدلات دوران

¹ سمر سعيد البياري، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

² أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ جعفر نورة، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي-دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 11.

⁴ أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 15.

العاملين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع والتعارض بين الحياة الشخصية والعمل، زيادة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين، والارتقاء بالحالة الاقتصادية للمؤسسة من خلال زيادة الانتاجية والأداء.¹

خامسا-الأجور والمكافئات:

إن شعور الفرد بكفاية وعدالة ما يتلقاه من أجور وتعويضات يعتبر حافزا في زيادة الالتزام بمهام وأعباء العمل المكلف بها، ويظهر ذلك من خلال المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، الحرص على إنجاز العمل في وقته المحدد. أما بالنسبة للمنظمة فإن الأجر يعد بمثابة وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وإبقائها في المنظمة، ووسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين، ما يخلق علاقة جيدة بين العاملين والإدارة. كما تعتبر المكافئات الوظيفية من أهم الأدوات التحفيزية التي تستخدمها المنظمات لتحسين الأداء ودفع العاملين للتميز، وتوفير البيئة التنافسية التي تشجع الموظفين لبذل أقصى جهد لنيل المكافئات سواء المادية أو المعنوية.²

سادسا-الترقية والتقدم الوظيفي:

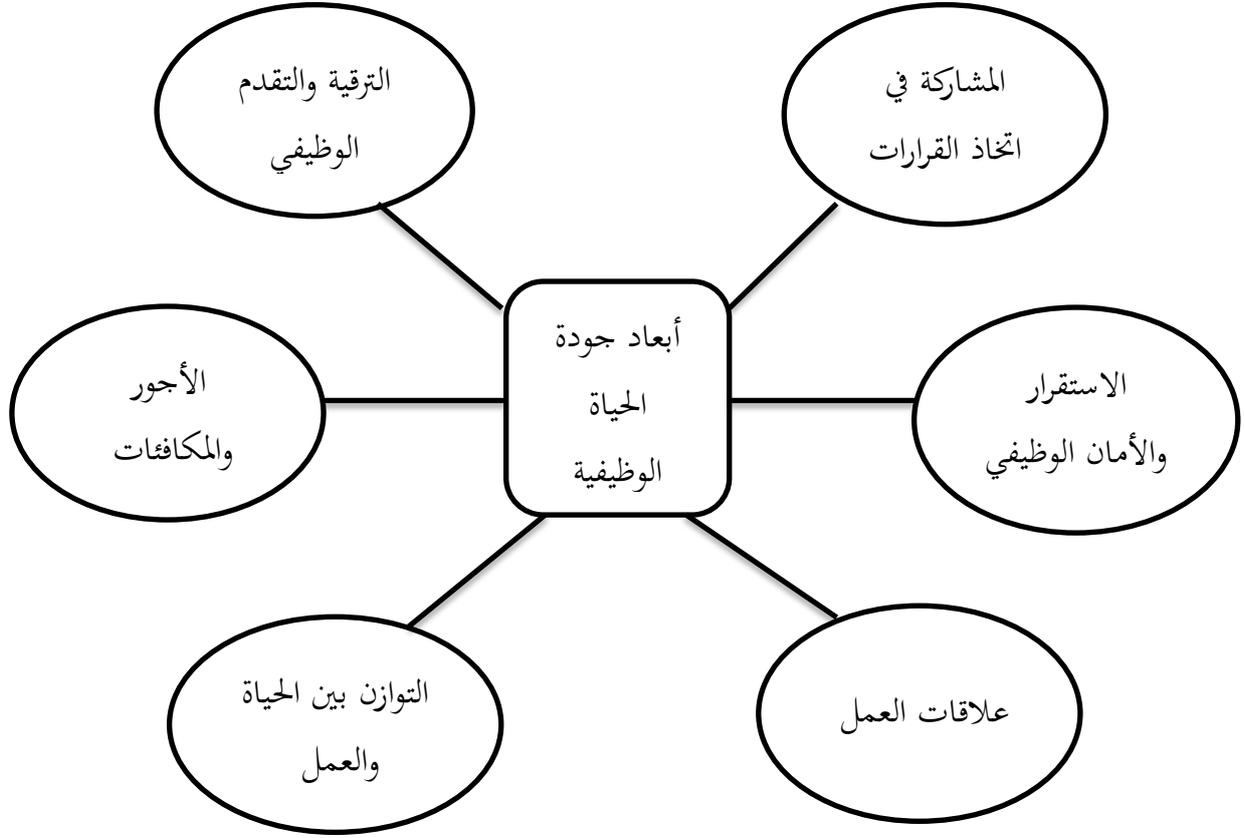
يقصد بالترقية هي التقدم في المنصب والزيادة في المسؤولية، وهي تعتبر نوع من أنواع الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد لما يترتب عليه من زيادة في راتب الفرد بسبب شغله للوظيفة الجديدة، ما يساهم في خلق بيئة تنافسية قائمة على العمل الدؤوب وتطوير الذات نظير الحصول على ترقية، كما تضمن بقاء الموظفين المتميزين ذوي الكفاءات والخبرات في خدمة المؤسسة لشغل أعلى المناصب ما يضمن بدوره استمرارية المنظمة.³

¹ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

² سمير سعيد البياري، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ المرجع نفسه، ص 19.

الشكل رقم(1،2): أبعاد جودة الحياة الوظيفية



(المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على ما سبق)

ترى الباحثان أن الأبعاد المذكورة أعلاه هي الأكثر أهمية في جودة الحياة الوظيفية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي بالمنظمات.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية

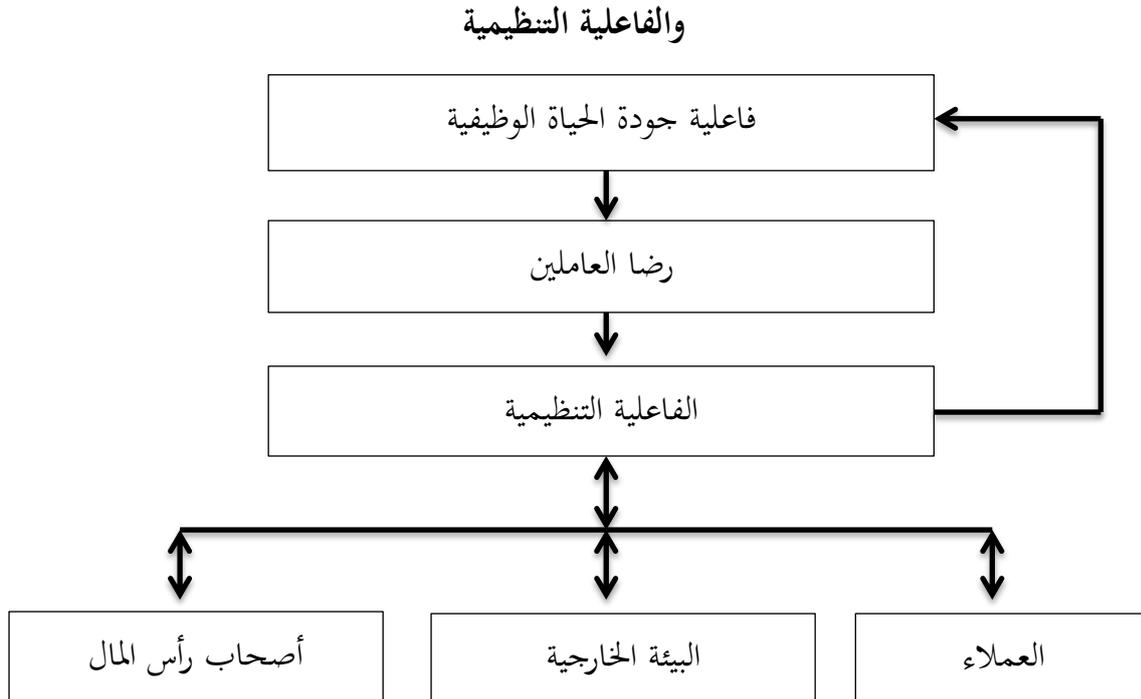
تتجلى الأهمية التي تكتسبها أبعاد جودة الحياة الوظيفية كونها تشكل دعامة حقيقية من شأنها أن تقود المؤسسة إلى تحقيق التأثيرات والنتائج الإيجابية التالية:¹

- تقليل الصراعات بين العمال والإدارة من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وعلاقات عمل أكثر إنتاجية، وتسوية العديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشكلات.

¹ حسني فؤاد الدحدوح، جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة-، فلسطين، 2014-2015، ص 29.

- مشاركة أكبر عدد من قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن تؤدي إلى تحسينات في إجراءات العمل المؤسسي.
 - زيادة انتماء العمال وولاءهم من خلال تحقيق التوازن والتكامل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.
 - المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والإبداع.
 - زيادة درجة الرضا الوظيفي، وتحسين العلاقات الاجتماعية في المنظمة.
 - إنخفاض معدلات الغياب، ودوران العمال بين المؤسسات.
 - زيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة.
 - استغلال واستثمار أفضل للكفاءات ما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة للمدى البعيد.
- وإجمالاً يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي: ¹

الشكل رقم (1،3): العلاقة التبادلية بين فاعلية جودة الحياة الوظيفية



(المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص13).

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص13.

مما سبق يمكن القول أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات، وما يمكن أن تؤثره على أنشطة هذه المنظمات سواء في أداء المهام أو العلاقات بالبيئة الخارجية كأفراد أو منظمات وبالتالي تحقيق أهدافها. وهذا ما أكدته الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات عمل مختلفة على أن تحسين جودة الحياة الوظيفية لها تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة للمنظمات، لهذا فقد أكد جمهور الباحثين على أن درجة نجاح أي منظمة تتوقف إلى حد كبير على القدرة على خلق بيئة عمل ملائمة بهذه المنظمات.¹

المطلب الثالث: عوائق تطبيق جودة الحياة الوظيفية

على الرغم من التأثيرات الإيجابية لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إلا أنها تلاقي العديد من العقبات والمقاومات التي تحول دون تطوير هذه البرامج، وتتمثل هذه العوائق في النقاط الرئيسية التالية:²

أولاً-موقف الإدارة:

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المديرين الرغبة في مشاركة صلاحية صنع واتخاذ القرارات مع موظفيهم ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم وأفكارهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة، إلا أن ذلك يعوقه رفض المديرين التخلي عن جزء من صلاحياتهم لاعتباره بمثابة التهديد لوجودهم، والتخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما أن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المؤسسة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية، نظراً لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أنهم يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

ثانياً-موقف الاتحادات والنقابات العمالية:

ترى الاتحادات والنقابات العمالية أن برامج جودة الحياة الوظيفية ماهي إلا وسيلة لاستخراج المزيد من الأداء والإنتاجية من العاملين دون دفع العوائد الكافية للعاملين، ولإزالة هذه المخاوف يجب على المديرين القيام بعملية الترويج لبرامج جودة الحياة الوظيفية يفسرون فيها أهداف هذه البرامج والفوائد المرجوة التي ستعود على العاملين جراء تطبيق هذه البرامج.

ثالثاً-التكلفة المالية:

تجد الإدارة أن تكلفة برامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة وتنفوق قدرة المنظمة، إضافة على عدم وجود ضمانات لفاعلية ونجاحة تطبيق هذه البرامج، ما يدعو صاحب العمل للتفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل

¹ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² أسامة زياد يوسف البليسي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

جيدة، ومنح أجور جيدة، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية خصوصا في المنظمات محدودة الموارد، وللرد على هذه المخاوف يجب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول إلى النتائج المرجوة.

ويرى (Himmet & Huseyin) أن أهم تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية هو نقص الموارد سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى البيئة المحيطة، فعلى مستوى البيئة المحيطة عندما تكون معدلات البطالة مرتفعة في المجتمع بالإضافة إلى سوء حالة الاقتصاد وعدم توفر البنية الأساسية في المجتمع يقل الاهتمام بتطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية سواء من ناحية الجهات الحكومية المراقبة أو من ناحية الاتحادات العمالية، الأمر الذي له نفس التأثير عندما تفتقد المنظمات للموارد المالية والتنظيمية.¹

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل، تبين أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد يستهدف حياة العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل مناسبة تسعى إلى تحقيق التكامل والتوازن بين متطلبات العامل ومتطلبات الوظيفة، ويتفرع ضمن هذا المجال مجموعة من الأبعاد والعوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية التي تعتبر من أهم المؤثرات التي تدعم الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة إلتئامهم وولاءهم بما ينعكس ايجاباً على أدائهم.

وعليه فإنه يجب السعي لتحقيق وتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة بما يساهم في تعظيم القدرة التنافسية لها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات الفرد وأهدافه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد:

أصبحت غاية المنظمات اليوم هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها وعلى منافسيها، وذلك استجابة لمتطلبات القرن الواحد والعشرين الذي يفرض على المنظمات استخدام آليات عمل جديدة ومواكبة لتطورات العصر في ظل الرقمية والمعرفة والمعلوماتية والسرعة. لذلك وجب على المنظمات البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التغيرات السريعة وبيئة الأعمال المعاصرة، فلا بقاء اليوم إلا للمنظمات المتميزة واستراتيجيتها في المضي نحو الكفاءة والفاعلية وتحقيق التفوق والتميز في ظل عولمة الجودة وسعيها نحو الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

-المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.

-المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

التميز مفهوم قديم، أول من تناوله هم الإغريق، وكانت بداية الاهتمام بهذا المصطلح في العصر الحديث بعد أن نشر Pater & Waterman كتابهما *In Search of Excellence* (البحث عن التميز) عام 1982، الذي أفاد المجتمع من تجارب أفضل المنظمات في أمريكا ذلك الحين، حيث أشار الكاتبان أنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي

أصبح التميز التنظيمي هو الغاية التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها سعياً للتكيف مع التغيرات العالمية التي زادت من حدة المنافسة بين مختلف المنظمات، وللتعرف أكثر على هذا المفهوم يجب علينا أولاً تعريف التميز والتميز التنظيمي وتحديد أهم خصائصه.

أولاً: تعريف التميز

التميز في اللغة العربية من: " الفعل تميز، تميزاً، فهو متميز، ويقال تميز الشيء: أي امتاز واختلف عن سواه بعلامات فارقة تميز وعرف بها ".¹ ويرجع أصل هذه الكلمة إلى الإغريق بمفهوم "Aristeia" والتي تتكون من مقطعين Ar وتعني تدفق الضوء أو الخير، و Iston وتعني الاستقرار والتوافق".² أما في اللغة الإنجليزية فقد ورد التميز Excellence بمعنى: "التفوق والامتياز والإبداع والإتقان".³ و يعرف التميز بأنه "التخلي المنظم عن القديم، قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد".⁴ كما يعرف Mirabile التميز بأنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز".⁵

أما مدحت أبو نصر فيعرف التميز بأنه "قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".⁶

¹ صياحي الأخصر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص88.

² المرجع نفسه، ص88.

³ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ عبد الرزاق الشحادة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص354.

⁵ مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص122.

