



جامعة المنصورة  
كلية التربية



**جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في  
ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى  
القيادات الجامعية**

إعداد

فاطمة سعد سلمان الخرافى

إشراف

أ.د / منار منصور أحمد  
استاذ أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنصورة

أ.د / صلاح الدين إبراهيم معوض  
استاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٩ - يناير ٢٠٢٥

---

## جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية

فاطمة سعد سلمان الخرافي

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى وضع التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية ، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة موضوع الدراسة واهدافها ، وتوصلت وأوصت بكل مما يلي : تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة واحدة ، والكشف المستمر على ميول واهتمامات اعضاء هيئات التدريس ، ويجاد نظم مبتكرة للاختيار والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تعطي الأولوية للكفاءة ، وتعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة ، وتوافر قدر كاف من المعرفة الأساسية بالمادة العلمية وطرق التدريس ، والاعتماد على مقررات وبرامج تعليمية مرنة، تحترم ميول ورغبات ، والاستقرار المادي والنفسي لعضو هيئة التدريس سبباً من الاداء .

### Abstract

The study aimed to develop the proposed perception through which the quality of career life of faculty members at Kuwait University can be achieved in light of the requirements for improving organizational excellence among university leaders, and the study used the descriptive analytical approach in order to appropriate this approach to the nature of the subject of the study and its objectives, and reached and recommended each of the following: Full-time faculty members to work all the time in one institution, continuous detection of the tendencies and interests of faculty members, and finding innovative systems for selection, appointment and promotion of members The faculty gives priority to efficiency, the cooperation of the faculty members of the institution to produce joint scientific research, the availability of a sufficient amount of basic knowledge of the scientific material and teaching methods, and reliance on flexible courses and educational programs, respecting the tendencies and desires, and the material and psychological stability of the faculty member will double the performance.

### مقدمة

أصبحت جودة الحياة الوظيفية لاعباً هاماً ورئيسياً في تطوير وتحسين أداء العاملين والمنظمة، فالافراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مريحة ومميزة يكونوا أصحاب أداء عال وتكون لديهم القدرة على مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي المقابل فإن المنظمة التي تحاول أن توفر برامج ودية حياة وظيفية فعالة للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها<sup>(1)</sup>.

ويعد العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسات المختلفة، حيث تعتمد فعالية جميع موارد المؤسسة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، ومن خلال العنصر البشري تتحقق

الاستفادة الحقيقية من الموارد الأخرى من مواد خام وأرس المال والإدارة والتسويق وغيرها كما وأن العنصر و البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والابتكار، والتطوير يمكنه من التغلب على ندرة الموارد الأخرى .

وتعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه من السلبية إلى الإيجابية. وبالتالي تحسين أداء المنظمة والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، فإن التركيز على برامج جودة الحياة الوظيفية تزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم وتؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة حيث ان التنفيذ الفعال لأنشطة جودة الحياة الوظيفية مثل الوقت المرين الاثراء الوظيفي، توسيع فرص العمل الثقافية، وطرق العمل المستقلة تعزز مكانة جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين، وهذه المحلات تعزز الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته وبالتالي يجعل العمل الأكثر فعالية (٢).

ويعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المهمة في الدراسات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و ذلك بسبب التأثير المباشر لهذا المفهوم على فاعلية العنصر البشري و سلوكه في المنظمة مما يساهم في تحسين أداء المنظمة بشكل إيجابي، وإتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي فإن الاهتمام تطبيق برامج و أبعاد جودة الحياة الوظيفية أصبح يمثل أولوية لأي منظمة لما لها من تأثير على أكبر المنظمات الخدمية سواء التعليمية أو الصحية أو السكنية وغيرها من المنظمات في أي مجتمع من المجتمعات المتقدمة والتي تسعى للنمو والكم .

وتعد جودة الحياة الوظيفية هي الفاصل الرئيسي بين مصادر قوة المديرين من جهة و أداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة الحياة الوظيفية على دراسة و تحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء بغرض توفير و تحقيق بيئة تنظيمية مشجعة للعاملين من خلال إستثمار المؤسسة رأسمالها البشري، وتنمية قدراته الإبتكارية وزيادة معارف الأفراد و بناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنيًا بما يوفر الشعور بجودة الحياة الوظيفية الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة (٣).

وجودة الحياة الوظيفية ليس مجرد مفهوم نظري يتم ذكره في أبحاث وكتب علم الإدارة، بل هو منهج متكامل يمكن من خلاله الإرتقاء بعنصر رأس المال البشري و النظر إليه كعنصر استثماري ، كذلك فجودة الحياة الوظيفية بمثابة عمليات تشارك في تنفيذها جميع الإدارات الموجودة داخل المنظمة، و إن كان العبء الأكبر يقع على عائق الموارد البشرية (٤).

وجودة الحياة الوظيفية ليست برامج لها فترة زمنية محددة، وإنما هي عملية مستمرة ، وبالتالي فجودة الحياة الوظيفية تنمى مع إستراتيجيات المنظمة وتساعد إلى تنفيذها، فهي لا تغرد خارج السرب بعيداً عن أهداف المنظمة ، و عدم اقتصار جودة الحياة الوظيفية على جانب دون الآخر ، فهي تشمل جميع المكونات المادية والمعنوية (٥).

وبتحقيق جودة الحياة الوظيفية يجعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين و المساعدة على زيادة إنتماء العاملين إلى المنظمة ، و عدم هجرتهم إلى منظمات أخرى ، و شعور العاملين بإحساس عدم الرضاء نتيجة لمقاربة الزملاء مع بعضهم البعض و التحزب الإقليمي لبعض جماعات العمل.

وهناك بعض الأساليب التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق جودة الحياة الوظيفية ومنها التركيز على برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية حيث يزيد من اطمئنان ورضا الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة وأن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة الحياة الوظيفية مثل الوقت المرين الاثراء الوظيفي توسيع فرص العمل الثقافية فرق العمل المستقلة يعزز من مكانة جودة

الحياة الوظيفية لدى العاملين<sup>(٦)</sup>، كما أن هذه التدخلات تتضمن الاستفادة الكاملة من إمكانات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية، ومنها الاهتمام بمصلحة وحقوق العاملين، واعتماد قنوات اتصال واضحة، وإشاعة روح الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين. منح فرص المشاركة في القرارات وقبول الاقتراحات، وإعادة النظر بأنظمة الرواتب والأجور، وإعادة تصميم الوظائف، وتوفير البيئة المادية المناسبة من حيث الأمان والنظام، وإشراك الأفراد في برامج التوعية الصحية<sup>(٧)</sup>.

ويشير التميز التنظيمي إلى مدى التقدم الذي تحرزه المنشأة في تحقيق نتائج منفردة و مرغوبة و محددة لنشاط الأعمال الذي تقوم به، لذلك فإن التميز التنظيمي لا بد أن يكون مرتبطاً بحدوث تغيير إيجابياً قابلاً للقياس طبقاً لمعايير محددة مثل الجودة الأعلى، التكلفة الأقل، الحصة السوقية الأكبر<sup>(٨)</sup>.

وكذلك عادة ما يستخدم مصطلح التميز ليشير إلى الأداء الكلي على مستوى المنظمة، ولقد تعددت الآراء والتعريفات فيما يتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية، ويرجع ذلك لاختلاف القيم والتفضيلات الفردية للباحثين، ولطبيعة مفهوم الفعالية ذاته لكونه مركب مفاهيمي مختلف المعاني متعدد الأبعاد<sup>(٩)</sup>.