⁶ المرجع نفسه، ص113.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التميز هو تحقق الميزة التنافسية بمعنى قدرة المنظمة على الحيازة على خصائص فريدة عن المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الابتكار).¹

ثانياً: تعريف التميز التنظيمي Organizational Excellence

بالرجوع إلى الأبحاث الدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد الكثير من الكتاب والباحثين الذين اجتهدوا في تعريف هذا المصطلح، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

يعرف (Mcgregor) التميز التنظيمي بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".²

أما (Gilgeous) فيرى أن المنظمات المتميزة هي "المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية المحيطة بها".³

ويرى (السلمي) أن التميز التنظيمي هو "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".⁴

أما (أبو النصر) فيرى بأنه "قدرة المنظمات على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها بما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها".⁵

ويعرف (جاد الرب) التميز التنظيمي بأنه "خلق أو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعضم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها من العملاء والموردين والعاملين وأصحاب رأس المال والمجتمع، بما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية".⁶

¹ عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص340.

² خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد1، العدد14، 2016، ص167.

³ المرجع نفسه، ص167.

⁴ ربي عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين - العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد42،

العدد6، سوريا، 2020، ص58.

⁵ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية،

مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، مصر، 2019، ص430.

⁶ ساهي أبو بكر، تيزة أحمد، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية

والاجتماعية، المجلد13، العدد1، الجزائر، 2021، ص227.

كما يعرفه (صياحي الأخضر) بأنه "السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين... الخ".¹ وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الوصول إلى مرحلة متقدمة من الجودة والفاعلية في الأداء والتفوق على المنافسين، من خلال القرب من العميل، وخلق مناخ تنظيمي تسوده روح الفريق التي تدفع الفرد لمنافسة نفسه والتعاون مع غيره والتفاعل مع البيئة المحيطة به.

ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي

إن منظمات الأعمال المتميزة هي التي تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي كالاتي:²

- 1- **قبول الأعمال المتحدية:** إن قبول التحديات والمخاطرة يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث يتوفر فيها فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات.
- 2- **توفر القيادات الكفؤة:** إن القيادات تعمل كقدوة، إذ أن سلوك القادة يخلق وحدة التوجه ووضوحه في المؤسسة ويهيء بيئة تشجع على التميز.
- 3- **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح للمنظمات قدرتها على التحمل، حيث أن تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتوائها يسهم في صقل قدراتها وتميزها.
- 4- **الخبرات بعيدا عن العمل:** إن المنظمات المتميزة لديها خبرات خارج نطاق العمل والمتمثلة في خدمة المجتمع مما يتيح لها العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- **برامج التدريب:** حيث إن توفر البرامج التدريبية يعزز من تميز المنظمات.
- 6- **الدقة المعززة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص وذلك باختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ وتأثيرها على تميز المنظمة.
- 7- **التعلم المستمر:** إن المنظمات المتميزة تتبنى التعلم المستمر وتضمن التحسين والتطور المستمرين للمنتجات والعمليات، حيث تنقل التعلم من بيئتها الخارجية وتزرعها في بيئتها الداخلية، وهذا ما يعزز التميز التنظيمي.

كما أن المنظمات التي تحقق أداء متميز تتصف بأنها:³

¹ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² ربي عزت الكنج، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ كمال منير عوض الجوجو، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية -غزة-، فلسطين، 2019، ص 32.

- 1- الاهتمام بالانحياز نحو العمل والتخلي عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- 2- العمل على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- 3- إرشاد العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
- 4- إتباع نظام رقابة ضمنية، فاعلة، ومرنة من خلال المركزية واللامركزية.

المطلب الثاني: دوافع التميز التنظيمي ومقوماته

أولاً: دوافع التميز التنظيمي

إن اهتمام المنظمات بتحقيق التميز التنظيمي له العديد من الدوافع و المبررات، ومن أهم هذه الدوافع ما يلي:¹

- 1- **التغير والتطوير السريع:** فجميع منظمات الأعمال تتسم بيئة حديثة تتميز بالتغيرات السريعة، ما كان حتما المنظمات التخطيط للمستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في العمل والمنافسة من خلال التميز التنظيمي.
- 2- **المنافسة العالمية:** إن تزايد حدة المنافسة العالمية بسبب التطوير والمنافسة بلا حدود وخصوصا بعد العولمة الاقتصادية، الزم المنظمات على العمل على فعالية أداءها وزيادة حدة المنافسة من خلال إدارة التميز التنظيمي.
- 3- **المحافظة على مكانة المنظمة:** الحفاظ على مكانة المنظمة من قيادتها ومواردها وثقافتها ومركزها التنافسي، من خلال تطوير أعمالها وأدائها والعمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها المتميزة.
- 4- **جودة الأداء:** فقد أصبحت الجودة هي العامل الأساسي لكسب العملاء والأسلوب الأكثر نجاحا على مستوى العالم، فهي تعتبر لغة التميز بين المؤسسات التي تكسبها الاستمرارية والتطور في العمل.
- 5- **تطور التكنولوجيا:** إن تطور الأعمال والقدرة التنافسية يتم من خلال التقدم والتطوير التكنولوجي في المعلومات والاتصال الذي يؤثر بشكل كبير وفعال على جميع جوانب العمل لدى المنظمات حيث يوفر لها الاستمرارية والتقدم.

¹ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

ثانيا: مقومات التميز التنظيمي

للوصول إلى التميز التنظيمي لا بد من توفر مجموعة من الركائز والمقومات الأساسية، فالتميز يحتاج إلى الجهد والعمل المتواصل، بالإضافة إلى التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع.

وتحدد مقومات التميز التنظيمي حسب العاصي في:¹

1- وضوح الرسالة والرؤية: وهو أن تمتلك المنظمة طموحات ملهمة ورؤية مستقبلية شاملة و واضحة.

2- القيادة الفعالة: يجب على الإدارة العليا في المنظمة البحث عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم السمات القيادية والمساهمة في صقلها وتطويرها.

3- بناء منظمة فاعلة: من خلال قيام المنظمة بالعمليات والإجراءات بكفاءة وفاعلية حتى يتسنى لها تحديد كيفية العمل في المنظمة.

4- الاستجابة للتغيير: لتحقيق الأداء المتميز لا بد من الاستجابة للتغيرات التي تطرأ للمنظمة .

بينما يرى المليجي أن ركائز ومقومات التميز التنظيمي تتمثل في ما يلي:²

1. بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمنظمة ومنها الرؤية والرسالة والأهداف.
2. السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المنظمة.
3. هيكلية المنظمة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز التنظيمي .
4. نظام معلومات متكامل.
5. قيادة إدارية متعلمة و مدربة.
6. أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
7. أسلوب عمل لتأكيد الجودة.
8. أسلوب لإدارة وتقييم الأداء لدى العاملين.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

إن للتميز التنظيمي أهمية بالغة في مجال عمل المنظمات، كما أن له أهدافا تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال بلوغه، وسوف نتناول فيما يلي أهمية وأهداف التميز التنظيمي.

¹ كمال منير عوض الجوجو، مرجع سبق ذكره، ص33.

² أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن، المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الفيوم-، العدد16، مصر، 2019، ص24.

أولاً: أهمية التميز التنظيمي

- حدد باكال دواعي تبني المنظمات للتميز التنظيمي نظراً لأهميته لها من خلال النقاط التالية:¹
1. حاجة المنظمات إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 2. حاجة المنظمات لوسائل وآليات لجمع المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص مواردها البشرية.
 3. المنظمات بحاجة إلى تطوير أعضائها باستمرار، لكي يتمكنوا من المساهمة في رفع وتميز الأداء بالمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة.
 4. الحاجة إلى توفر المهارات والكفاءات اللازمة لصانع القرار، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق التميز والإبداع في المنظمة.
- وتظهر أهمية التميز التنظيمي فيما يلي:²
1. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية والوصول إلى الأهداف المتميزة، وتطوير آليات عمل المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة واستمراريتها.
 2. القدرة على إدارة العمليات، والاستخدام الأمثل للموارد، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء تحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
 3. تحقيق معدلات التغيير السريعة، والمنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية، لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
 4. توفير القيادة الكفاء، والموظفين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية، وتحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع والابتكار والتميز.
 5. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، وقبولها الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستغلال واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- ومنه فإن التميز التنظيمي بالمنظمات يدعم تبني أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجية الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين والتطوير المستمر لرفع مستوى الأداء بالمنظمة. كما تنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمة في بلورة القوى الداعمة للتميز المتمثلة في:

¹ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 433.

² نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، 37-38.

القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، الهيكل التنظيمي، الخطط الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة و تحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا الحديثة في المعلومات والإبداعات.¹

ثانيا: أهداف التميز التنظيمي

يهدف التميز التنظيمي إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي بالمنظمة، وذلك من خلال رفع مستويات الأداء والخدمات ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء التنظيمي، ومن أهم أهداف تحقيق التميز التنظيمي ما يلي:²

- 1- الاستدامة والنمو والتميز في بيئة الأعمال المحلية و العالمية.
- 2- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- 3- ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
- 4- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر.
- 5- التركيز على القدرات والمهارات المحورية والاستراتيجية في المنظمة.
- 6- تحقيق التوازن في العوائد والمنافع لمختلف أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

كما أن الهدف من التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة وقادرة على إنتاج سلع أو خدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، باعتبار أن القيمة الجوهرية هي التعرف على متطلباته ورغباته والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى التركيز على صانع السلعة أو الخدمة واستحداث الوعي لديه على تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتحفيزه على الإبداع والابتكار، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة، وتوفير له قيادة مرنة للاتصال معه وتوجيهه وتحفيزه. فالقوى العاملة بالمنظمة تعد قوى مهنية محترفة قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها وتحسينها وتطويرها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز يوفر لهم الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة العميل ونيل رضاه، ولن يتحقق ذلك إلا برضا العميل الداخلي.³

¹ ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، ط1، دار إضافة، مصر، 2021، ص155.

² أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص168-169.

المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التميز التنظيمي

يمكن النظر للتميز التنظيمي كمنظومة متكاملة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر، كونه يشمل كافة جوانب المنظمة: (ثقافتها، إدارتها، تنظيمها، أنشطتها، خططها الاستراتيجية، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها)، وهذا ما يستدعي من المنظمات العمل وفق منهجية علمية وعملية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق الجودة والتميز التنظيمي وفقا لأعلى المعايير العالمية.

المطلب الأول: أبعاد التميز التنظيمي

لقد اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد التميز التنظيمي وذلك لاختلاف أهداف الدراسات التي تناولها الباحثون ومجتمع الدراسة، حيث أن هذه الأبعاد تختلف حسب طبيعة عمل كل منظمة، وحجمها والبيئة المحيطة بها. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم أبعاد التميز التنظيمي والتي سوف يتم اعتمادها كونها مناسبة لدراستنا، وهي كالآتي:

أولا-تميز القيادة:

و تمثل قدرة القائد على توفير الفرص التنظيمية والتطويرية واستغلالها، وقبوله الأعمال الصعبة والمتحدية، بشكل يساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة.¹ فالقيادة لها تأثير مباشر في تحقيق التميز وذلك من خلال المهارات القيادية المستثمرة، فعالية علاقات العمل، تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والتميز، التخلي عن البيروقراطية ودعم الاتصالات المباشرة بين القيادة والعاملين ما يضمن تدفق الأفكار والمعلومات المبتكرة بين الأفراد، والرؤية العميقة للمشاكل و ابتكار الحلول، إضافة إلى مشاركة القائد في بعض الممارسات الإدارية للمساعدة في تحقيق التميز التنظيمي.²

ثانيا-تميز المرؤوسين:

يمثل تميز المرؤوسين درجة الحماس المتميز لدى أفراد المنظمة في إنجاز مهامهم، وبامتلاكهم قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة تساعدهم على تحطيم العقبات التي تواجههم دونما تدمير وبشكل يعزز من إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. حيث يعد المرؤوسون مفتاح التميز التنظيمي، ومصدرا للثروة، كونهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات، والخبرة. لذلك يجب على

¹ خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² Ahmed Al Yami, Eman Haif bin Wared, **The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 25, No 116, 2019, P 73-74.

المنظمة الاستثمار في مواردها البشرية من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، لأن نجاحها أو فشلها في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف على رفع نسبة المرؤوسين المتميزين "النجوم"، مع وجوب الحرص على هذه العمالة المتميزة لأنها محور تميز المنظمة وأساس ثباتها.¹

ثالثاً- تميز الاستراتيجية:

يقصد بتميز الاستراتيجية مستوى تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية المحيطة. فتميز المنظمات لا يكون إلا من خلال تبني استراتيجيات شاملة تتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل، وغاية الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق وضع أو مكانة استراتيجية متميزة، حيث يقول بورتر "إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، وأداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة".²

ولتحقيق التميز التنظيمي، لا بد على المنظمات من تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على ذلك، وترتكز هذه الاستراتيجيات على:³

1- استراتيجية التحسين والتميز في الأداء:

تلجأ المنظمة إلى تبني استراتيجية التحسين و التميز في الأداء حرصاً منها على اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المنظمات، وهي تتم عن طريق سلسلة من التغيرات في طرق وأساليب العمل المخططة والمهذبة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وهي تحتاج وقت طويل وموارد وطاقات كبيرة وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي.

2- استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات:

ونقصد بهذه الاستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية إلى منتجات وخدمات جديدة متفردة ومتميزة، ومواكبة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين، وكذا الارتقاء بمستوى إلى ما يفوق توقعات العميل. وهذا ما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة وتميزها.

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شرطة سونطراك البترولية الجزائرية"-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص75.

² المرجع نفسه، ص77.

³ صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص116.

3- استراتيجيات الاهتمام الناجح بالعميل:

وتعني استراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن رضا العميل وتلبي حاجاته وتوقعاته، وكذا تقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من أول مرة وتحسينها وتطويرها في المستقبل. وتعتبر هذه الاستراتيجية مهمة جدا كونها تجعل العميل يرغب في العودة للمنظمة إذا تعددت البدائل التنافسية، وجلبه لعملاء آخرين من خلال نصحتهم للتعامل مع المنظمة. ولمتابعة هذه الاستراتيجية يجب على المنظمة أن تقوم بمكافأة أصحاب الانجازات الخدمية المتميزة، والبقاء على اتصال دائم بالعميل، إضافة إلى تحويل الشكاوي إلى نقاط قوة يمكن أن تستفيد منها المنظمة.

رابعا- تميز الهيكل التنظيمي:

ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، من أجل القدرة على التطوير، استثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة¹. ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، تساهم في تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، بعيدا عن العشوائية في تسيير العمليات التنظيمية، ما ينعكس إيجابا على مستويات التميز التنظيمي².

خامسا- تميز الثقافة التنظيمية:

يتضمن تميز الثقافة التنظيمية، تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، حيث تؤثر هذه القيم على القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع رؤوسهم. وهي مجموعة من الأفكار والمعتقدات، وأساليب التفكير والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في تجاربهم، وتؤثر في نفس الوقت على قرارات المنظمة، وتنعكس على مستوى كفاءتها وأدائها، وقدرتها على تحقيق التميز التنظيمي³. و الثقافة التنظيمية المتميزة هي التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقيادتها، حيث تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات المتميزة الخاصة بهم وبالمنظمة⁴.

ويمكن تلخيص أبعاد التميز التنظيمي في الشكل الآتي:

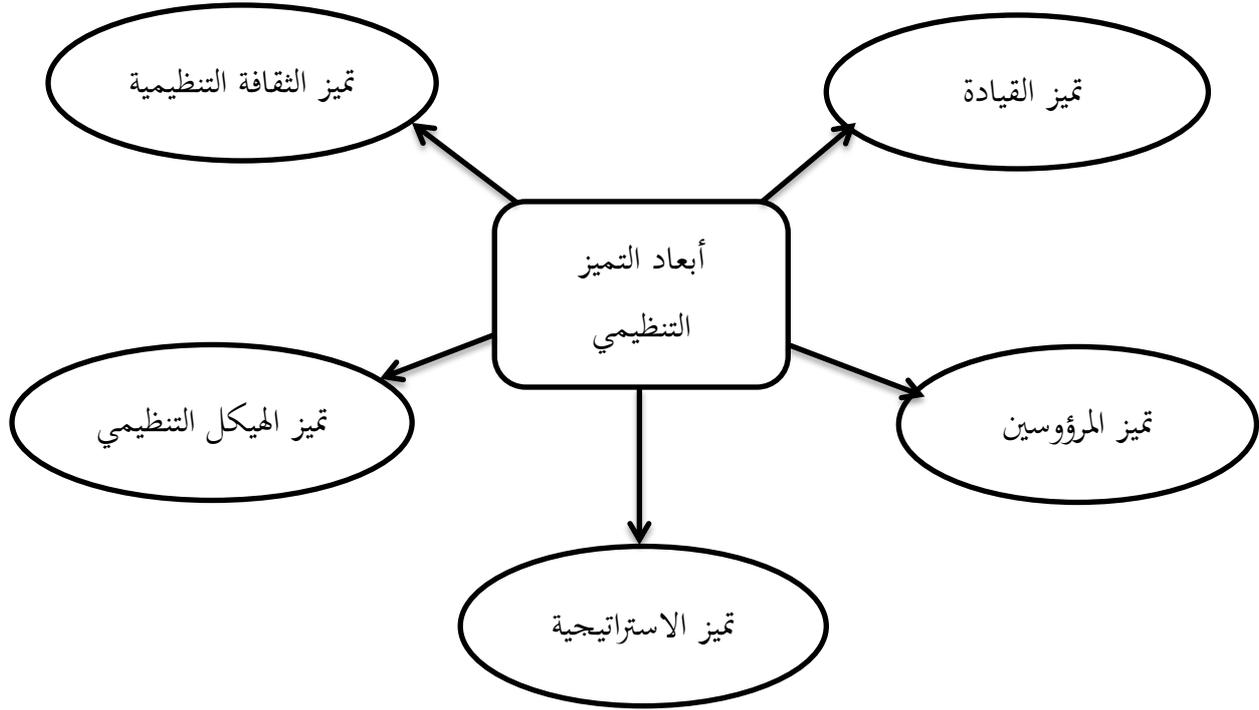
¹ نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² أبو بكر سالم، مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ نورة عبد الله حزام الشهراني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ المرجع نفسه، ص 44.

الشكل رقم (2،1): أبعاد التميز التنظيمي.



(المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على ما سبق)

المطلب الثاني: نماذج التميز التنظيمي

تعددت نماذج التميز التنظيمي على المستوى العالمي والعربي، حيث أن الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات وخلق الأجواء التنافسية التي تساعد على نشر ثقافة التميز، كما يعتبر توضيح الأسس والقيم الحاكمة لهذه النماذج أمر غاية في الأهمية كونها تساعد المؤسسات على التأكد من مدى تطبيق معايير التميز بها، وقياس مستوى الأداء أو الخدمة المقدمة. وستناول في هذا المطلب أهم هذه النماذج وأكثرها شيوعاً:

أولاً- النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمينج Deming):

يعتبر نموذج ديمينج أول فكرة لنماذج التميز في العالم، استحدثت في اليابان عام 1951، وسمي بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Dr. William Edward Deming لما حققه من إنجازات هامة في مجال مراقبة الجودة في اليابان.¹ وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والمؤسسات اليابانية والمؤسسات من مختلف أنحاء العالم، حيث تركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة بغض النظر عن النتائج المترتبة عليها.²

¹ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² علي السلمي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، ط 1، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 49.

وتحدد المعايير التي تقاس المنظمات على أساسها لنيل جائزة ديمينج في عشرة معايير وهي: السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، الترميز (القياس)، الرقابة.¹

ثانياً- النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج **Malkom Baldrige**):

عام 1987 قام الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" بالتوقيع على قانون فدرالي ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم "مالكوم بالدريج" نسبة إلى وزير التجارة الأمريكي الأسبق الذي كانت له إسهامات كبيرة آنذاك. وتدار جائزة "مالكوم بالدريج" من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا بمساعدة الجمعية الأمريكية للجودة، حيث تمنح هذه الجائزة سنويا للمنظمات الأمريكية المتميزة من طرف الرئيس الأمريكي نفسه، وتقدم إلى ثلاث منظمات على الأقل من الأصناف (التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة، التعليم).²

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في إجراء عمليات التقييم الذاتي Self-Assessment استنادا إلى مجموعة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج.³ وتمثل هذه المعايير في سبعة عناصر وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء والسوق، المعلومات والتحليل، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال.⁴

ثالثاً- النموذج الأوروبي للتميز (نموذج **EFQM**):

يعد النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، ويقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (The European Foundation for Quality Management) الذي تأسس عام 1988، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد نفسه⁵ والتي أنشأت عام 1991. ويهدف هذا النموذج على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة والتميز، وتوجيه المنظمات لتحسين أدائها.⁶ وتمنح الجائزة لأربع فئات وهي (الدوائر والوحدات التشغيلية للمنظمات، مؤسسات القطاع العام،

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 49-51.

² أبو بكر السالم، مرجع سبق ذكره، ص 98-99.

³ رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012، ص 209.

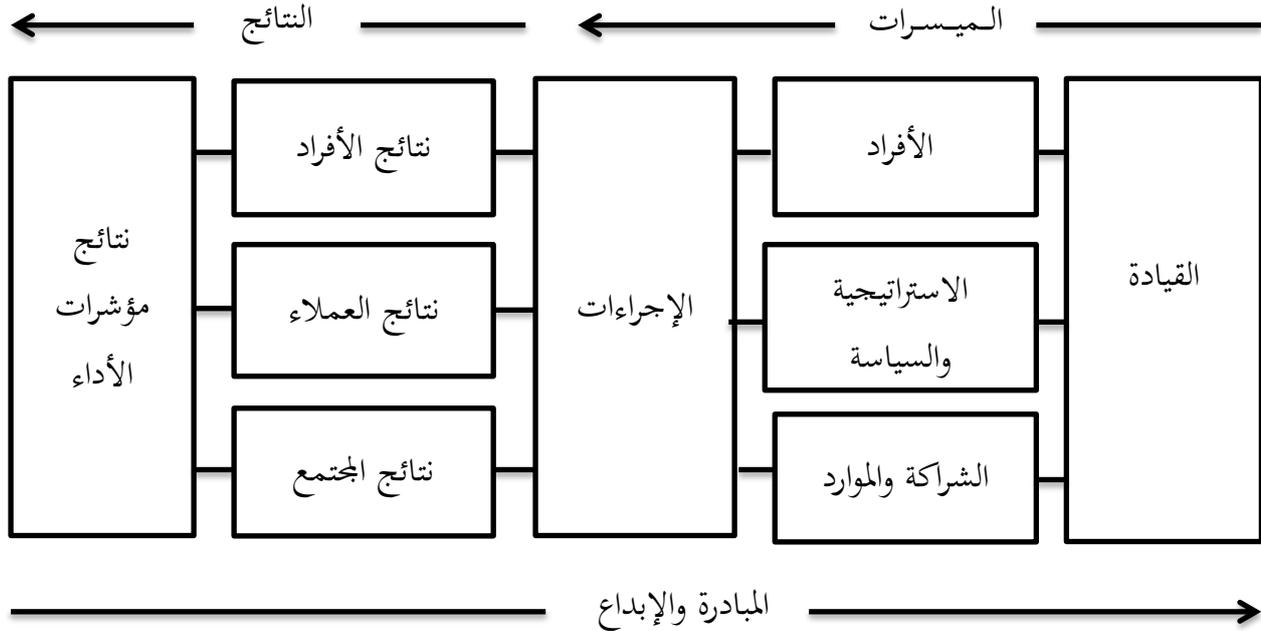
⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁵ المرجع نفسه، ص 30.

⁶ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المؤسسات الكبيرة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).¹ وتحتوي هذه الجائزة على مجموعة من المعايير المصنفة ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة وتشمل (القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، علاقات الشراكة والموارد، العمليات)، والنتائج التي تحققها في إطار الإمكانيات المتاحة وتشمل (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء).² والشكل الآتي يوضح معايير النموذج الأوروبي للتميز:

الشكل رقم (2،2): معايير النموذج الأوروبي للتميز.



(المصدر: رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 223)

أما حسب التصنيف الجديد لسنة 2020 فإن النموذج الأوروبي للتميز يبنى على سبعة معايير موزعة على ثلاثة محاور كالتالي: محور التوجه يحتوي على معيارين (الغاية والرؤية الاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة)، ومحور التنفيذ ويوجد فيه (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، ومحور النتائج ويشمل (انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي). ويتميز هذا النموذج EFQM 2020 بقاعدة تقييم إلكترونية تمكن المؤسسة التي تريد الحصول على تقييم مؤسسة الجودة الأوروبية بالتسجيل فيها وإرفاق ما يدل على تطبيق هذه المعايير بالمؤسسة حسب ما لديها من وثائق، ويقوم المقيمون المعتمدون بمراجعة هذه الوثائق وإعطاء المؤسسة درجة على كل معيار حسب وثائق المؤسسة. وتتيح هذه القاعدة الإلكترونية تقييم المؤسسات المسجلة بكل يسر وسهولة.³

¹ محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 222-225.

³ ربيع الزواوي، مقالات في أنظمة الإدارة، تم التصفح يوم: 2022/04/25، www.iso-tec.com.

رابعاً- النموذج الجزائري للتميز:

يعد النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في الدول العربية، وقد جاء كتقليد لنماذج التميز السبّاقة في الدول المتقدمة، وذلك لمواكبة التطورات والتحديات العالمية. وتم إنشاء هذا النموذج سنة 2002 في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، ووضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات. ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة PAQ سنوياً، حيث تمنح للمؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات وصناعات صغيرة ومتوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي. وتمثل معايير هذا النموذج في: التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف، الاستماع للعملاء، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العاملين، النتائج.¹

يتبين مما سبق أن هناك اتفاق بين مختلف نماذج التميز التنظيمي حول أهمية الجودة والتميز في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث أصبحت هذه النماذج كأساس تعتمد عليه العديد من دول العالم في إعداد البرامج والجوائز الممنوحة وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير، من أجل الاعتراف بالمنظمات التي تحقق التميز في أداءها ونشاطاتها.

المطلب الثالث: معيقات تحقيق التميز التنظيمي

- رغم الجهود التي تقوم بها المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والعراقيل التي تعيق وصولها إلى التميز التنظيمي، وتمثل هذه المعوقات حسب "آل مزروع" فيما يلي:²
1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط التي تتبعها لتحقيق التميز التنظيمي.
 2. فقدان أنظمة الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين، والتي تسهم في تحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم، وتقديم مستويات عالية من الأداء.
 3. قصور الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف قصيرة المدى فقط.
 4. ضعف البنية التحتية اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.
 5. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المتزامن من عمليات التغيير.
 6. تشتت المسؤوليات بين مستويات الإدارة مما يصعب عملية التقييم والمتابعة.
 7. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم وضوح القرارات.
 8. الانحصار في مشكلات الحاضر، وإهمال متطلبات الإعداد للمستقبل.

¹ رضا إبراهيم المليحي، مرجع سبق ذكره، ص 250-253.

² كمال منير عوض الجوجو، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

9. ضعف استخدام التقنيات الجديدة، وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات، وعدم الاستفادة منها على الوجه المطلوب.

10. ضعف وقلة النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

بينما صنف "اللوكان" معيقات التميز التنظيمي كآتي:¹

● **معيقات تنظيمية:** تتمثل فيما يلي:

1. البيروقراطية وما يرافقها من تعقيد، وعدم وضوح الأهداف.
2. عدم مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي.
3. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
4. التغيرات المتتالية، وعدم الاستقرار التنظيمي.
5. جمود القوانين، وفقدان التحفيز.
6. عدم وضوح الرؤية، وغياب جو الحرية.
7. انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتحفيز.
8. ضعف تحفز عملية الابتكار.

● **معيقات بشرية:** وتتمثل فيما يلي:

1. القيادة الاستبدادية.
2. الخوف من الفشل.
3. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.
4. عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز.
5. العقاب في حال الفشل.
6. غياب الدوافع الداخلية للإبداع والتميز.
7. عدم مساندة العمل الجماعي.
8. المحافظة على الوضع الاجتماعي.

● **معيقات مالية:** وتتمثل في:

1. عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.
2. عدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة.

¹ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، مرجع سبق ذكره، ص 434-435.

3. عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
 4. ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.
 5. الهدر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.
- **معوقات تكنولوجية:** وتتمثل في:
1. الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة.
 2. عدم وجود إدارة لنظم المعرفة.
 3. عدم مواكبة التقنيات المستجدة.
 4. قدم الأنظمة الإلكترونية.
 5. عدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن التميز التنظيمي هو فلسفة عمل متكاملة وثقافة ممارسة واستراتيجية انجاز يتم بناؤها وترسيخها ورعايتها بشكل مستدام، رغبة في النجاح والاستمرارية والتفوق، وذلك في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات. ولا يأتي ذلك إلا من خلال دعم الإبداع و التطوير والتحسين المستمر، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة. وتكمن القيمة الجوهرية للتميز التنظيمي في التعرف على رغبات العميل الداخلي والخارجي وتحقيقها، والتركيز على صانع الخدمة أو السلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري لكل من جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة ونحاول تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم اسقاط دراستنا على أساتذة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون-تيارت- وذلك من خلال استبانة وزعت عليهم، وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: عموميات حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون-تيارت-
- المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ونتائجها

المبحث الأول: عموميات حول كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت-

إن الرسالة التي تسعى الكلية لتحقيقها هي تكوين إطارات ذوي كفاءات وقدرات علمية وذلك بإعداد متخصصين في مجالات العلوم والمعرفة بالنظامين الكلاسيكي والجديد LMD بحيث يكونون قادرين على المنافسة في المستويين الوطني والدولي.

المطلب الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت-

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولكن قبل ذلك سنقدم نبذة حول جامعة ابن خلدون - تيارت-
أولاً: لمحة تاريخية حول جامعة ابن خلدون - تيارت-

انشأت جامعة ابن خلدون بتيارت عام 1980، حيث احتضن المركز الجامعي في اولى تسجيلاته أزيد من 1200 طالب. وبعدها شهدت العديد من التغييرات أهمها في الموسم الجامعي 1984-1985 حيث تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي في الزراعة والهندسة المدنية. وفي سنة 1992 أعيد انشاء المركز الجامعي بتيارت، ثم تم تحويله عام 2001 إلى جامعة تحوي ثلاث كليات (كلية العلوم الإنسانية، كلية العلوم وعلوم الهندسة، كلية العلوم الزراعية والبيطرة).