والتميز التنظيمي هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ثم تحول الاتجاه من مدخل الأهداف إلى مدخل موارد النظام حيث تم تعريف الفعالية التنظيمية بمدى قدرة المنظمة في الحصول على موارد النظام تم تعريف الفعالية التنظيمية بمدى قدرة المنظمة في الحصول على مواردها من البيئة واستخدامها أحسن استخدام بما يتضمن تعظيم النتائج الكفاءة للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة وهي مقياس لكفاءة المدير أو الإدارة فقط<sup>(١٠)</sup>.

ويقصد به أداء الإدارة في الوحدات التنظيمية الداخلية للجامعة، ومدى نجاح القرارات التي يتم اتخاذها في إدارة الأنشطة الخاصة بهذه الوحدات<sup>(١١)</sup>.

وتستند عملية التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم الجامعي على مجموعة من المبادئ ومنها:

- النظر إلى المنظمة ككائن حي: حيث يؤكد التميز التنظيمي على أن المنظمة تعد بمثابة كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل مختلفة في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانقراض كما يموت الإنسان، ومن ثم يجوز تصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك والممارسات والأنشطة، نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة<sup>(١٢)</sup>.

- التميز التنظيمي ناتج لقوى متصارعة: حيث ينتج التعلم التنظيمي عن تعر المؤسسة لقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة تصب في أمرين، أولهما: أن هناك فرصاً أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصالح فيها، وثانيهما: أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات، وفي كلتا الحالتين يكون على المؤسسة تعديل أو تغيير ممارستها حتى تستطیع التوافق مع معطيات الموقف الجديد<sup>(١٣)</sup>.

- اعتماد التميز التنظيمي على إدراك الأفراد لحدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة، وأن يتبين لهم معنى تلك التغييرات سواء تطرح للمؤسسة فرصاً وآفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو سلبيات تهدد كيانها، وأن يدركوا النتائج الناجمة عن هذه التغييرات، وأن يقرروا تغيير وتعديل سلوكياتهم ليساعدوا المؤسسة على مواجهة الموقف الجديد إلى جانب توافر قدر من الصلاحية لديهم ليضعوا السلوك الجديد موضع التطبيق<sup>(١٤)</sup>.

- استناد التميز التنظيمي على نظريات وطرق ووسائل : حيث إن تعليم الأفراد نماذج تفكيرية جديدة لا يكون بمحاولة تعليمهم إياها، وإنما تزويدهم بالطرق التي تساعد على تبنيها مثل طرق تحليل الأنظمة، والتعرف على ديناميكيتها من خلال نماذج المحاكاة.
- أهمية نشر المعرفة : حيث يتم من خلالها نشر المعرفة والمعلومات بين وحدات المؤسسة وأفرادها عبر طر مختلفة، حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية وقنوات الاتصال الرسمية<sup>(١٥)</sup>.
- بناء فرق التعلم : حيث تشجع الأهداف والمسئوليات المشتركة، والمشاركة في صنع القرار، وتنمية البنى الفكرية والمعرفية، وتدعيم أنظمة المعلومات الإدارية، ومجتمعات الممارسة، وتتمن هذه الفرق: فرق التعلم، وفرق متعددة الوظائف، وفرق تعلم الإدارة العليا، وفرق تيسير التعلم<sup>(١٦)</sup>.

### **مشكلة الدراسة**

- فى ضوء العرض السابق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ما فعالية تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت فى ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يستلزم ذلك الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية :
- (١) ما الإطار المفاهيمى لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ؟
  - (٢) ما الأسس النظرية للتميز التنظيمى ؟
  - (٣) ما التصور المقترح الذى يمكن من خلاله تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت فى ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية ؟

### **أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الى وضع التصور المقترح الذى يمكن من خلاله تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت فى ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية.

### **أهمية الدراسة**

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلى :

- (١) حيث أن الإتجاه السائد حالياً في الجامعات الكويتية بشكل عام ، وجامعة الكويت على وجه الخصوص هو التوجه نحو العمل على التطوير والتحسين التنظيمى والإدارى للقيادات الجامعية ، تأتى أهمية الدراسة الحالية ، والتي تسعى إلى إحداث التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية من اجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت .
- (٢) قد تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الجامعية والتعليمية بجامعة الكويت في تبصيرهم بالواقع الحالى للتنظيم الإدارى بالجامعة ، وأهم المشكلات التي تعوقهم وتعترض مواصلة طريق عملهم ، ومتطلبات تطوير وتنمية النواحي التنظيمية سعياً للوصول الى التميز التنظيمى المنشود الذى يهدف الى تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت .
- (٣) يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة المؤسسات والإدارات والوحدات المختلفة بجامعة الكويت المنوط بها إتخاذ القرار ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية .
- (٤) تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية وتزويد من فرصة الاستفادة من البحوث التربوية فى تطوير التنظيم الإدارى بالجامعات بشكل عام وجامعة الكويت على وجه الخصوص .

## منهج الدراسة

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبة هذا المنهج لطبيعة موضوع الدراسة واهدافها .

### المحور الأول : الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

يعد العنصر البشري أحد أهم الموارد في المؤسسات المختلفة بشكل عام ، والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص ، حيث تعتمد فعالية جميع موارد المؤسسة الجامعية على كفاءة العنصر البشري في إدارتها ، ومن خلال العنصر البشري تتحقق الإستفادة الحقيقية من الموارد الأخرى بالمؤسسة الجامعية ، كما أن العنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الإبداع و الابتكار و التطوير يمكنه من التغلب على ندرة الموارد الأخرى<sup>(١٧)</sup> .

### أولاً : مفهوم جودة الحياة الوظيفية

اختلفت آراء الباحثين حول وضع تعريف شامل لجودة الحياة الوظيفية، ونظراً لكثرة تعريفات جودة الحياة الوظيفية حيث كانت التعريفات تعكس وجهات نظر واهتمامات كاتبيها من حيث التركيز علي أمور معينة علي حساب أمور أخرى ويمكن توضيح تعريف جودة الحياة الوظيفية كما يلي :

تعبر جودة الحياة الوظيفية على أنها توقعات الموظفين تجاه منظمات العمل من حيث العدالة والأجور والتعويضات ووجود بيئة آمنة وصحية وتنمية القدرات البشرية وتحقيق والأمان الوظيفي والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل<sup>(١٨)</sup> .

ويرى أحد الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية تهتم بتوفير ظروف عمل جيدة، ومرتببات ومكافآت مادية ومعنوية وقدر من الاهتمام، وتتحقق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل<sup>(١٩)</sup> .

كذلك يرى أحد الباحثين أن جودة الحياة الوظيفية " هي استراتيجية مخططة من قبل منظمات الأعمال، ومجموعه من الممارسات التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية والتي تسعى جميعها إلى تحقيق ميزة تنافسية عالية، تهدف إلى تذليل كافة العقبات التي تواجه العاملين لتحقيق التوازن بين متطلبات الحياة الشخصية ومتطلبات الوظيفة من خلال تهيئة بيئة عمل تتوافر فيها العوامل المعنوية والمادية التي تشعر العاملين بالرضا والأمان والتقدير فينعكس ذلك بدوره على تحقيق إنتماء متبادل بين العاملين والمؤسسة يظهر في بذل العاملين كافة الجهود التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية وجدارة، مما يسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة " <sup>(٢٠)</sup> .