يوجد حالياً بالجامعة 8 كليات ومعهدين (كلية العلوم التطبيقية، كلية علوم المادة، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات، معهد علوم البيطرة، معهد التكنولوجيا). ويقدر عدد الطلبة بها حوالي 33244 طالب.¹

ثانياً: التعريف بالكلية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي وحدة تدريس وبحت تابعة لجامعة ابن خلدون - تيارت- في مجال العلوم والمعرفة، وقد تم انشاؤها بعد إعادة هيكلة جامعة ابن خلدون بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10-37 بتاريخ 2010/01/25، والذي يعدل ويكمل المرسوم التنفيذي رقم 01-271 بتاريخ 2001/09/18 بإنشاء جامعة تيارت.

تضم الكلية أربعة أقسام وهي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة. وكلها تقدم تدريباً أكاديمياً معتمداً بموجب تراخيص LMD (ليسانس، ماستر،

¹ www.univ-tiaret.dz, visite le 07/05/2022.

دكتوراه) والماجستير في تخصصات مختلفة. حيث منحت الكلية أزيد من 7712 دبلوم منذ تاريخ انشاءها، بما في ذلك 2508 ماجستير و 4977 ترخيصا كلاسيكي و LMD.¹ يقدر عدد الموظفين بالكلية حاليا ب 49 موظف وإداري، و 92 أستاذ (محاضر ومساعد) إضافة إلى 12 متعاقدين، والذين يقدمون الدروس لأكثر من 3700 طالب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تيارت-

يتألف الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "تيارت" من عدة مستويات إدارية، حيث نجد في أعلى السلم الإداري عميد الكلية، ثم يليه في المستوى الثاني كل من نواب العميد ورؤساء الأقسام والأمين العام ومكتبة الكلية، في حين يشمل المستوى الأدنى مختلف رؤساء المصالح والفروع.

وتتكون الكلية من أقسام والتي يتم إنشاؤها بأمر من وزير التعليم العالي، ويغطي القسم قطاعا أو تخصصا أو تخصصا ضمن التخصص ومجموعات المختبرات معا. وهي مسؤولة عن ضمان برمجة وتنفيذ وتقييم ومراقبة أنشطة التدريب والبحث في مجالها.

كما تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية متعددة التخصصات، وهي تضمن:²

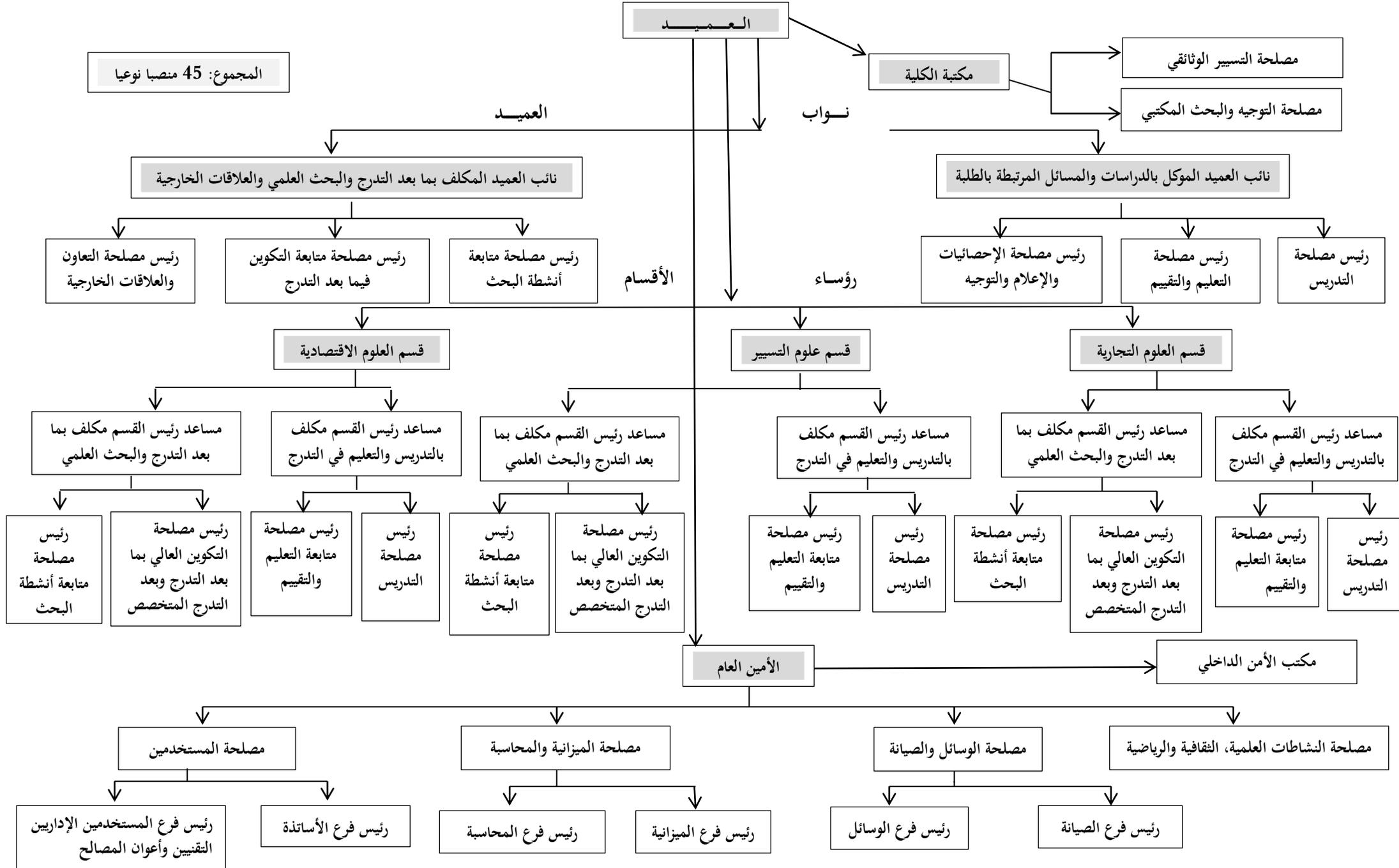
- التخرج والتدريب بعد التخرج.
- أنشطة البحث العلمي.
- التدريب التحسين المستمر وإعادة التدريب.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت-

¹ www.univ-tiaret.dz, visite le 07/05/2022.

² IBID

الشكل رقم (1,3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تيارت -



المصدر: الأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت -

المبحث الثاني: الأساليب والإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ونتائجها

سنتناول من خلال هذا المبحث الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان والتي تم توزيعها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت-، وقد اعتمدنا على هذا النوع من الدراسة الميدانية نظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة، كما حاولنا جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع وذلك بغية الوصول إلى نتائج أكثر شمولية ودقة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

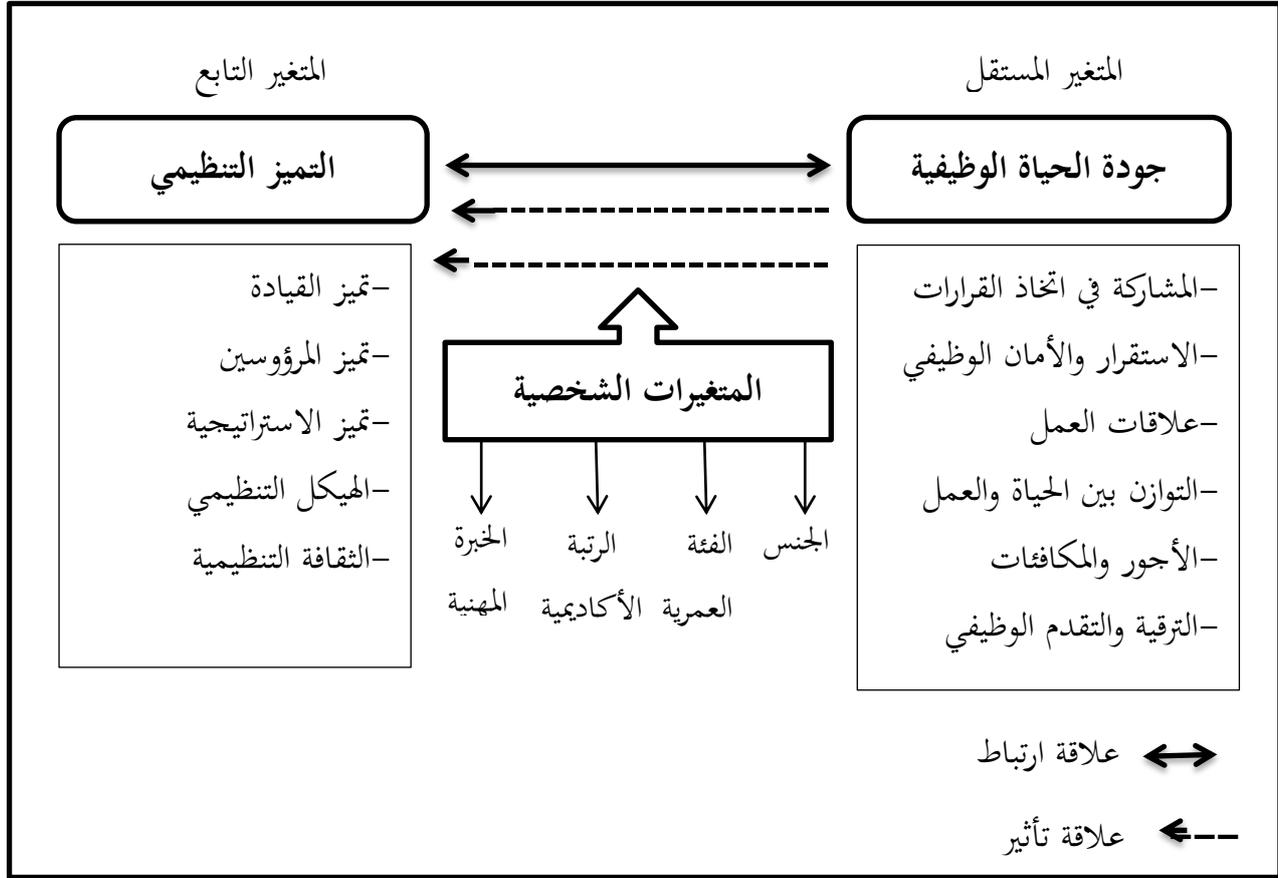
سنحاول من خلال هذا المطلب عرض عناصر الدراسة، والمتمثلة في نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستعملة في الدراسة.

أولا: نموذج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على نموذج متكون من متغيرين أحدهما مستقل (جودة الحياة الوظيفية)، وآخر تابع (التميز التنظيمي). حيث يستند هذا النموذج على فرضية أن هناك علاقة تأثير لجودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي، حيث أن شعور الفرد العامل بالمنظمة بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى مضاعفة جهوده من أجل النهوض بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي. إضافة إلى العوامل أو المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويمكن التعرف على نموذج البحث من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3،2): نموذج البحث ومتغيرات الدراسة



(المصدر: من إعداد الطالبتين)

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت 153 عاملا. أما مجتمع الدراسة فقد شمل الأساتذة العاملين بالكلية والبالغ عددهم 92 أستاذ، واستهدفت العينة 50 مبحوثا لاختبار الدراسة حيث تم توزيع استبانات عليهم، استرجع منها 43 استبانة ألغيت منها استبانتين غير صالحتين للدراسة.

والجدول التالي يبين عدد ونسب الاستبانات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمعتمدة:

الجدول رقم (3،1): عدد ونسب الاستبانات المستخدمة في الدراسة

المعتمدة	الملغاة	المسترجعة	الموزعة	الاستبانة
41	2	43	50	العدد
82%	4%	86%	100%	النسبة

(المصدر: من إعداد الطالبتين)

ثالثاً: مصادر وأساليب جمع ومعالجة البيانات

نحاول من خلال هذا الجزء بيان مصادر وأدوات جمع البيانات، والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة هذه البيانات:

1- مصادر وأدوات جمع البيانات:

لقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات عن الدراسة وهما:

أ- مصادر ثانوية:

بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية، في جمع البيانات والمعلومات ومعالجة الإطار النظري للدراسة على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وكذا المطالعة على مواقع الأنترنت.

ب- مصادر أولية:

من أجل جمع البيانات الأولية لجأنا إلى السجلات والوثائق الإدارية، كما استخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد اعتمدنا على المنهج التحليلي لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

ولقد صممت أداة الدراسة المتمثلة في استمارة استبيان لمعرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت-، حيث تم بناء وإعداد الاستبانة من طرف الطالبين بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مع استشارة الأستاذ المشرف وعرضها عليه لمعالجتها وتنقيحها، ثم قمنا بتعديل بعض الفقرات استجابة لنصائح الأستاذ المشرف لتستقر في صورتها النهائية.

- محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على مقدمة من أجل تقديم الموضوع للمبحوثين، حيث تضمنت التعريف بالمبحوثين وموضوع البحث وأهميته في دراستنا الأكاديمية مع إعطاء ضمانات حول سرية المعلومات التي سيتم الحصول عليها وكذا تشجيع المبحوثين على المشاركة في الإجابة على الاستبيان من أجل الخروج بنتائج علمية وتحقيق أهداف البحث. وقد شملت الاستبانة ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية (السن، الفئة العمرية، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية)
- المحور الثاني: يتعلق بجودة الحياة الوظيفية ويضم 29 عبارة موزعة على ستة أبعاد كما يلي:
- ✓ البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرارات ضم 5 عبارات.

- ✓ البعد الثاني: الاستقرار والأمان الوظيفي ضم 5 عبارات.
 - ✓ البعد الثالث: علاقات العمل ضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الرابع: التوازن بين الحياة والعمل ضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الخامس: الأجور والمكافآت ضم 6 عبارات.
 - ✓ البعد السادس: الترقية والتقدم الوظيفي ضم 5 عبارات.
 - المحور الثالث: يتعلق بالتميز التنظيمي ويضم 20 عبارة موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:
 - ✓ البعد الأول: تميز القيادة وضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الثاني: تميز المرؤوسين وضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الثالث: تميز الاستراتيجية وضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الرابع: تميز الهيكل التنظيمي وضم 4 عبارات.
 - ✓ البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية وضم 4 عبارات.
- بناء أداة الاستبيان:

صممت الأداة باستخدام مقياس "ليكارث الخماسي" والذي يحتل خمس اجابات كما يسهل عملية ترميز الإجابات، حيث أعطيت أوزان للمتغيرات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي من موافق تماما إلى غير موافق تماما وهي تتراوح من 1 إلى 5. والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3،2): درجات مقياس الدراسة

التقدير	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

وعليه وحسب هذا التوزيع فإنه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح ما بين:

[1,8-1] فهو منخفض جدا.

[2,6-1,8] فهو منخفض.

[3,4-2,6] فهو متوسط.

[4,2-3,4] فهو مرتفع.

[5-4,2] فهو مرتفع جدا.