كما عرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها أقصى مدى يستطيع الموظفين الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل<sup>(٢١)</sup> .

ويرى البعض أنها هي مجموعته من المعاني الكبيرة في حياة الأفراد والتي تغطي مشاعرهم تجاه كل جانب من جوانب العمل ومدى رضاه عنها بما في ذلك المكافآت ودرجة الأمان والعدالة<sup>(٢٢)</sup> .

وخلص أحد الباحثين إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي : توفير الظروف وبيئة العمل الملائمة التي تعزز الرضا الوظيفي، من خلال توفير المكافآت، والأمن الوظيفي، وفرص النمو والسماح للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون وتحقيق العدالة بنظام الأجور عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين و رغباتهم، وبما يحقق ردود أعلى إيجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية<sup>(٢٣)</sup> .

وبعد عرض بعض التعريفات المختلفة لجودة الحياة الوظيفية وتوضيح الاختلاف في وجهات النظر حول إيجاد مفهوم شامل جامع لها قامت الباحثة بمحاولة وضع تعريف إجرائي لجودة الحياة الوظيفية على النحو التالي :

جودة الحياة الوظيفية هي توفير إمكانيات وظروف وبيئة عمل ملائمة لأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية من أجل تعزيز الرضا الوظيفي، بتوفير مكافآت، وأمن وظيفي، وفرص نمو لأعضاء هيئة التدريس ، وإفساح المجال لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة بنظام الأجور عن سلامة بيئة العمل، مما يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبما يحقق ردود أعلى إيجابية وأرقى أداء مهني واكاديمي تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية العلمية داخل الحقل الأكاديمي للمؤسسة الجامعية .

### **ثانياً : أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية**

يرى البعض أن أهمية تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يكمن فيما يلي :

- ١- الحفاظ على رأس المال الفكري بالمؤسسة .
- ٢- تحفيز العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.
- ٣- قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية<sup>(٢٤)</sup> .

إن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية ينتج بصفة أساسية من وجود علاقة طردية للأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية مع أبعاد جودة حياة الفرد الشخصية، إن أهمية مفهوم جودة الحياة الوظيفية تعود إيجابياً على المجتمع ككل وليس على العاملين والمنظمات فقط حيث أنها تؤدي الى خفض التكاليف وزيادة جودة المنتجات<sup>(٢٥)</sup> .

كذلك فإن وجود بيئة عمل سليمة يؤدي إلى زيادة إقبال الفرد على الحياة مما ينتج معه فرد أكثر إنتاجية. حيث أن أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في حال النظر من وجهة نظر المنظمات تكمن في أن العاملين السعداء هم الأكثر أداء وظيفي والتزام تنظيمي ورغبة في البقاء في المنظمة ويكونوا أكثر إنتاجية<sup>(٢٦)</sup> .

وأكد أحد الباحثين على ما سبق ذكره من حيث انه في ظل الظروف التنافسية الشديدة التعقيد فإن تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية في المنظمات يؤدي الي خفض التكاليف فيعود بالإيجاب على زيادة كفاءة المنظمات وزيادة الإنتاجية التنظيمية<sup>(٢٧)</sup> .

### **ثالثاً : أبعاد جودة الحياة الوظيفية**

تتمثل الأبعاد الخاصه بجودة الحياة الوظيفية في كل مما يلي :

#### **(١) التمكين والمشاركة في إتخاذ القرارات**

أوضحت إحدى الدراسات أن المشاركة في إتخاذ القرارات تولد نوعاً من الإلتزام عند تنفيذ القرارات، وتؤدي الي الفهم العميق لأبعاد القرارات المتخذة وتخفف من العقبات التي قد تحول دون تنفيذها<sup>(٢٨)</sup> .

هذا وقد أشارت إحدى الدراسات والتي طبقت على قطاع الخدمات الصحية في إحدى المستشفيات الحكومية من خلال عينه مكونة من ١٤٠ عامل وعاملة انه في حال اهتمام إدارة المستشفى بالرضا الوظيفي الذي ينتج من زيادة الإهتمام بمشاركة العاملين بالمستشفى وإدماجهم في صنع القرارات وصولاً الى مرحلة التمكين للعاملين فإن درجة جودة الخدمات الصحية المقدمة ترتفع بشكل ملحوظ<sup>(٢٩)</sup> .

## (٢) العدالة التنظيمية

هي عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل إدارته، سواء أكانت بشكل توزيع الأجور والمكافآت، أو بشكل عدالة الإجراءات المطبقة في توزيع الأجور، أو عدالة المعاملة على المستوى الشخصي، أو المعلوماتي، أو عدالة تقييم الأداء مما يتوفر معه العدالة في الترقى<sup>(٣٠)</sup>.

## (٣) دعم الرؤساء ووجود معني وتحدي دائم للوظيفية

يتم إيصال هذا من خلال التخطيط الدائم لأعمال المورد البشري بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة وبالطريقة التي تتفق مع متلاحقات العصر الحديث حيث أن تخطيط القوي العامله يعمل الى تحقيق مجموعه من الأهداف منها<sup>(٣١)</sup> :

?- الحصول علي المهارات والوظائف المناسبة في الوقت المناسب.

?- التنبؤ بأنواع الموارد البشرية اللازمة والمواصفات المطلوبه لكل وظيفة.

ج- الاستخدام الفعال للموارد البشرية مما يُشعر المورد البشري بمعني ما يقوم به.

لذا لابد على إدارة الموارد البشرية في المنظمة العمل على تعزيز العلاقة بين العاملين وبين الرؤساء الذين يجب ان يقدموا الدعم الدائم وتقدير الجهود والتحفيز مما ينتج عنه زيادة درجة الرضا الوظيفي والذي يؤثر بدوره على درجة الولاء المؤسسي<sup>(٣٢)</sup>.

## (٤) التدريب الفعال المتجدد في كافة المجالات

يرى أحد الباحثين أن من أغراض إدارة الموارد البشرية الأساسية إنشاء قوي بشرية مناسبة والحفاظ عليها<sup>(٣٣)</sup>، وهنا لابد من تحقيق مجموعه من الأهداف الإستراتيجية منها إدارة المعرفة وهي تمثل كل الممارسات التي تتخذ لإنشاء واكتساب ومشاركة و إستخدام المعرفة دائماً وأبداً لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات وينشأ ذلك من خلال الدورات التدريبية المدروسة حسب الإحتياجات التدريبية بالمنظمة كذلك من خلال البعثات التعليمية وعقد ورش عمل وتقديم الدعم للعاملين المقبلين على الإشتراك في برامج وبعثات تعليمية داخلية وخارجية<sup>(٣٤)</sup>.

## (٥) الأجور والمزايا النقدية

عند انضمام العاملين للعمل بأي منظمة فإنهم في المرحلة الأولى من العمل يركزون علي الاجور والمكافآت ودائماً من وجهة نظر اصحاب المنظمات فان الاجور والتعويضات تعتبر من الادوات القوية في تعزيز الاهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>(٣٥)</sup>.

## (٦) أشكال العمل المرن

هناك عدة أشكال مختلفة للعمل المرن التي تم تطبيقها منذ أن أصبح العمل بهذا الشكل معروفا وهذه الأشكال هي<sup>(٣٦)</sup> :

- العمل بعض الوقت فيه يحق للعامل أن يخفض ساعات عمله إذا سمحت طبيعة العمل بذلك
- العمل ضمن ساعات مرنة هنا يكون للعامل بعد موافقة صاحب العمل الحق في توزيع ساعات العمل المحددة يوميا بشكل يتوافق مع حاجات العامل بشرط ألا يقل مجموع ساعات عمله عن ساعات العمل المعروفة المعتادة واليومية.
- أسبوع العمل المكثف للعامل الحق في هذا الشكل وبعد موافقة صاحب العمل أن يوزع ساعات عمله الأسبوعية على عدة أيام تقل عن الأيام المعتاد للعمل في مؤسسته بشرط ألا تزيد عن احدى عشرة ساعة في اليوم.
- السنة المرنة ويتم هذا بالتوافق مع صاحب العمل وأحكام قانون العمل المعمول به، إذ يقوم العامل بتوزيع أيام عمله السنوية على عدة أشهر محددة في السنة.

## (٧) بيئة عمل صحية " نفسياً ومكانياً

إن الإشكالية الأساسية في توفير بيئة عمل مناسبة ومريحة تكمن في أن بيئة العمل قد تعد مصدر للعديد من الضغوط منها الفيزيائية والنفسية والاجتماعية، والتي عندما تتجاوز الحدود الآمنة تكون مصدراً هاماً لتأثيرات سلبية على الحالة الصحية للعامل بدنياً ونفسياً وتكون سبباً في الإصابة بالأمراض المهنية واصابات العمل<sup>(٣٧)</sup>.

ويعرف ضغط العمل بأنه قد يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه<sup>(٣٨)</sup>.

### رابعاً : عضو هيئة التدريس وأهميته

لعضو هيئة التدريس الجامعي مكانة خاصة ومرموقة في مجتمعه أولاً ، ومن ثم أهميته في العملية التعليمية الأكاديمية ، ويعد أحد الركائز الهامة جداً في العملية التربوية في مرحلة التعليم الجامعي ، حيث بانح يعتمد عليه اعتماداً كبيراً في مواجهة التحديات المعاصرة بما سيحدثه من تغيرات علمية وتكنولوجية كبرى في العملية التعليمية بحيث يكون قادراً على ما يلي<sup>(٣٩)</sup> :

- تحمل أعباء التدريس بكفاءة عالية ، وجودة وإتقان ، حتى يستطيع مواجهة تحديات القرن المقبل .
  - أن يكون إعدادة إعداداً جيداً بشكل يجعله قادراً على وضع خطط لإصلاح التعليم الجامعي وتطويره .
  - أن يربط محتوى الدراسة لطلبته بقضايا المجتمع ومشكلاته .
  - أن يظهر اهتماماً كافياً بالمجالات العلمية والتطبيقية .
  - توظيف معلوماته الأكاديمية في واقع العملية التعليمية .
  - أن يراعي أثناء التدريس مساهمة محتوى مادته التي يدرسها للتقدم العلمي والتكنولوجي الحديث .
  - قدرته على تطبيق النظريات التربوية والسيكولوجية مثل مقررات التربية ومشكلات المجتمع وغيرها .
- هذا وقد أصبحت قضية إعادة النظر في إعداد عضو هيئة التدريس الجامعي بشكل خاص والمعلم بشكل عام في الوقت الحاضر ، أمرٌ أكثر إلحاحاً ، بسبب رياح العولمة التي تهب على جميع دول العالم ومن بينها فلسطين ، لقد أصبح عضو هيئة التدريس في زمن العولمة ، يقع تحت تأثير تيارين شديدين ، أحدهما تأثير الهوية الدينية التي يؤمن ويرتبط بها وبعقيدته التي تحكم سلوكه وأفكاره ، كما يرتبط بمبادئها وأصالتها وإطارها القيمي<sup>(٤٠)</sup>.

### المحور الثاني : الأسس النظرية للتميز التنظيمي

#### أولاً : مفهوم التميز التنظيمي

تناول بعض الباحثين التميز التنظيمي بجدية واهتمام، وعرفه كل منهم من جانب معين ، حيث عرف التميز التنظيمي بأنه عملية مخططة لإحداث تغيير في ثقافة المؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظرياتها والبحث فيها<sup>(٤١)</sup>.

ويعرفه سينزو وروبينز Cenzo and Robbins بأنه أسلوب لزيادة فعالية المؤسسة وإنتاجيتها حيث لا يستخدم فقط لمواكبة التغييرات والتجديدات الحادثة، وإنما لمواكبة التغييرات المتوقع حدوثها مستقبلاً في المؤسسة<sup>(٤٢)</sup>.

أما روبرت أوينز R Owens فيرى أن التميز التنظيمي في المدارس هو عملية أساسية تهدف لزيادة قدرة المدارس والمقاطعات المدرسية على تجديد ذاتها وتحسين أدائها التنظيمي<sup>(٤٣)</sup>. كما يعرف بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وإنماء سلوكهم عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً<sup>(٤٤)</sup>.

وعرفه رفاعي بأنه عملية واعية ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية بما يضمن التحقيق والمحافظة على المستوى الأمثل للأداء مقاساً بمقاييس الكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية<sup>(٤٥)</sup>. وعرفه أحمد بأنه عملية شاملة ومنكاملة لجميع جوانب المؤسسة (أفراد- جماعات العمل – التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية واقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية<sup>(٤٦)</sup>.

وعرفه ديسلر Dessler بأنه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التطوير والذي في ضوءه يشارك العاملون بأنفسهم في اقتراح التطوير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين<sup>(٤٧)</sup>.

كما عرف فرينش وبيبل (Bell & French) التميز التنظيمي على أنه جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا من أجل تحسين أساليب حل المشكلات في المؤسسة وتحديث عملياتها، وبشكل خاص من خلال إجراء تشخيص أكثر فعالية، وبمشاركة الجميع، ومن خلال إدارة الثقافة التنظيمية، مع التركيز بشكل خاص على علاقات العمل غير الرسمية والقائمة في مجموعات العمل باستخدام نظريات وتقنيات العلوم السلوكية التطبيقية بما فيها البحث العلمي<sup>(٤٨)</sup>.

كما عرفه عبدالله بأنه نشاط يحتاج إلى إدارة فعالة من أجل إحداث التعديلات في كافة أجزاء النظام مع ضرورة التركيز على أبعاد التغيير وهي تحديد أنواع أنشطة التغيير وتصنيفاتها والوقت اللازم لتنفيذها، وتحديد مدى جاهزية المؤسسة واستعدادها لأنشطة التغيير المستقبلية، وتحديد الطرق والاستراتيجيات التي ستتبنها المؤسسة لإحداث التغيير، وتحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستمرارية في التطوير لكافة جوانب المؤسسة البشرية والمادية والتنظيمية<sup>(٤٩)</sup>.

ويلاحظ من التعريفات السابقة تعدد وتنوع مفاهيم التميز التنظيمي فمنها ما ركز على سلوك الأفراد ومنها ما ركز على المؤسسة، ومنها ما ركز على البيئة التنظيمية المحيطة بالمؤسسة ومنها ما ركز على غير ذلك، وعلى الرغم من تعددها، إلا أنها لا تختلف في مضمونها.