2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS من خلال الأدوات الإحصائية التالية:

- أ- الأساليب الإحصائية الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الانحدار الخطي البسيط.
 ب- الأساليب الإحصائية الاستدلالية : اختبار ألفا كرونباخ .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى استعراض نتائج الدراسة وتحليلها ثم اختبار صحة فرضيات الدراسة.
أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبيان¹: "التأكد من أنها قادر بالفعل على قياس ما أعد لقياسه"، كما يعرف الصدق أيضاً بأنه "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه". أما الثبات فيعرف بأنه: "الاتساق في نتائج الأداة"، كما يعرف على أنه "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكررت طبيعتها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"، والغرض من ذلك التعرف على قدرة هذه الأداة في الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدامها عدة مرات أخرى .

فبعد الحصول على إجابات أفراد العينة قمنا بحساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يعتبر طريقة شائعة تستعمل للحكم على ثبات أداة الدراسة، إذ يبين الجدول رقم (3,3) معامل ثبات الأداة للمحاور المستعملة للإجابة على الفرضيات المصاغة في البحث .

الجدول رقم (3,3): معامل ثبات وصدق الاستبيان

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.818	0.904
الاستقرار والأمان الوظيفي	5	0.313	0.560
علاقات العمل	4	0.762	0.872

¹ أحمد إبراهيم خضر، ارشادات عامة في جزيئية صدق وثبات الاستبيان، مقال على الموقع /alukah.net/0/50431 تاريخ الاطلاع: 2022/04/28، الساعة 16:00.

0.910	0.829	4	التوازن بين الحياة والعمل
0.969	0.939	6	الأجور والمكافئات
0.917	0.841	5	الترقية والتقدم الوظيفي
0.942	0.887	4	تميز القيادة
0.861	0.741	4	تميز المرؤوسين
0.902	0.814	4	تميز الاستراتيجية
0.937	0.878	4	تميز الهيكل التنظيمي
0.905	0.819	4	تميز الثقافة التنظيمية
0.952	0.907	29	جودة الحياة الوظيفية
0.964	0.930	20	التميز التنظيمي
971	0.942	49	جميع فقرات الاستبانة

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **Sps-IBM-v22.0**)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) تتراوح ما بين (0.313-0.939) بالنسبة لفقرات كل المجالات، بينما بلغت لجميع فقرات جودة الحياة الوظيفية 0.907 بمعامل صدق يساوي 0.952، أما بالنسبة لجميع فقرات التميز التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات 0.930 بمعامل صدق 0.964، أما بالنسبة لجميع فقرات الاستبانة فقد بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) تساوي (0.942) و هي قيمة قريبة من الواحد ما يعني أن معامل الثبات مرتفع، إضافة إلى قيمة معامل الصدق (التي تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ) تقترب من الواحد الصحيح وتساوي (0.971) ما يدل على وجود درجة صدق قوية لهذا المقياس وأنه صادق فيما أعد له . وهي كلها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وتشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة الاستبيان ومعبرة عن إجابات مفردات العينة، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث والاطمئنان إلى مصداقيتها.

ثانيا: مناقشة وتحليل البيانات

1- البيانات الشخصية لعينة الدراسة

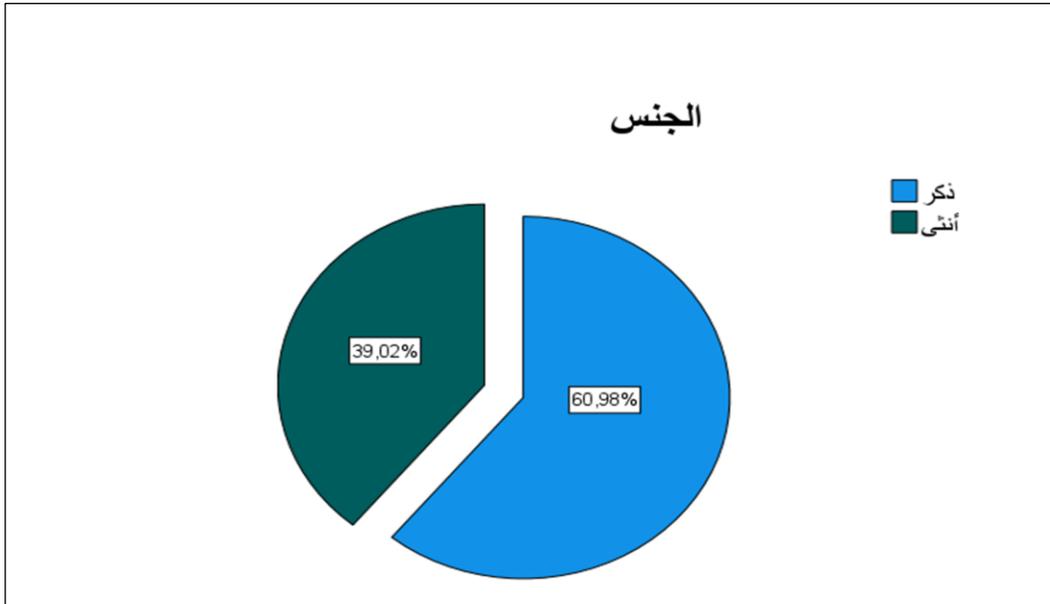
الجدول رقم (3،4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	25	60.98%
إناث	16	39.02%
المجموع	41	%100

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-IBM-v22.0)

يمثل الجدول أعلاه نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نلاحظ أن أعلى مشاركة كانت للذكور بنسبة 60.98 % أي ما يمثل 25 ذكر من أصل 41 فرد، وسجلت الاناث نسبة 39.02 %، أي ما يعادل 16 أنثى من أصل 41 فرد، وهذا راجع أن الاستبيان قسم على الذكور أكثر من الاناث.

الشكل رقم (3،3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-IBM-v22.0)

الجدول رقم (3،5): توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	السن
7.3%	3	من 25 إلى 30 سنة
56.09%	23	من 31 إلى 40 سنة
34.14%	14	من 41 إلى 50 سنة
2.43%	1	أكثر من 50 سنة
%100	41	المجموع

اعداد الطالبين

مخرجات برنامج

IBM-

(المصدر: من

بالاعتماد على

Spss-

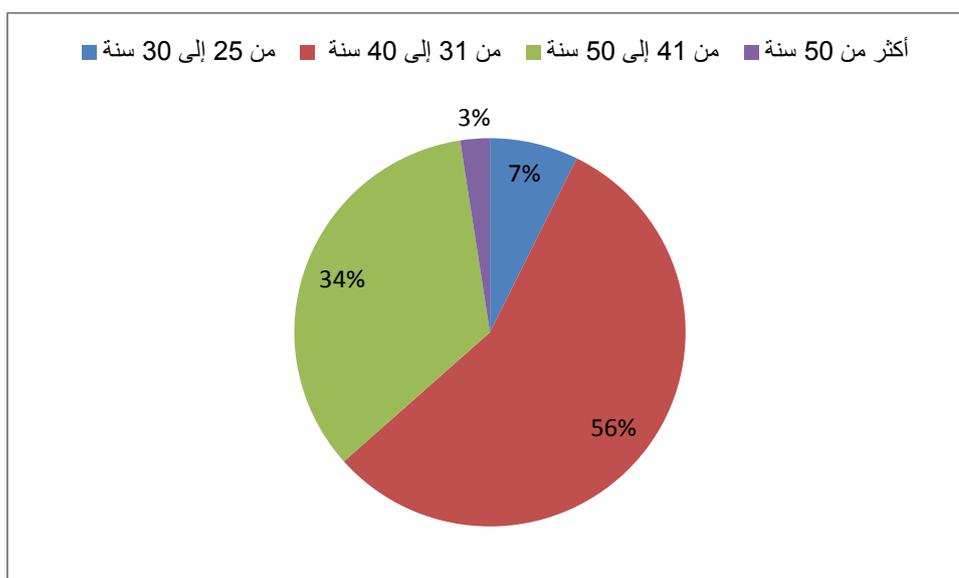
v22.0

يمثل الجدول

أعلاه نسبة

توزيع أفراد العينة حسب السن حيث نلاحظ أن الشريحة الكبرى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 56.09%، تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 34.14%، وتليها الفئة العمرية (من 25 إلى 30 سنة) بنسبة 7.3%، ثم الفئة العمرية التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 2.43%.

الشكل رقم (4،3): توزيع أفراد العينة حسب العمر:



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج اكسل

الجدول رقم (3،6): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية:

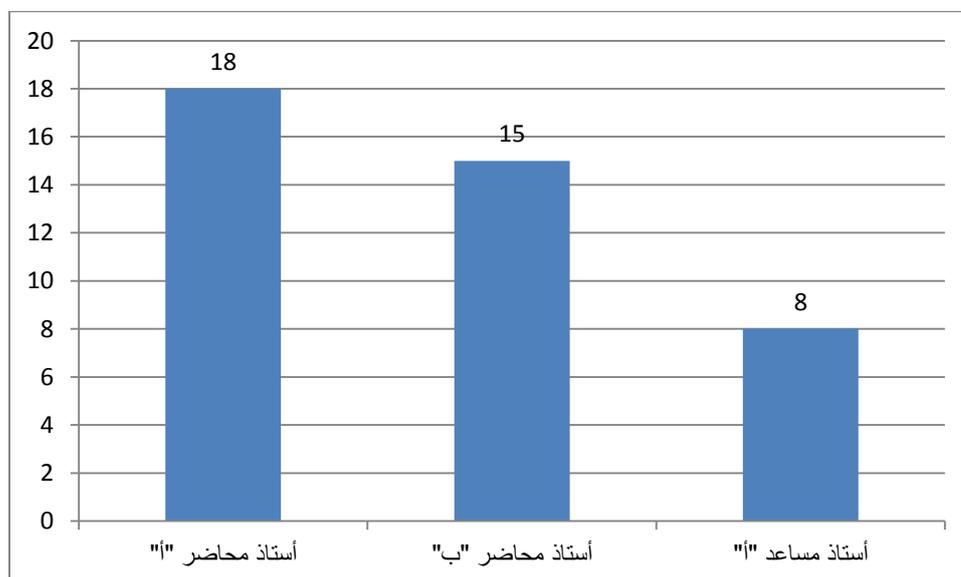
النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الأكاديمية
43.9%	18	أستاذ محاضر "أ"
36.6%	15	أستاذ محاضر "ب"

19.5%	8	أستاذ مساعد "أ"
%100	41	المجموع

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-IBM-v22.0)

يمثل الجدول أعلاه نسبة توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ أن معظم أفراد العينة متكونين من أستاذ محاضر "أ" بنسبة 43.9% بتكرار 18، في حين بلغت نسبة أستاذ محاضر "ب" نسبة 36.6% من تكرار 15، أما أستاذ مساعد "أ" فلقد بلغت نسبتهم 19.5% أي بتكرار 8، فيما نشاهد غياب تام للأستاذ مساعد "ب" نظرا لقلة العينة.

الشكل رقم (5،3): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الأكاديمية:



(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج أكسل)

الجدول رقم (3،7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

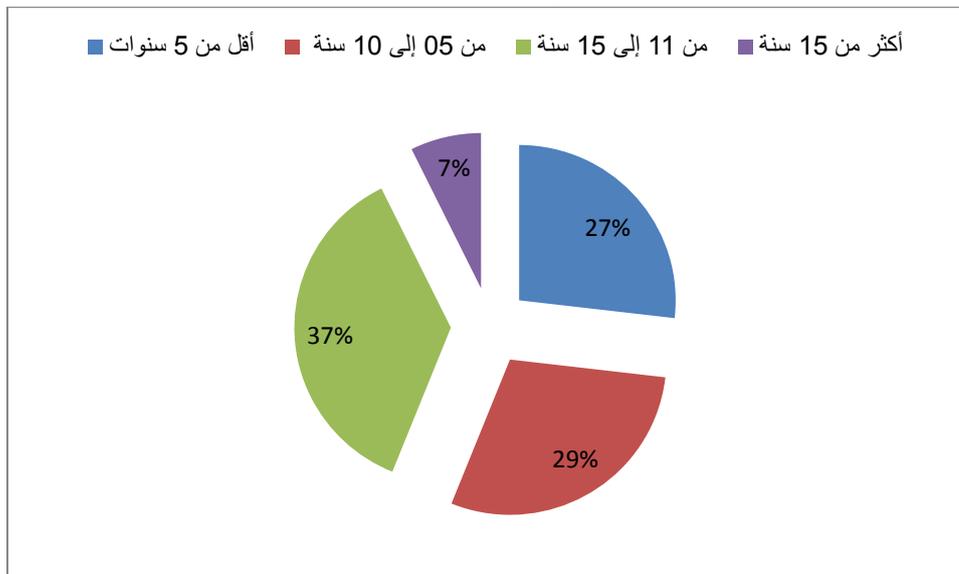
السن	التكرار	النسبة المئوية
------	---------	----------------

26.8%	11	أقل من 5 سنوات
29.3%	12	من 05 إلى 10 سنة
36.6%	15	من 11 إلى 15 سنة
7.3%	3	أكثر من 15 سنة
%100	41	المجموع

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss-IBM-v22.0)

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن غالبية العينة من ذوي الخبرة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة نسبة 7.3% بتكرار 3 أفراد، في حين بلغت نسبة الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين (11-15 سنة) 36.6% بتكرار 15 عينة، ، وبلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (05 إلى 10 سنوات) نسبة 29.3% بتكرار 12 فرد، أما العينة المتبقية أقل من 5 سنوات بلغت نسبتها 26.8% بتكرار 11.

الشكل رقم (3،6): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج اكسل)

الجدول رقم (3،8): البعد الأول - المشاركة في اتخاذ القرارات -

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			1	2	3	4	5		
1	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الكلية	التكرار	3	12	10	13	3	1,107	3,02
		النسبة%	7.3	29.3	24.4	31.7	7.3		
2	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم	التكرار	2	9	10	17	3	1,044	3,24
		النسبة%	4.9	22	24.4	41.5	7.3		
3	تقوم الإدارة بتشجيع الأساتذة على المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	4	12	9	14	2	1,117	2,95
		النسبة%	9.8	29.3	22	34.1	4.9		
4	يبادر الأساتذة بتقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير سيرورة العمل	التكرار	3	4	13	17	3	1,023	3,33
		النسبة%	7.3	10	32.5	42.5	7.5		
5	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي	التكرار	2	3	6	20	10	1,054	3,80
		النسبة%	4.9	7.3	14.6	48.8	24.4		
3,268	1,069	المستوى العام لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات المشاركة في اتخاذ القرارات نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي: بالنسبة للعبارة الأولى نلاحظ أن المتوسط الحسابي 3,02 بلغ بانحراف معياري بلغ 1,107 وأعلى نسبة تمثلت في أفراد موافقين بنسبة 31.7% أي بتكرار بلغ 13 فرد وهي قريبة من نسبة المحايدين و الغير الموافقين وهذا يدل على عدم توافق في الآراء اتجاه الشفافية في صنع القرار.

أما بالنسبة للعبارة الثانية فكانت الأغلبية مؤيدة لهذا القرار حيث بلغت نسبة الموافقين 41.5% بتكرار بلغ 17 عينة، ولاحظنا متوسط الحسابي بلغ 3,24 بانحراف معياري بلغ 1,044 ما يبين أن هناك عينات بين محايد و غير موافق لهذا القرار نتيجة لاختلاف الآراء.