### **ثانياً : أهداف التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية**

إن أهداف التميز التنظيمي يتم تحديدها على طبيعة المسببات الخارجية أو الداخلية ومن أهم أهداف التميز التنظيمي ما يلي :

- تطوير أساليب المؤسسة التعليمية في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المؤسسة التعليمية في مواجهة مشكلاتهم وفي انضباطهم الذاتي.
- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات العمل.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- بناء مناخ محابي للتطوير والإبداع<sup>(٥٠)</sup>.
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة التعليمية.
- زيادة درجة إحساس العاملين بالانتماء وبالأهداف التنظيمية.
- مساعدة المديرين في تبني أساليب الإدارة الحديثة بدلا من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية<sup>(٥١)</sup>.
- يدعم التميز التنظيمي كفاءة المؤسسة التعليمية وفعاليتها<sup>(٥٢)</sup>.
- إيجاد اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة.
- تجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية. تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون.
- خفض معدلات الغياب ودوران العمل والارتفاع بمستوى تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء.
- حسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال .
- زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على الإبداع والتعلم.
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة التعليمية<sup>(٥٣)</sup>.
- تحقيق درجة عالية من التعاون<sup>(٥٤)</sup>.

### ثالثا : أهمية التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية او الجامعات وخصائصه

تأتي أهمية التميز التنظيمي كونه ظاهرة مركبة تتعدى أهميته وتتجاوز حدوده ما يحققه في حاضره ويمتد إلى مستقبله ، إن الحاجة لوجود جهود منظمة للتميز التنظيمي من شأنها أن تعمل على تعزيز فعالية المؤسسة التعليمية وتحسين نتائجها من خلال تنظيم خططها ومشروعاتها وتحقيق أهدافها وتوظيف وتدريب ودعم العاملين بها<sup>(٥٥)</sup> ، وتمثل أهمية التميز التنظيمي في كل مما يلي<sup>(٥٦)</sup>.

#### (١) الحفاظ على الحيوية الفاعلة

يؤدي التميز إلى انتعاش الآمال وسيادة روح من التفاؤل داخل المؤسسات التعليمية لأنه يعمل على تجديد الحيوية ، وتحريك الثوابت ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية في التطوير، فتختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

#### (٢) تنمية القدرة على الابتكار

يحتاج التميز إلى جهد للتعامل معه دائما سواء أكان التعامل إيجابيا بالتكيف، أم كان التعامل سلبيا بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التطوير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

#### (٣) تحفيز الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء

تنصهر في التميز كافة التيارات والأنواع والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي :

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت و المشكلات التي نجمت عنها.
- عمليات التجديد والإحلال محل القوى التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على التقدم في العمل.

- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

#### (٤) التوافق مع متغيرات الحياة

يعمل التطوير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية حيث تتفاعل فيه العديد من العوامل، والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح، والحقوق.

- كما تتبع أهمية التميز التنظيمي للمؤسسات التعليمية من عدة مبررات داخلية، وهي المبررات المرتبطة بطبيعة المؤسسة التعليمية ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب المتبعة في تحقيق أهدافها وفي معالجة مشاكلها المتعلقة بالعمل والعاملين فيها وتتضمن :
  - إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المتبعة في المؤسسة التعليمية.
  - إيجاد التنسيق والتوازن بين مناخ المؤسسة التعليمية واحتياجات الأفراد العاملين فيها.
  - ضرورة تغيير الأساليب الإدارية وتطورها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات.
  - تحسين العلاقات وزيادة التعاون بين جماعات العمل في المؤسسة التعليمية<sup>(٥٧)</sup>.
  - وجود خبرات في العمليات والأنشطة كما هو الحال مثلاً في عملية اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقة الشخصية المتبادلة.
  - تلافى وجود مشكلات لدى الأفراد، كما يعكس ذلك في انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل<sup>(٥٨)</sup>.
  - إدارة الصراع التنظيمي وحالات اللامرضاء الوظيفي.

#### رابعاً : متطلبات التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية

إن متطلبات نجاح التميز التنظيمي بالمؤسسات الجامعية يمكن توضيحها بالآتي<sup>(٥٩)</sup> :

- ١- دعم ومساندة القيادة العليا في المؤسسة التعليمية لعملية التميز التنظيمي بشكل مستمر، وتذليل العقبات التي تعترضه وشرح أبعاده للعاملين باستخدام المهارة والمرونة بدلاً من أسلوب التهديد والوعيد.
  - ٢- إشراك كافة العاملين في المؤسسة التعليمية في عملية التميز التنظيمي وتنفيذه وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه لأن مشاركة العاملين في هذا التطوير ستجعلهم أكثر إدراكاً لأهدافه ونتائجه وكيفية تنفيذه والمشكلات التي يمكن أن تحد من فعاليته.
  - ٣- زيادة اهتمام المسؤولين في المؤسسة التعليمية بتطوير العلاقات التنظيمية، وذلك عن طريق عقد نشاطات ثقافية وترفيهية للعاملين خارج أوقات الدوام الرسمي، وكذلك إفراح المجال للعامل لكي يبدي رأيه في العمل دون قيود، ومنحه الفرصة كي يبدع في العمل، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمرؤوسين لتبادل وجهات النظر.
  - ٤- اعتماد المؤسسات التعليمية على هيكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعاً أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، وكذلك الابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تعتمد على مركزية السلطات، بدلاً من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التطوير التنظيمي.
- وهناك مقومات لنجاح التميز التنظيمي بالمؤسسات الجامعية منها<sup>(٦٠)</sup> :
- تأييد الإدارة العليا لخطط التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
  - توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لإحداث التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
  - المركزية في التخطيط واللامركزية في التنفيذ.
  - عدم الاعتماد على خبير (مستشار) التطوير بصورة كاملة في تطوير المؤسسات التعليمية.

### خامسا : صعوبات ومعوقات التميز التنظيمي في المؤسسات الجامعية

تتمثل معوقات التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية الجامعية بصفة عامة وفي أدوار القيادات الجامعية بصفة خاصة فيما يلي<sup>(١)</sup>:

#### (١) صعوبات بشرية ، وتشمل الآتي :

- مقاومة بعض العاملين في المؤسسات التعليمية ومعارضتهم للتطوير بسبب ارتياحهم للمألوف.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة، وضعف نوعية الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا في المؤسسات التعليمية.
- ندرة الإفادة من التدريب على مستوى القيادات التعليمية والعاملين واتخاذ التدريب كوسيلة تهدف إلى الحصول على الترقيات وعلاوات نقدية وغيرها.
- ضعف دافعية العاملين تجاه التطوير في المؤسسات التعليمية.
- الخوف من تأثير التطوير على سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية.
- تغير الأداء الوظيفي للعاملين عند حدوث التطوير في المؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>.
- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولا عنها بعد إحداث التطوير في المؤسسات التعليمية<sup>(٣)</sup>.

#### (٢) صعوبات مادية ، وتشمل الآتي<sup>(٤)</sup> :

- ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التطوير.
- سوء توزيع واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة بناء على الأولويات وعدم استغلال المتوفر منها بشكل فعال

#### (٣) صعوبات اقتصادية، وتشمل الآتي<sup>(٥)</sup> :

- انخفاض مستوى الدخل وما يترتب عليه من آثار نفسية ومادية تعيق التطوير في المؤسسات التعليمية.
- تضخم العمالة الإدارية في المؤسسات التعليمية بما لا يتناسب مع احتياجات العمل وذلك لعدم وضوح مفاهيم تخطيط القوى العاملة ومعايير الحساب الاقتصادي للأداء
- محدودية الإدارات الحكومية القائمة على تنفيذ مشاريع خطط التطوير بالكفاءة المطلوبة في المؤسسات التعليمية.
- ندرة قدرة القادة في المؤسسات التعليمية على تفهم واستيعاب توجهات واتجاهات التميز التنظيمي والتكيف مع المعطيات الجديدة.
- ضعف قدرة بعض شاغلي الوظائف العليا على التخلص من الانخراط في الكثير من المهام التفصيلية أو القليلة الشأن قياسا مع ما يجب أن يتفرغوا له من أعمال التخطيط للتطوير<sup>(٦)</sup>.

#### (١) صعوبات قانونية وإجرائية

وتختص بالبيئة القانونية وتشريعات الدولة وما يحدث عليها من تعديلات، ومحدودية استجابة هذه البيئة لعمليات التطوير<sup>(٧)</sup> ، بحيث تشمل الآتي:

(١) فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤١-٤٢.  
(٢) حسن الملا: التميز التنظيمي: مدخل علاجي لتحسين أداء إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ٧٠.  
(٣) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سابق، ص ٣٦٥-٣٦٧.  
(٤) فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤٢.  
(٥) أناديه إبراهيم شهاب: مرجع سابق، ص ٢٧٢-٢٧١.  
(٦) موسى اللوزي: التميز التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص ٣٢٨-٣٢٧.  
(٧) فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤٢.

- غياب الرقابة الإدارية الداخلية والخارجية على أعمال الإدارة والقيادات التعليمية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى إعاقة التطوير التنظيمي.
- ضعف الرقابة المالية والمحاسبة الداخلية والخارجية على المؤسسات التعليمية<sup>(١)</sup>.

#### **(٥) صعوبات إجتماعية**

- وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية والاجتماعية للمجتمع وتشمل الآتي :
- العادات والتقاليد قد تقيد برامج التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
  - العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي لها توتّي بظلالها على برامج التطوير في المؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>.
  - تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
  - ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية.
  - قوة جماعات الضغط والتنظيمات الغير رسمي التي تعمل حاجزا أمام برنامج التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية<sup>(٣)</sup>.
  - الخوف من أن تتطلب عملية التطوير أن يغير كل فرد عاداته التي تم اكتسابها على فترات زمنية طويلة.
  - يرفض الكثيرون فكرة التطوير لأنها تؤثر على نوع العلاقات الشخصية بين العاملين في المؤسسات التعليمية<sup>(٤)</sup>.

#### **(٦) صعوبات فنية وتقنية ، وتشمل الآتي :**

- ضعف البحوث والاستشارات واعتمادها المنهج النظري بدلا من المنهج العملي .
- الاعتماد على إدخال وسائل التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية بناء على التقديرات الفردية في العمل.
- ضعف الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المؤسسات التعليمية.
- ضعف الاهتمام بتزويد المؤسسات التعليمية بالتقنيات الحديثة.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات التعليمية لعدم توافرها أو لعدم قدرة العاملين على التعامل معها.
- تراجع المهارات التقنية للعاملين في المؤسسات التعليمية ومقاومتهم لاستخدامهم التقنيات الحديثة.
- ندرة توافر التدريب المناسب للكوادر البشرية في المؤسسات التعليمية على استخدام التقنيات الحديثة.
- ندرة إلمام العاملين بالتقنية التي يجب استخدامها لتطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية<sup>(٥)</sup>.
- التكنولوجيا المتاحة التي يمكن للمؤسسة التعليمية الحصول عليها والإمكانات التي ترصدها لذلك غالبا لا تناسب برامج التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية<sup>(٦)</sup>.

(١) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص ٣٢٨.

(٢) حسن الملا: التميز التنظيمي: مدخل علاجي لتحسين أداء إدارة المنظمات مرجع سابق، ص ٧١.

(٣) فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

(٤) توفيق محمد عبد المحسن: التميز التنظيمي: مداخل التطوير والتحسين المستمر، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٥) فادية إبراهيم شهاب: التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤٢-٤٣.

(٦) حسن الملا: التميز التنظيمي: مدخل علاجي لتحسين أداء إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ٧٠.

- اكتساب العاملين للخبرات والقدرات الجديدة التي تتطلبها عمليات التميز التنظيمي المؤسسات التعليمية ليس هينا<sup>(١)</sup>.

### **(٧) صعوبات إدارية وتنظيمية**

- وتعبر هذه عن الصعوبات التي توجد في المؤسسة من الناحية التنظيمية والتي تعرقل تحقيق التميز التنظيمي، والتي منها :
  - وجهة النظر التقليدية للإدارة العليا وندرة الاهتمام بنظريات الإدارة الحديثة في عمليات التطوير في المؤسسات التعليمية.
  - تقادم السياسات الإدارية وإصرارها على القديم في المؤسسات التعليمية.
  - جمود القواعد والإجراءات يؤثر على التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
  - جمود الهياكل التنظيمية التقليدية التي تتبعها المؤسسات التعليمية لها أثرها على عمليات التطوير التنظيمي.
  - ندرة تعاون القائمين على الإجراءات الرقابية في المؤسسات التعليمية. اعتماد المؤسسات التعليمية على درجة عالية من الرسمية.
  - قصور نظام الحوافز المادية للعاملين في المؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup>.
  - الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، أو ضعف القدرة على تحديد إطار محدد لقواعدها.
  - ندرة وصول التطوير إلى جذور ثقافة المؤسسات التعليمية<sup>(٣)</sup>.
  - التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم.
  - الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسئوليات ومهام العمل داخل المؤسسات التعليمية<sup>(٤)</sup>.

### **الدراسة الميدانية**

أوضحت الدراسة الحالية من خلال إطارها النظري ، التعرف على الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي ، وكذلك التعرف على الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية ، ومن خلال الإطار النظري أيضا ، أمكن تسليط الضوء على الأسس النظرية لأدوار القيادات الجامعية . والجزء التالي يتناول إجراءات الجانب الميداني من الدراسة بهدف الإجابة على التساؤل الأهم ، وهو كيف يتم تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية ؟

### **أولا : هدف الدراسة الميدانية**

تهدف الدراسة الميدانية إلى وضع التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية .

### **ثانيا : أداة الدراسة الميدانية**

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة رأي موجهة الى السادة خبراء وأساتذة العلوم التربوية بكليات الجامعة المختلفة والمراكز البحثية في بعض الجامعات المصرية والكويتية ، اعتمدت على أسلوب الاسئلة المغلقة بهدف التوصل إلى اتفاق الخبراء والاساتذة المتخصصين، حول

(١) توفيق محمد عبد المحسن: التميز التنظيمي: مداخل التطوير والتحسين المستمر، مرجع سابق، ص ٢٥ .

(٢) حسن الملا: التطوير التنظيمي: مدخل علاجي لتحسين أداء إدارة المنظمات مرجع سابق، ص. ٧٠.

(٣) فادية ابراهيم شهاب : التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، مرجع سابق، ص ٤١ .

(٤) زهير الصباغ : التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة مجلة العلوم الاقتصادية السنة الأولى، العدد الأول، ١٩٨١م، ص ٦-٧ .