أما العبارة رقم (3) بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,95 بانحراف معياري 1,117 حيث أن الإجابات كانت ما بين مؤيد و محايد و موافق ما يبين عدم توافق آراء الأساتذة اتجاه إدارتهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (4) فنلاحظ أن متوسط حسابي بلغ 3,33 بانحراف معياري 1,023 حيث تمثلت النسبة الكبيرة في عدد الموافقين بنسبة 48.8% أي بتكرار 20 فرد ويليهما نسبة المحايدين ما يؤكد على أن غالبية العينة يؤيدون مبادرة الأساتذة بآرائهم في تحسين و سيرورة العمل.

أما العبارة الأخيرة فبلغ متوسط الحسابي نسبة 3,80 بانحراف معياري 1.054 حيث غالبية كانت موافقة على سلطة اتخاذ القرار في حدود الوظيفة.

الجدول رقم (3،9): البعد الثاني -الاستقرار والأمان الوظيفي-

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
		1	2	3	4	5			
4,02	0,908	1	2	4	22	12	التكرار	أشعر بالطمأنينة عند تنفيذ مهامهم	6
		2.4	4.9	9.8	53.7	29.3	النسبة%		
3,85	0,882	1	2	7	23	8	التكرار	أشعر بالاستقرار بالكلية ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتي	7
		2.4	4.9	17.1	56.1	19.5	النسبة%		
2,56	1,205	7	17	8	5	4	التكرار	أبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بعدم الأمان والاستقرار الوظيفي	8
		17.1	41.5	19.5	12.2	9.8	النسبة%		
3,15	0,853	2	5	20	13	1	التكرار	لدى الكلية أنظمة واضحة	9

		4.9	12.2	48.8	31.7	2.4	النسبة %	من أجل المحافظة على الكفاءات العلمية	
3,59	1,095	3	4	6	22	6	التكرار	تهتم الكلية بسلامة وأمن الأساتذة العاملين بها	10
		6.8	9.1	13.6	53.7	14.6	النسبة		
3,434	0,988	المستوى العام لبعث الاستقرار والأمان الوظيفي							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات الاستقرار والأمان الوظيفي نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي: بالنسبة للعبارة رقم (6) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 4,02 بانحراف معياري 0,908 حيث تمثلت نسبة الموافقين ب 51.2% أي بتكرار 21، وتليها نسبة الموافقين تماما ب 29.3% أي بتكرار 12 فرد. وهذا ما يبين أن أغلبية الأساتذة يشعرون بالطمأنينة عند تنفيذ مهامهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (7) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,85 بانحراف معياري 0,882 حيث تمثلت النسبة الكبيرة في الموافقين 56.1% بتكرار 23 فرد ما يدل على أن الغالبية يشعرون بالاستقرار بالكلية ولا يعانون من اي تهديد بالاستغناء عنهم.

أما العبارة رقم (8) فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,56 والانحراف المعياري 1,205 حيث كانت الأغلبية غير موافقة بنسبة 41.5% بتكرار 17 فرد، وتليه نسبة المحايدة ب 19.5% ما يبين أن الأساتذة يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي بالكلية ولا يبحثون عن فرص بديلة للعمل.

كما نلاحظ في العبارة رقم (9) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3,15 وانحراف معياري ب 0,853 حيث بلغت نسبة إجابات الأساتذة بالحياد 48.8% لتليها نسبة الموافقة ب 31.7% من مجموع إجابات المستجوبين، وهو ما يدل على تباين الآراء حول وضوح أنظمة الكلية حول المحافظة على الكفاءات العلمية.

وفي العبارة رقم (10) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,59 بينما بلغ انحرافها المعياري 1,095 وكانت نسبة الموافقة هي الغالبة ب 53.7%، وهو ما يؤكد أن الكلية تهتم بسلامة وأمن الأساتذة العاملين بها.

الجدول رقم (10,3): البعد الثالث -علاقات العمل-

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
-------	----------	-----------------	---	-------------------	-----------------

		1	2	3	4	5	الوزن		
3,29	0,844	1	5	18	15	2	التكرار	يسود بين الأساتذة التعاون وروح الفريق الواحد	11
		2.4	12.2	43.9	36.6	4.9	النسبة%		
3,32	0,960	0	11	9	18	3	التكرار	يمكن التعبير عن الرأي بكل حرية دون التخوف من الجماعة	12
		0	26.8	22	43.9	7.3	النسبة%		
3,71	1,055	2	5	3	24	7	التكرار	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	13
		4.9	12.2	7.3	58.5	17.1	النسبة%		
3,63	1,113	3	4	5	22	7	التكرار	تتيح إدارة الكلية فرصة التفاعل والاتصال مع كافة الأساتذة من مختلف المستويات	14
		7.3	9.8	12.2	53.7	17.1	النسبة%		
3,488	0,993	المستوى العام لبعث علاقات العمل							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات علاقات العمل نلاحظ نسبة التأييد للعبارة رقم (11) 3,29 بانحراف معياري 0,844 حيث كانت النسبة الكبيرة في المحايد بـ 43.9% لتليها نسبة الموافقين بـ 36.6% ما يدل على أن هناك اختلاف في آراء الأساتذة بين مؤيدين ومحايدين حول سيادة التعاون وروح الفريق الواحد بينهم. أما في العبارة رقم (12) فنلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,32 بانحراف 0,960 حيث كانت درجة الموافقة عالية بنسبة 43.9% وتليها نسبة 26.8% لغير الموافقين ثم المحايد بـ 22% ما يعني أن هناك تشتت في إجابات الأساتذة حول حرية التعبير عن الرأي. في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العبارة رقم (13) 3,71 بانحراف 1,055 وكانت درجة الموافقة هي الغالبة بنسبة 58.5% ما يدل على وجود الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.

أما بالنسبة للعبارة رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,63 بانحراف معياري 1,113 أما النسبة الكبيرة للإجابات فكانت في الموافقين ب53.7% ما يدل على أن إدارة الكلية تتيح فرصة التفاعل والاتصال مع كافة الأساتذة من مختلف المستويات.

الجدول رقم (3،11): البعد الرابع -التوازن بين الحياة والعمل-

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
		1	2	3	4	5			
3,20	0,928	2	7	14	17	1	التكرار	تأخذ الكلية بعين الاعتبار الظروف الشخصية للأساتذة عند تقييم أدائهم	15
		4.9	17	34.1	41.5	2.4	النسبة%		
3,32	1,128	3	7	10	16	5	التكرار	توفر الكلية أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل	16
		7.3	17.1	24.4	39	12.2	النسبة%		
3,05	1,094	4	10	8	18	1	التكرار	تعمل المديرية على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين بها	17
		9.8	24.4	19.5	43.9	2.4	النسبة%		
3,15	1,038	2	10	12	14	3	التكرار	تتيح الكلية الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية	18
		4.9	23.8	29.3	33.3	7.1	النسبة%		
3,18	1,047	المستوى العام لبعد التوازن بين الحياة والعمل							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات التوازن بين الحياة والعمل نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي: بلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (15) 3,20 بانحراف 0,928 وكانت الإجابات تتراوح بين الموافقة بنسبة 41.5% والمحايدة بنسبة 34.1% ما يعني اتجاه معظم الآراء حول الموافقة على مراعاة الكلية للظروف الشخصية للأساتذة عند تقييم أدائهم.

أما عند العبارة رقم (16) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,32 والانحراف المعياري 1,128 حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر اتجهت نحو الموافقة بنسبة 39% ما يدل على أن الكلية توفر أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل.

أما بالنسبة للعبارة رقم (17) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,05 والانحراف المعياري 1,094 ونلاحظ أن نسبة الموافقة كانت الغالبة بـ 43.9% لتليها نسبة الغير موافقين بـ 24.4% ما يعني أن هناك تشتت في آراء الأساتذة وعدم اتفاقهم حول توفير المديرية للدعم الكافي والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين بها.

و في العبارة رقم (18) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,15 والانحراف المعياري 1,038 ما يعني أن هناك تشتت في الآراء حول إتاحة الكلية للإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية حيث أن النسبة الغالبة هي الموافقة بـ 33.3% .

الجدول رقم (3،12): البعد الخامس -الأجور والمكافآت-

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			1	2	3	4	5		
19	يتناسب الراتب مع المهام الموكلة إلي	التكرار	4	3	1	18	15	1,261	3,90
		النسبة%	9.8	7.3	2.4	43.9	36.6		
20	أشعر بالرضا على ما أحصل عليه من أجر	التكرار	4	3	1	17	16	1,273	3,93
		النسبة%	9.8	7.3	2.4	41.5	39		
21	تعتمد نظم الأجور والمكافآت على أسس عادلة	التكرار	4	4	9	13	11	1,266	3,56
		النسبة%	9.8	9.8	22	31.7	26.8		
22	أشعر بأن المكافآت توزع على من يستحقها	التكرار	3	3	16	10	9	1,142	3,46
		النسبة%	7.3	7.3	39	24.4	22		
23	يشجع نظام الأجور والمكافآت على تحسين الأداء في العمل	التكرار	4	4	6	15	12	1,277	3,66
		النسبة%	9.8	9.8	14.6	36.6	29.3		
24	يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة	التكرار	5	4	9	18	5	1,196	3,34
		النسبة%	12.2	9.8	22	43.9	12.2		

3,641	1,236	المستوى العام لبعد الأجور والمكافئات
-------	-------	--------------------------------------

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات الأجور والمكافئات نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:
 نلاحظ في العبارة رقم (19) أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3,90 والانحراف المعياري 1,261 حيث اتجهت أغلب الآراء نحو الموافقة بنسبة 43.9% ما يعني أن الراتب يتناسب مع المهام الموكلة للأساتذة.
 وفي العبارة رقم (20) نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 3,93 وانحراف 1,273 حيث اتجهت أغلب الآراء نحو الموافقة بنسبة 41.5% لتليها نسبة الموافقين تماما ب39% ويرجع ذلك أن أغلب الأساتذة يشعرون بالرضا على ما يحصلون عليه من أجر.
 أما بالنسبة للعبارة رقم (21) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,56 والانحراف المعياري 1,266 حيث كانت الدرجة الأكبر في الموافقة والموافقة تماما بنسبة 31.7% و26.8% على التوالي ما يدل على اعتماد نظم الأجور والمكافئات على أسس عادلة.
 أما بالنسبة للعبارة رقم (22) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,46 والانحراف المعياري 1,142 حيث اتجهت أغلب الإجابات نحو المحايدة بنسبة 39% بالنسبة لتوزيع المكافئات على من يستحقها.
 وقد بلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (23) 3,66 بانحراف 1,277 حيث نلاحظ اتجاه أغلب الإجابات نحو الموافقة والموافقة تماما بنسبة 36.6% و29.3% على التوالي ما يدل على أن نظام الأجور والمكافئات يشجع على تحسين الأداء في العمل.
 في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العبارة رقم (24) 3,34 بانحراف 1,196 حيث كانت النسبة الكبرى في الموافقة ب46.3% ما يدل على أن الأجر الذي يتلقاه الأساتذة يتلاءم مع متطلبات الحياة.

الجدول رقم (3،13): البعد السادس - الترقية والتقدم الوظيفي -

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)				
			1	2	3	4	5
25	يوجد توافق بين مؤهلاتي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية	التكرار	1	2	3	26	9
		النسبة%	2.4	4.9	7.3	63.4	22
26	تمنح الترقيات	التكرار	1	5	4	22	8

		2.5	12.5	10	55	20	النسبة %	الوظيفية للأساتذة بعدالة وانصاف	
3,76	0,969	1	5	4	24	7	التكرار	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة	27
		2.4	12.2	9.8	58.5	17.1	النسبة %		
3,20	1,123	3	7	16	9	6	التكرار	تطبق إدارة الكلية سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	28
		7.3	17.1	39	22	14.6	النسبة %		
3,51	1,098	3	4	9	19	6	التكرار	الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية	29
		7.3	9.8	22	46.3	14.6	النسبة %		
3,644	1,008	المستوى العام لبعء الترقية والتقدم الوظيفي							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات الترقية والتقدم الوظيفي نلاحظ نسبة التأييد للعبارة كما يلي:
- بالنسبة للعبارة رقم (25) فقد بلغ المتوسط الحسابي فيها 3,98 بانحراف 0,851 حيث كان الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة بنسبة 63.4% وتليها نسبة الموافقة تماما ب 22% ما يعني أن الأساتذة يرون أنه يوجد توافق بين مؤهلاتهم وقدراتهم العلمية ودرجتهم الوظيفية.
- أما بالنسبة للعبارة رقم (26) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,77 بانحراف معياري 1,000 حيث كان أغلب الأساتذة موافقين بنسبة 55% ما يدل على أن الترتيبات الوظيفية تمنح للأساتذة بعدالة وانصاف.
- وفي العبارة رقم (27) بلغ المتوسط الحسابي 3,76 بانحراف 0,969 وقد كان الاتجاه العام للآراء نحو الموافقة بنسبة 58.5% وهو ما يدل على أن أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي تعتمد على أسس ومعايير إدارية واضحة.
- أما في العبارة رقم (28) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,20 بانحراف معياري 1,123 حيث كانت النسبة الغالبة في الإجابات بالحياد ب 39% ما يعني أن هناك تباين في الآراء حول مدى تطبيق إدارة الكلية لسياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أما العبارة الأخيرة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,51 بانحراف 1,098 وكان الاتجاه العام للإجابات نحو الموافقة بنسبة 46.3% ما يعني اتفاق أغلب الأساتذة على أن الفرصة متاحة لهم في التدريب الذي يؤهلهم للترقية.

3- التميز التنظيمي:

الجدول رقم (14.3): البعد الأول -تميز القيادة-

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			1	2	3	4	5		
1	تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الأساتذة	التكرار	4	5	12	15	5	1,146	3,29
		النسبة%	9.8	12.2	29.3	36.6	12.2		
2	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة	التكرار	2	6	12	16	5	1,046	3,39
		النسبة%	4.9	14.6	29.3	39	12.2		
3	تحقق الإدارة العليا الدافعية لدى الأساتذة نحو التميز في العمل	التكرار	2	9	12	14	4	1,061	3,22
		النسبة%	4.9	22	29.3	34.1	9.8		
4	تعلم الإدارة العليا على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة للأساتذة	التكرار	5	5	10	19	2	1,123	3,20
		النسبة%	12.2	12.2	24.4	46.3	4.9		
المستوى العام لبعده تميز القيادة									
3,275 1,094									

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات تميز القيادة نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:
 لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العبارة الأولى 3,29 بانحراف معياري 1,146 حيث اتفق أغلب الأساتذة اسناد الإدارة العليا للوظائف بحسب قدرات الأساتذة وذلك بنسبة 37%.
 أما في العبارة الثانية فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,39 بانحراف 1,046 وكانت النسبة الغالبة للإجابات بالموافقة ب 39% ما يدل على أن الإدارة العليا تحقق أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة.
 وبلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (3) 3,22 بانحراف 1,061 ما يدل على وجود تشتت في الآراء حول تحقيق الإدارة العليا الدافعية لدى الأساتذة نحو التميز في العمل إلا أن النسبة الأعلى كانت في الموافقة ب 34.1%.