كيفية تحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية .

وقد تم بناء أداة الدراسة وفق المعايير العلمية والمنهجية المتبعة في ذلك ، ثم أجريت عملية تطبيق الأداة ، وذلك بعد تحكيمها وتقنينها على عينة الدراسة حيث تضمنت الأداة أربعة محاور فرعية هي :

**المحور الاول :** المتطلبات الخاصة بالجانب البشري لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت

**المحور الثاني :** المتطلبات الخاصة بالجانب الاقتصادي والسياسي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت

**المحور الثالث :** المتطلبات الخاصة بالجانب الثقافي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت

**المحور الرابع :** المتطلبات الخاصة بالجانب الاجتماعي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت .

### ثالثا : المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة وهي :

١- النسب المئوية: حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة<sup>(١١)</sup>

#### مجموعة التكرارات لكل عبارة

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد أفراد العينة التي على أجاب على العبارة إيجابياً أو سلبياً}}{100} \times 100$$

٢- مقياس حسن المطابقة ( كا<sup>٢</sup> )<sup>(١٢)</sup> : لما كانت البيانات المنبثقة عن هذه الدراسات تعتمد على التكرارات والنسب المئوية ، لذا كان مقياس ( كا<sup>٢</sup> ) من أنسب المقاييس الإحصائية لتحليل النتائج ، وقد استخدم هذا المقياس لاختبار مدى دلالة الفروق بين استجابات العينة على كل مفردة من مفردات الاستبانة ، والقانون المستخدم لحساب ( كا<sup>٢</sup> ) هو :

$$\text{( كا<sup>٢</sup> )} = \frac{2 \text{ (ك-ك) / ك}}{\text{ك}}$$

حيث : ك = التكرار الملاحظ ، ك/ التكرار المتوقع ، كا<sup>٢</sup> = النسبة الحرجة لفرق بين التكرارات وبعد حساب قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) تقارن قيمتها المحسوبة بقيمتها الجدولية ، وتراعى درجات الحرية عند الكشف عن القيم الجدولية ، ودرجات الحرية في هذه الدراسة = ( عدد الاختبارات - ١ ) وحيث أن عدد الاختبارات = ٣ فإن درجة الحرية = ٣ - ١ = ٢

وتستخدم الباحثة درجة الحرية عند مستوى دلالة (٠,٠١) لمعرفة مدى دلالة الفروق بين التكرارات<sup>(١٣)</sup> .

وبعد عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تأتي مرحلة المعالجة الإحصائية لنتائج التطبيق الميداني من خلال البيانات والمعلومات التي أسفرت عنها عمليات التحليل الإحصائي بما في ذلك أيضاً الاستعانة بنتائج الدراسة النظرية وفيما يلي المعالجة الإحصائية لمحاور الدراسة الميدانية

**المحور الاول : المتطلبات الخاصة بالجانب البشري لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

جدول ( ١ )

يوضح استجابات عينة الدراسة (المتطلبات الخاصة بالجانب البشري لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)

| م  | العبارة   | اوافق |       | الى حد ما |       | لا اوافق |       | الدالة<br>مستوى<br>الخطأ | النسبة<br>الئوية |
|----|---|-------|-------|-----------|-------|----------|-------|--------------------------|------------------|
|    |   | ك     | %     | ك         | %     | ك        | %     |                          |                  |
| ١  | الاهتمام بتوفير برامج للتوجيه الإرشادي والأكاديمي .   | ١٧٢   | ٦٢,٣% | ٤٩        | ١٧,٧% | ٥٥       | ٢٠%   | ١٠٤,٦                    | ٠,١              |
| ٢  | الكثف المستمر على ميول واهتمامات اعضاء هيئات التدريس  | ٢٣١   | ٨٣,٧% | ٢١        | ٧,٦%  | ٢٤       | ٨,٧%  | ٣١٥,١                    | ٠,١              |
| ٣  | الاعتماد على مقررات وبرامج تعليمية مرنة، تحترم ميول ورغبات                                  | ١٨٣   | ٦٦,٣% | ٤١        | ١٤,٨% | ٥٢       | ١٨,٨% | ١٣٥,٧                    | ٠,١              |
| ٤  | توافر قدر كاف من المعرفة الأساسية بالمادة العلمية وطرق التدريس                              | ١٩٧   | ٧١,٤% | ٣٩        | ١٤,١% | ٤٠       | ١٤,٥% | ١٧٩,٧                    | ٠,١              |
| ٥  | تفرغ اعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة واحدة.                                    | ٢٤٤   | ٨٨,٤% | ١٦        | ٥,٨%  | ١٦       | ٥,٨%  | ٣٧٦,٧                    | ٠,١              |
| ٦  | توافر قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.   | ١٤٧   | ٥٣,٣% | ٦٢        | ٢٢,٥% | ٦٧       | ٢٤,٢% | ٤٩,٥                     | ٠,١              |
| ٧  | وضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس   | ١٥١   | ٥٤,٧% | ٦٠        | ٢١,٧% | ٦٥       | ٢٣,٦% | ٥٦,٨                     | ٠,١              |
| ٨  | تعاون اعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة                                 | ٢٠٩   | ٧٥,٧% | ٣٧        | ١٣,٤% | ٣٠       | ١٠,٩% | ١١٧,٨                    | ٠,١              |
| ٩  | إيجاد نظم مبتكرة للاختيار والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تعطي الأولوية للكفاءة. | ٢٢١   | ٨٠,١% | ٢٨        | ١٠,١% | ٢٧       | ٩,٨%  | ٢٧١,٣                    | ٠,١              |
| ١٠ | الاستقرار المادي والنفسي لعضو هيئة التدريس سيضعف من الاداء.                                 | ١٥٥   | ٥٦,١% | ٥٩        | ٣١,٤% | ٦٢       | ٢٢,٥% | ٦٤,٧                     | ٠,١              |

**المحور الثاني : المتطلبات الخاصة بالجانب الاقتصادي والسياسي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لآعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

**جدول (٢)**

يوضح استجابات عينة الدراسة حول ( المتطلبات الخاصة بالجانب الاقتصادي والسياسي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لآعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)