أما بالنسبة للعبارة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي 3,20 بانحراف 1,123 وقد كانت النسبة الكبرى في الإجابات بالموافقة بـ 46.3% وتليها نسبة المحايدة بـ 24.4% ما يعني أن غالبية الأساتذة يرون أن الإدارة العليا تعمل على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة لهم.

الجدول رقم (3،15): البعد الثاني - تميز المرؤوسين -

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)				
			1	2	3	4	5
5	يعرف الأساتذة واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة	التكرار	3	2	3	26	7
		النسبة %	7.3	4.9	7.3	63.4	17.1
6	يقبل الأستاذ بالكلية التحدي في الأدوار الموكلة إليه	التكرار	1	4	11	18	7
		النسبة %	2.4	9.8	26.8	43.9	17.1
7	لدى الأساتذة الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل	التكرار	0	5	13	18	5
		النسبة %	0	12.2	31.7	43.9	12.2
8	يحرص الأساتذة على المشاركة الفاعلة في حل المشكلات	التكرار	0	8	13	15	5
		النسبة %	0	19.5	31.7	36.6	12.2
3,595	0,955	المستوى العام لبعد تميز المرؤوسين					

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات تميز المرؤوسين نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:

نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي في العبارة رقم (5) 3,78 بانحراف 1,037 حيث كان الاتجاه العام للإجابات نحو الخيار موافق بنسبة 63.4% ويرجع ذلك إلى أن أغلب الأساتذة يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.

أما في العبارة رقم (6) فبلغ المتوسط الحسابي 3,63 بانحراف 0,968 حيث كانت النسبة الغالبة للآراء نحو الموافقة بنسبة 43.9% ما يعني أن أغلب الأساتذة بالكلية يقبلون التحدي في الأدوار الموكلة إليهم.

أما بالنسبة للعبارة رقم (7) فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,56 والانحراف المعياري 0,867 حيث كانت النسبة الأكبر في الخيار موافق ب 43.9% وتليها نسبة المحايدة ب 31.7% ما يعني أن هناك تباين للآراء لدى الأساتذة حول الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل.

أما العبارة رقم (8) فبلغ فيها المتوسط الحسابي 3,41 بانحراف معياري 0,948 حيث كانت الإجابات نحو الخيار موافق بنسبة 36.6% وبعدها نسبة المحايدة ب 31.7% ما يدل على أن أغلب الأساتذة يحرصون على المشاركة الفاعلة في حل المشكلات.

الجدول رقم (3،16): البعد الثالث -تميز الاستراتيجية-

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					التكرار والنسبة الوزن	العبارات	الرقم
		1	2	3	4	5			
3,34	0,938	2	4	16	16	3	التكرار	تمتلك الكلية رؤيا حول ما تسعى لتحقيقه	9
		4.9	9.8	39	39	7.3	النسبة%		
3,34	0,911	1	6	15	16	3	التكرار	تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها	10
		2.4	14.6	36.6	39	7.3	النسبة%		
3,39	0,945	0	9	11	17	4	التكرار	توفر الاستراتيجية المناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة	11
		0	22	26.8	41.5	9.8	النسبة%		
3,05	0,921	2	9	16	13	1	التكرار	تركز الاستراتيجية على توجيه كافة الموارد لإرضاء الأستاذ	12
		4.9	22	39	31.7	2.4	النسبة%		
3,28	0,929	المستوى العام لبعد تميز الاستراتيجية							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات تميز الاستراتيجية نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:

بالنسبة للعبارة رقم (9) بلغ المتوسط الحسابي 3,34 بانحراف معياري 0,938 حيث كانت أغلب الإجابات نحو الموافقة والمحايدة بنسبة متساوية 39% ما يعني أن هناك تباين للآراء حول امتلاك الكلية رؤيا حول ما تسعى لتحقيقه.

أما في العبارة رقم (10) بلغ المتوسط الحسابي 3,34 بانحراف 0,911 حيث كانت النسبة اتجاه الآراء نحو الموافقة ب39% وتليها نسبة المحايدين ب36.6% ما يدل على عدم توافق الآراء حول انسجام استراتيجية الكلية مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العبارة رقم (11) 3,39 بانحراف 5,945 حيث كان الاتجاه العام للآراء حول توفير الاستراتيجية للمناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة نحو الموافقة بنسبة 41.5%.

وبلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (12) 3,05 والانحراف المعياري 0,921 وقد النسبة الكبرى للإجابات بالمحايدة ب39% لتليها نسبة الموافقين ب31.7% وذلك يعني أن هناك اختلاف في الآراء حول مدى تركيز استراتيجية الكلية على توجيه كافة الموارد لإرضاء الأستاذ.

الجدول رقم (3،17): البعد الرابع -تميز الهيكل التنظيمي-

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					التكرار والنسبة	العبارات	الرقم
		1	2	3	4	5			
3,54	1,120	3	4	9	18	7	التكرار	يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح	13
		7.3	9.8	22	43.9	17.1	النسبة%		
3,41	1,140	3	5	12	14	7	التكرار	تتميز المهام بأنها محددة بشكل دقيق وواضح	14
		7.3	12.2	29.3	34.1	17.1	النسبة%		
3,17	1,070	4	5	15	14	3	التكرار	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	15

		9.8	12.2	36.6	34.1	7.3	النسبة %	لتحقيق التكيف ومواكبة التغييرات الحالية والمستقبلية	
3,54	1,027	3	3	8	23	4	التكرار	يسهل الهيكل التنظيمي في الكلية الاتصال بالمستويات الإدارية المختلفة	16
		7.3	7.3	19.5	56.1	9.8	النسبة %		
3,415	1,089	المستوى العام لبعده تميز الهيكل التنظيمي							

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات تميز الهيكل التنظيمي نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:
 لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العبارة رقم (13) 3,54 بانحراف 1,120 حيث كان الاتجاه العام للآراء نحو موافق بنسبة 43.9% ما يعني أن يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح.
 وبلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (14) 3,41 بانحراف 1,140 حيث كانت النسبة الكبيرة للإجابات نحو المحايدة بنسبة 36.6% وتليها نسبة الموافقة بـ 34.1% ما يدل على تباين الآراء حول تميز المهام بأنها محددة بشكل دقيق وواضح.
 كما بلغ المتوسط الحسابي في العبارة رقم (15) 3,17 والانحراف المعياري 1,070 حيث كان الاتجاه العام للآراء نحو الحياد بنسبة 36.6% وتليها نسبة الموافقة بـ 34.1% ما يدل على عدم توافق الأساتذة حول اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وتحقيق التكيف ومواكبة التغييرات الحالية والمستقبلية.
 أما بالنسبة للعبارة رقم (16) بلغ المتوسط الحسابي 3,54 بانحراف معياري 1,027 حيث كان الاتجاه العام للإجابات نحو الخيار موافق بنسبة 56.1% ما يعني اتفاق الأساتذة حول تسهيل الهيكل التنظيمي بالكلية الاتصال بالمستويات الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (18:3): البعد الخامس - تميز الثقافة التنظيمية -

الرقم	العبارات	التكرار والنسبة	درجة الموافقة (التكرار، النسبة المئوية)					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			1	2	3	4	5		
17	تنسجم ثقافة الكلية مع القيم التي يؤمن لها	التكرار	1	10	8	19	3	1,011	3,32
		النسبة %	2.4	24.4	19.5	46.3	7.3		

		الأساتذة							
2,90	0,860	1	13	17	9	1	التكرار	18	تتم الكلية بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
		2.4	31.7	41.5	22	2.4	النسبة%		
3,51	0,978	2	3	13	18	5	التكرار	19	تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين المدرء والأساتذة
		4.9	7.3	31.7	43.9	12.2	النسبة%		
3,15	1,014	2	8	17	10	4	التكرار	20	تمنح ثقافة الكلية للأساتذة الاستقلالية في تحقيق أهداف الكلية
		4.9	19.5	41.5	24.4	9.8	النسبة%		
3,22	0,966	المستوى العام لبعء الثقافة التنظيمية							

(المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss)

- من خلال الجدول الموضح لدرجات تميز الثقافة التنظيمية نلاحظ نسبة التأييد للعبارات كما يلي:
 نلاحظ في العبارة رقم (17) أن المتوسط الحسابي بلغ 3,32 بانحراف معياري 1,011 حيث كان هناك تباين في الآراء حول انسجام الكلية مع القيم التي يؤمن بها الأساتذة إلا أن النسبة الأكبر كانت بالموافقة ب 46.3% لتليها نسبة الغير موافقين ب 24.4%.
 أما بالنسبة للعبارة رقم (18) بلغ المتوسط الحسابي 2,90 والانحراف المعياري 0,860 حيث كانت النسبة الأكبر للإجابات بالمحايدة بنسبة 41.5% لتليها نسبة الغير موافقين ب 31.7% ويرجع ذلك لاختلاف آراء الأساتذة حول اهتمام الكلية بمعتقدات الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.
 وفي العبارة رقم (19) بلغ المتوسط الحسابي 3,51 بانحراف 0,978 وقد كان الاتجاه العام للآراء نحو الموافقة بنسبة 43.9% ما يدل على أن تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين المدرء والأساتذة.
 أما بالنسبة للعبارة الأخيرة رقم (20) فقد بلغ المتوسط الحسابي 3,15 بانحراف 1,014 حيث كان الاتجاه العام للإجابات نحو المحايدة بنسبة 41.5% ما يعني عدم اتفاق الأساتذة على أن ثقافة الكلية تمنحهم الاستقلالية في تحقيق أهداف الكلية.

ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة

1- الفرضية الأولى: تتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بصورة مطلقة وواضحة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت - مع تطبيق أبعاد التميز التنظيمي بشكل نسبي.

للإجابة عن الفرضية محل الدراسة نعلم على طريقة الاتجاه والتي تبني على تحديد انتماء المتوسط الحسابي لكل من محور جودة الحياة الوظيفية ومحور التميز التنظيمي، حيث يمكن تهيئة مقياس ليكرت الخماسي إلى مجالات كالآتي:

[1-1,8] منخفض جدا.

[1,8-2,6] منخفض.

[2,6-3,4] متوسط.

[3,4-4,2] مرتفع.

[4,2-5] مرتفع جدا.

وتبين من مخرجات برنامج SPSS.V.22.0 أن:

أ- جودة الحياة الوظيفية:

$$\bar{X}(\text{axe1}) = \left(\frac{\overline{\text{axe11}} + \overline{\text{axe12}} + \overline{\text{axe13}} + \overline{\text{axe14}} + \overline{\text{axe15}} + \overline{\text{axe16}}}{6} \right)$$

$$\bar{X}(\text{axe1}) = \left(\frac{3,268 + 3,434 + 3,488 + 3,18 + 3,641 + 3,644}{6} \right)$$

$$\bar{X}(\text{axe1}) = 3,4425$$

$\bar{X}(\text{axe1})$: المتوسط الحسابي للمحور الأول (جودة الحياة الوظيفية).

وعليه فإن 3,4425 تنتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهو يقابل درجة مرتفع.

ب- التميز التنظيمي:

$$\bar{X}(\text{axe2}) = \left(\frac{\overline{\text{axe21}} + \overline{\text{axe22}} + \overline{\text{axe23}} + \overline{\text{axe24}} + \overline{\text{axe25}}}{5} \right)$$

$$\bar{X}(\text{axe2}) = \left(\frac{3,275 + 3,595 + 3,28 + 3,415 + 3,22}{5} \right)$$

$$\bar{X}(\text{axe2}) = 3,357$$

$\bar{X}(\text{axe2})$: المتوسط الحسابي للمحور الثاني (التميز التنظيمي).

وعليه فإن 3,357 تنتمي إلى المجال [2,6-3,4] وهو يقابل درجة متوسط.

ومما سبق فإننا نقبل الفرضية محل الدراسة، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت - تتوفر على أبعاد جودة الحياة الوظيفية بدرجة مرتفعة مع تطبيق أبعاد التميز التنظيمي بدرجة متوسطة.

2- الفرضية الثانية: تؤثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي بشكل مطلق في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - تيارت -.

للإجابة للفرضية محل الدراسة وباستعمال برنامج SPSS 22.0 واستعمال نصح الإنحدار البسيط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي. وقد كانت القاعدة التي على أساسها يتم رفض أو قبول الفرضية كما يلي:

- تكون العلاقة قيد الدراسة معنوية، إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية sig المحسوبة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المحددة ($\text{sig}=0.05$) وتكون غير معنوية بخلاف ذلك.

- تم الاستعانة بمعامل التحديد (**R-deux**) الذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أي يوضح مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع، وتتراوح قيمة معامل التحديد بين (0-1) حيث تعبر قيمة الصفر إلى إنعدام العلاقة تماما أما قيمة 1 فتشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (3،18): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي

Corrélations

		COMPUTE جودة_الحياة_الوظيفية	التميز_التنظيمي
جودة_الحياة_الوظيفية COMPUTE	Corrélacion de Pearson	1	,837**
	Sig. (bilatérale)		<,001
	N	41	41
التميز_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	
	N	41	41

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

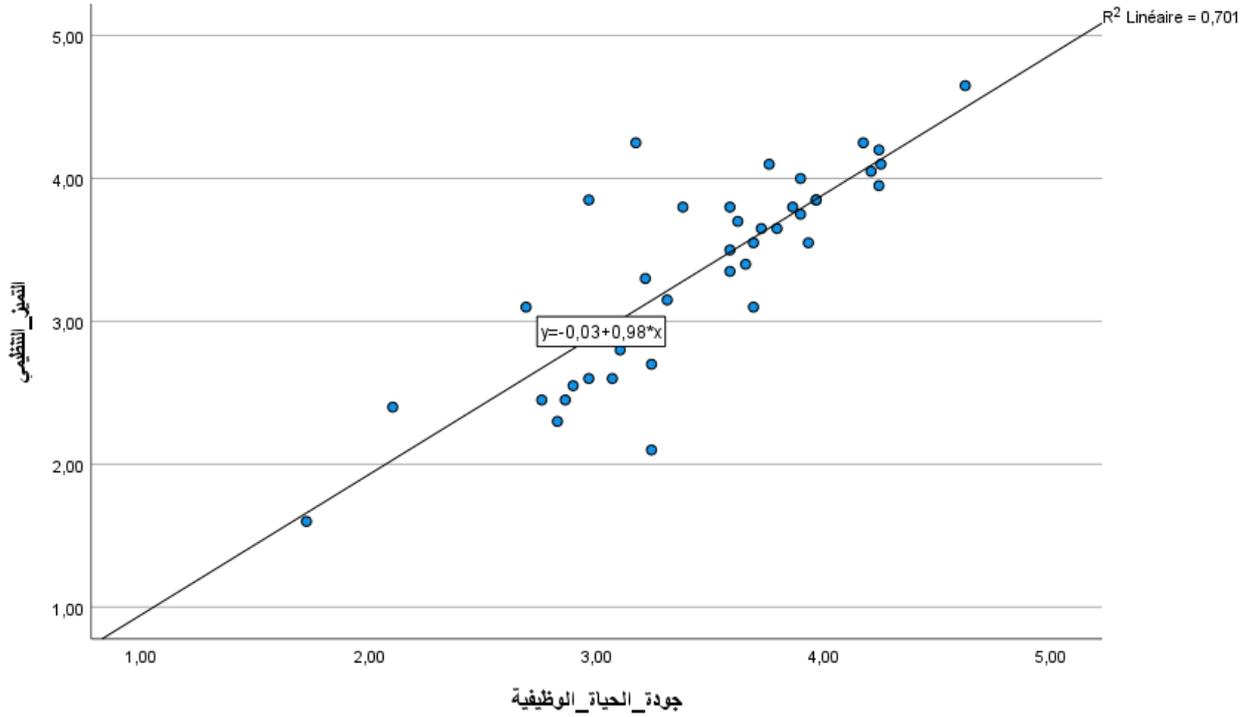
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,752	1	13,752	91,345	<,001 ^b
	de Student	5,871	39	,151		
	Total	19,623	40			

a. Variable dépendante : التنظيمي_التميز

b. Prédicteurs : (Constante), COMPUTE الوظيفية_الحياة_جودة

(المصدر: حسب مخرجات SPSS)

الشكل رقم (3, 7): لوح الإنتشار لجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي



(المصدر: حسب مخرجات SPSS)

كما سبق يمكن استخراج المعادلة التالية:

$$\text{axe2} = -0,03 + 0,98\text{axe1}$$

$$\text{sig1} < 0,001 \quad \text{sig2} < 0,001$$

$$R^2 = 0,701 \quad \text{sigf} < 0,001$$

يتبين من خلال المعادلة أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) تبني (axe1) جودة الحياة الوظيفية و (axe2) التميز التنظيمي مما يدل على أن الانحدار معنوي وأنه توجد علاقة ذات دلالة قوية بين المتغيرين، أي كلما زادت جودة الحياة الوظيفية بدرجة واحدة فإن التميز التنظيمي يستجيب ب 0,98. وقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (0,701) والتي تعني أن جودة الحياة الوظيفية تفسر ما قيمته 70,1% من التميز التنظيمي في حين تعود النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى.

وهو ما يستدعي إلى قبول الفرضية محل الدراسة، أي أنه تؤثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي بشكل مطلق في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت-.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها للتعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت-، والذي من خلاله قمنا بتشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ثم عاجلنا مشكلة الدراسة من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS، وأيضاً قمنا باختبار الفرضيات ومدى صحتها، حيث توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لجودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت-.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من أهم الأسس التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة للمحافظة على مواردها البشرية وذلك من خلال خلق بيئة عمل ملائمة والتي من شأنها تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي للموظفين، مما يخلق مشاعر إيجابية لديهم لتحسين انتاجية العمل وكذا تحقيق مستويات عالية من الأداء في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون والوصول إلى التميز التنظيمي. من خلال ما سبق حاولنا التركيز في بحثنا على معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وكذا إيجاد الصلة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد التميز التنظيمي، و من أجل معرفة الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في تطبيق جودة الحياة الوظيفية والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، فقد تمت معالجة الإشكالية في ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي وذلك باتباع المنهج والأدوات المناسبة لذلك والمبينة مسبقا، وبالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات والمعطيات، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها.

نتائج الدراسة:

بناء على إشكالية دراستنا المطروحة والفرضيات المعتمدة والأهداف المرجوة من هذا البحث من جهة، والدراسة الميدانية والنظرية للموضوع من جهة أخرى، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي يمكن إدراجها في النقاط التالية:

- إن الهدف الأساسي من محاولة تحسين جودة الحياة الوظيفية يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة ذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية من وقدرة فائقة في الإبداع والإبتكار.
- التميز التنظيمي ليس هدفا ثابتا يمكن الوصول إليه، بل هو السعي المستمر والجهد المتواصل للمؤسسة للمحافظة على مكانتها واختلافها وأفضليتها حاضرا ومستقبلا.
- تتوفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت- بدرجة مرتفعة.
- تتوفر أبعاد التميز التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت- بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر أساتذة الكلية.
- أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل جيد على تحقيق التميز التنظيمي المؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة قوية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد التميز التنظيمي.

إختبار فرضيات البحث:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع، ومن خلال الدراسة التي تضمنتها مختلف أجزاء البحث توصلنا إلى نتائج إختبار الفرضيات السابقة الذكر على النحو الموالي:

- بالنسبة إلى الفرضية الأولى والمتمثلة في "تتوافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بصورة مطلقة وواضحة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت- مع تطبيق أبعاد التميز التنظيمي بشكل نسبي"، تعتبر صحيحة وهذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها عند حساب المتوسط الحسابي $\bar{X}(axe2)$ وجدنا قيمته 3,4425 وهي تعتبر نسبة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي. عند حساب المتوسط الحسابي $\bar{X}(axe2)$ حيث بلغت نسبته 3,357 وهي تعتبر درجة متوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في "تؤثر جودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -تيارت- بشكل مطلق"، تعتبر صحيحة لأنه تبين من خلال معادلة الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لجودة الحياة الوظيفية على التميز التنظيمي.

التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح التوصيات التالية:

- التركيز على أبعاد جودة الحياة الوظيفية لضمان تعزيز التميز التنظيمي.
- ضرورة التزام المؤسسة بتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي من شأنها تحقيق التحسين المستمر وزيادة مستوى الأداء والانتاجية.
- على المديرية رفع مستوى الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يزيد من درجة ولاءهم وانضباطهم في العمل وبالتالي تزيد من جودة أدائهم.
- القيام بتحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً، وكذا توفير البيئة المناسبة لهم بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.
- توفير فرص الإرتقاء والتقدم الوظيفي أمام جميع الموظفين، مع العدالة في تطبيق أنظمة الترقية وعدم التحيز والمحاباة.
- الإهتمام أكثر بتحسين علاقات العمل ما يشجع على التعاون في العمل وخلق روح الفريق الواحد.

- ضرورة توفير قيادات كفيلة بتطبيق نموذج التميز وذلك من خلال إعطاء حوافز تشجيعية للأفراد الذين لديهم أفكار إبداعية وحلول مبتكرة.
- العمل على نشر ثقافة التميز بين الأفراد في المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1- الكتب:

1. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة، مصر، 2018.
 2. راضية رابع بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
 3. رضا إبراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2012.
 4. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2008.
 5. سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
 6. عبد الرزاق الشحادة وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج2، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
 7. عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، ج1، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011.
 8. علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 2022.
 9. مدحت أبو نصر، أساسيات في إدارة الجودة الشاملة TQM، ط1، دار الفجر، مصر، 2008.
 10. ياسر محمد خليل، مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، ط1، دار إضافة، القاهرة، مصر، 2021.
- 2- أطروحات الدكتوراه والرسائل الجامعية والمذكرات:
1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية-المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه، كلية

- العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014.
2. أسامة زياد، يوسف البليسي، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
3. بوديسة محمد، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الرضا المهني لدى أساتذة التعليم العالي بتطبيق معيار والتون**، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج، عين تموشنت، الجزائر، 2015/2014.
4. جعفر نورة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العمومي "دراسة حالة جامعة المسيلة"**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021/2020.
5. حرز الله عبد الحفيظ، **أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة العطل المرضية "دراسة حالة الوحدة المركزية للحماية المدنية بولاية بسكرة"**، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2019/2018.
6. حسني فؤاد الدحدوح، **جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.3/2014.
7. خليل إسماعيل، إبراهيم ماضي، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر، 2014.
8. سمر سعيد البياري، **جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الإجتماعية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018.

9. صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019/2018.
10. كمال منير عوض الجوجو، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
11. محمود إسماعيل، إسماعيل أبو عودة، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.
12. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 3- المجالات:
1. إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، مصر، 2019.
2. أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن، المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 16، مصر، 2019.
3. أريج سعيد خليل، التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية "بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي الصليخ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، بغداد، العراق، 2019.
4. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، الجزائر، 2016.
5. ربي عزت الكنج، مدى توافر أبعاد التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية، مجلة جامعة تشرين -العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 6، سوريا، 2020.

6. زايد ناجي شاوش، محمد عبد الله الأشول، تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا-اليمن-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد12، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، فلسطين، سبتمبر، 2018.
7. ساخي أبو بكر، تيغرة أحمد، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 13، العدد1، الجزائر، 2021.
8. عادل بوجان وآخرون، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد2، الجزائر، 2018.
9. مقنين عبد الحق، فرنان مجيد، جودة الحياة الوظيفية كأحد العوامل الرئيسية لتنمية الدافعية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 12، الجزائر، جوان 2017.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Ahmed Al Yami, Eman Haif bin Wared, **The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University**, Journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 25, No 116, 2019.
2. Victoria Bull, **Oxford business english dictionary for learners english**, Oxford university press, USA, 2008.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1. www.univ-tiaret.dz, visite le 07/05/2022
2. أحمد ابراهيم خضر، ارشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، مقال على الموقع alukah.net/0/50431/ تاريخ الاطلاع: 2022/04/28، الساعة 16:00.
3. ربيع الزواوي، مقالات في أنظمة الإدارة، تم التصفح يوم: 2022/04/25، www.iso-tec.com

الملاحق

الملحق رقم 1: الإستبيان

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة ابن خلدون-تيارت - ،
نضع بين أيديكم هذه الاستمارة وهي عبارة عن استبيان لجمع البيانات المتعلقة بدراستنا حول: أثر جودة
الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي.
لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الاستبانة المرفقة وفقما ترونه مناسبة، علما
أن المعلومات المأخوذة من طرفكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، آملمين في تعاونكم من
أجل الخروج بنتائج علمية وتحقيق أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

والأستاذ المشرف:

أ.د. مداني بن شهرة

من إعداد الباحثين:

- جيلالي ريمة

- مستور مختارية

السنة الجامعية: 2022/2021.

للإجابة على تساؤلات الاستمارة يرجى وضع إشارة (X) أمام ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة:

أولاً: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر "ب"	<input type="checkbox"/>	أستاذ محاضر "أ"
<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد "ب"	<input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد "أ"
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1- المشاركة في اتخاذ القرارات						
1	يوجد شفافية في كيفية صنع القرار على كافة المستويات المختلفة في الكلية					
2	يشارك الأساتذة في اتخاذ القرارات التي تمس أعمالهم					
3	تقوم الإدارة بتشجيع الأساتذة على المشاركة في اتخاذ القرارات					
4	يبادر الأساتذة بتقديم اقتراحاتهم وتصوراتهم لتحسين وتطوير سيرورة العمل					
5	لدي سلطة اتخاذ القرار في حدود وظيفتي					
2- الاستقرار والأمان الوظيفي						
6	أشعر بالطمأنينة عند تنفيذ مهماتي					

					7	أشعر بالاستقرار بالكلية ولا أعاني من أي تهديد بالاستغناء عن خدماتي
					8	أبحث عن فرص بديلة للعمل وذلك لشعوري بعدم الأمان والاستقرار الوظيفي
					9	لدى الكلية أنظمة واضحة من أجل المحافظة على الكفاءات العلمية
					10	تهتم الكلية بسلامة وأمن الأساتذة العاملين بها
3- علاقات العمل						
					11	يسود بين الأساتذة التعاون وروح الفريق الواحد
					12	يمكن التعبير عن الرأي بكل حرية دون التخوف من الجماعة
					13	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
					14	تتيح إدارة الكلية فرصة التفاعل والاتصال مع كافة الأساتذة من مختلف المستويات
4- التوازن بين الحياة والعمل						
					15	تأخذ الكلية بعين الاعتبار الظروف الشخصية للأساتذة عند تقييم أدائهم
					16	توفر الكلية أنظمة العمل المرنة لأداء بعض المهام الوظيفية في المنزل
					17	تعمل المديرية على توفير الدعم والمشاركة لتعزيز مناخ عائلي حميم للعاملين بها
					18	تتيح الكلية الإجراءات اللازمة لتحقيق حالة من التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية
5- الأجور والمكافئات						
					19	يتناسب الراتب مع المهام الموكلة إلي

					20	أشعر بالرضا على ما أحصل عليه من أجر
					21	تعتمد نظم الأجور والمكافئات على أسس عادلة
					22	أشعر بأن المكافئات توزع على من يستحقها
					23	يشجع نظام الأجور والمكافئات على تحسين الأداء في العمل
					24	يتلاءم الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات الحياة
6- الترقية والتقدم الوظيفي						
					45	يوجد توافق بين مؤهلاتي وقدراتي العلمية ودرجتي الوظيفية
					26	تمنح الترقيات الوظيفية للأساتذة بعدالة وانصاف
					27	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة
					28	تطبق إدارة الكلية سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					29	الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية

ثالثا: التميز التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-تميز القيادة						
1	تسند الإدارة العليا الوظائف بحسب قدرات الأساتذة					
2	تحقق الإدارة العليا أهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة					
3	تحقق الإدارة العليا الدافعية لدى الأساتذة نحو					

					التميز في العمل
					4 تعمل الإدارة العليا على حل المشاكل التي تواجه أداء المهام المخصصة للأساتذة
2- تميز المرؤوسين					
					5 يعرف الأساتذة واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة
					6 يقبل الأستاذ بالكلية التحدي في الأدوار الموكلة إليه
					7 لدى الأساتذة الاستعداد لمواكبة التغيرات في ظروف أداء العمل
					8 يحرص الأساتذة على المشاركة الفاعلة في حل المشكلات
3- تميز الاستراتيجية					
					9 تمتلك الكلية رؤيا حول ما تسعى لتحقيقه
					10 تنسجم الاستراتيجية مع الأهداف التي تسعى الكلية لتحقيقها
					11 توفر الاستراتيجية المناخ المناسب الذي يعزز من مستويات الأداء المطلوبة
					12 تركز الاستراتيجية على توجيه كافة الموارد لإرضاء الأستاذ

4- الهيكل التنظيمي					
					13 يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح
					14 تتميز المهام بأنها محددة بشكل دقيق وواضح
					15 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لتحقيق

					التكيف ومواكبة التغييرات الحالية والمستقبلية	
					يسهل الهيكل التنظيمي في الكلية الاتصال بالمستويات الإدارية المختلفة	16
5- الثقافة التنظيمية						
					تنسجم ثقافة الكلية مع القيم التي يؤمن لها الأساتذة	17
					تهتم الكلية بمعتقدات الأفراد والتغييرات التي يرغبون في حدوثها	18
					تعكس ثقافة الكلية الاحترام المتبادل بين المدراء والأساتذة	19
					تمنح ثقافة الكلية للأساتذة الاستقلالية في تحقيق أهداف الكلية	20

شكرا لكم على حسن تعاونكم وثقتكم

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون -تيارت-، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بهذا الجانب. ولدراسة ذلك استخدمنا طريقة الإنحدار البسيط على عينة مكونة من 41 أستاذ بالكلية، حيث تم الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على استمارة إستبيان وتم معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي spss.v.22 . وخلصت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لجودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: جودة الحياة الوظيفية، أثر، التميز التنظيمي.

Abstract :

This study aims to identify the impact of the quality of work life on achieving organizational excellence in the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at Ibn Khaldoun University of Tiaret, and to come up with recommendations that increase interest in this aspect. To study this, we used the simple regression method on a sample of 41 college professors, where the data collection for this study was relied on a questionnaire and then processed by the statistical program spss.v.22. This study concluded that there is a statistically significant effect at the 0,05 level of the quality of work life on achieving organizational excellence.

Key words: Quality of work life, impact, Organizational excellence.