| م  | العبارة   | اوافق |       | الى حد ما |       | لا اوافق |       | كا    | الدالة مستوى | الترتيب |
|----|---|-------|-------|-----------|-------|----------|-------|-------|--------------|---------|
|    |   | ك     | %     | ك         | %     | ك        | %     |       |              |         |
| ١  | إعداد نظام تعليمي وفقا للمعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية .                     | ٨٥    | %٣,٨  | ٩٣        | %٣٣,٧ | ٩٨       | %٣٥,٥ | ١,٠٣  | دالة عند ,٠١ | ١٠      |
| ٢  | تبادل المعرفة والخبرات بين الجامعة والمؤسسات الأخرى.                                  | ٢٢٩   | %٨٣   | ١٩        | %٦,٩  | ٢٨       | %١٠,١ | ٣٠٦,٤ | دالة عند ,٠١ | ٢       |
| ٣  | العمل على تشجيع المشروعات البحثية والتطويرية بين الأساتذة .                           | ٢٤٠   | %٨٦,٩ | ١٦        | %٥,٨  | ٢٠       | %٧,٣  | ٣٥٧,٢ | دالة عند ,٠١ | ١       |
| ٤  | العمل لضمان المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس والتعبير عن رأيه.                      | ١٩٧   | %٧١,٤ | ٤٠        | %١٤,٥ | ٣٩       | %١٤,١ | ١٧٩,٢ | دالة عند ,٠١ | ٥       |
| ٥  | تقديم العديد من الندوات والبرامج الخاصة بالتنقيف السياسي للعاملين على نحو مخطط .      | ١٨٤   | %٦٦,٧ | ٤٢        | %١٥,٢ | ٥٠       | %١٨,١ | ١٣٨,٤ | دالة عند ,٠١ | ٦       |
| ٦  | طرح المسابقات في إعداد الأبحاث في المجالات والأحداث المعاصرة.                         | ٢١٩   | %٧٩,٣ | ٢٧        | %٩,٨  | ٣٠       | %١٠,٩ | ٢٦٣   | دالة عند ,٠١ | ٣       |
| ٧  | تنفيذ برامج لتبادل الزيارات بين الجامعة وغيرها من الجامعات.                           | ١٧١   | %٦١,٩ | ٤٦        | %١٦,٧ | ٥٩       | %٢١,٤ | ١٠٢,٦ | دالة عند ,٠١ | ٧       |
| ٨  | مراجعة المقررات الخاصة بالتوعية السياسية وحقوق الإنسان وغيرها.                        | ٢٠٩   | %٧٥,٧ | ٣٢        | %١١,٦ | ٣٥       | %١٢,٧ | ٢٢٣,٢ | دالة عند ,٠١ | ٤       |
| ٩  | إتاحة الفرصة لأعضاء هيئات التدريس للتمثيل في المجالس الجامعية.                        | ١٥١   | %٥٤,٧ | ٦٥        | %٢٣,٥ | ٦٠       | %٢١,٨ | ٥٦,٨  | دالة عند ,٠١ | ٩       |
| ١٠ | التنسيق بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال تشكيل الوعي السياسي لآعضاء هيئات تدريسيها | ١٦٠   | %٥٨   | ٥٣        | %١٩,٢ | ٦٣       | %٢٢,٨ | ٧٥,٩  | دالة عند ,٠١ | ٨       |

**المحور الثالث : المتطلبات الخاصة بالجانب الثقافي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

**جدول ( ٣ )**

**يوضح استجابات عينة الدراسة ( المتطلبات الخاصة بالجانب الثقافي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت)**

| م  | العبارة   | اوافق |       | الى حد ما |       | لا اوافق |       | مستوى الدلالة | الترتيب |
|----|---|-------|-------|-----------|-------|----------|-------|---------------|---------|
|    |   | ك     | %     | ك         | %     | ك        | %     |               |         |
| ١  | إقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات الثقافية برعاية اعضاء هيئات التدريس.          | ١٩١   | ٦٩,٢% | ٤٥        | ١٦,٣% | ٤٠       | ١٤,٥% | ١٥٩,٩         | ٧       |
| ٢  | الإنتفاع بوقت اعضاء هيئات التدريس إلى أقصى حد ممكن.                               | ١٨٠   | ٦٥,٢% | ٤٦        | ١٦,٧% | ٥٠       | ١٨,١% | ١٢٦,٤         | ٨       |
| ٣  | مساعدة اعضاء هيئات التدريس على التكوين العلمي والمهاري والثقافي المطلوب .         | ٢٥٧   | ٩٣,١% | ١٠        | ٣,٦%  | ٩        | ٣,٣%  | ٤٤٣,٩         | ١       |
| ٤  | توعية اعضاء هيئات التدريس بقيم وآليات التواصل الثقافي مع الآخر.                   | ١٥٩   | ٥٧,٦% | ٥٧        | ٢٠,٦% | ٦٠       | ٢١,٨% | ٧٣,٢          | ١٠      |
| ٥  | مساعدة اعضاء هيئات التدريس في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال .     | ١٧٠   | ٦١,٦% | ٦٦        | ٢٤%   | ٤٠       | ١٤,٤% | ١٠٢,٨         | ٩       |
| ٦  | مساعدة اعضاء هيئات التدريس لمعرفة حقوقهم وواجباتهم في ضوء الدستور والقانون.       | ٢٣٩   | ٨٦,٦% | ١٧        | ٦,٢%  | ٢٠       | ٧,٢%  | ٣٥٢,٣         | ٣       |
| ٧  | نشر الثقافة العامة بين اعضاء هيئات التدريس والعمل على رفع مستواهم الثقافي .       | ٢٤٨   | ٨٩,٨% | ١٤        | ٥,١%  | ١٤       | ٥,١%  | ٣٩٦,٨         | ٢       |
| ٨  | تعزيز القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية والحوار الثقافي والتواصل . | ٢٠٤   | ٧٣,٩% | ٣٨        | ١٣,٨% | ٣٤       | ١٢,٣% | ٢٠٤,٦         | ٦       |
| ٩  | تعظيم قيم الثقافة الوطنية وتعميقها في نفوس اعضاء هيئات التدريس .                  | ٢٢٠   | ٧٩,٧% | ٢٦        | ٩,٤%  | ٣٠       | ١٠,٩% | ٢٦٧,٢         | ٥       |
| ١٠ | مساعدة اعضاء هيئات التدريس لملاحقة التغيرات الثقافية بمختلف قطاعات المجتمع.       | ٢٣٠   | ٨٣,٤% | ٢٣        | ٨,٣%  | ٢٣       | ٨,٣%  | ٣١٠,٥         | ٤       |

**المحور الرابع : المتطلبات الخاصة بالجانب الاجتماعي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

**جدول ( ٤ )**

**يوضح استجابات عينة الدراسة حول ( المتطلبات الخاصة بالجانب الاجتماعي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت )**

| م  | العبارة  | اوافق |       | الى حد ما |       | لاوافق |       |
|----|--|-------|-------|-----------|-------|--------|-------|
|    |  | ك     | %     | ك         | %     | ك      | %     |
| ١  | عقد الندوات والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بمعالجة مشكلات البيئة المحلية.      | ١٧٩   | %٦٤,٩ | ٤٧        | %١٧   | ٥٠     | %١٨,١ |
| ٢  | الاهتمام بشكل خاص بالتعليم المستمر ( بجميع أشكاله ).                         | ١٥٨   | %٥٧,٢ | ٦٠        | %٢١,٧ | ٥٨     | %٢١,١ |
| ٣  | الحضور الدائم والمتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية                       | ٢٥٢   | %٩١,٤ | ١٢        | %٤,٣  | ١٢     | %٤,٣  |
| ٤  | تنفيذ الأعمال التطوعية التي تسهم في خدمة البيئة والمجتمع المحلي.             | ٢٤٢   | %٨٧,٨ | ١٧        | %٦,١  | ١٧     | %٦,١  |
| ٥  | توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجه المجتمع.               | ١٩٨   | %٧١,٧ | ٣٨        | %١٣,٨ | ٤٠     | %١٤,٥ |
| ٦  | ربط التخصصات المختلفة في الكلية باحتياجات المجتمع المحيط بها .               | ١٨٩   | %٦٨,٥ | ٤٧        | %١٧   | ٤٠     | %١٤,٥ |
| ٧  | أن تقدم المؤسسة خدمات استشارية لهيئات أخرى في المجتمع المحلي.                | ٢٣٠   | %٨٣,٣ | ٢٥        | %٩,١  | ٢١     | %٧,٦  |
| ٨  | أن تستفيد الهيئات والمنظمات العالمية من كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالكلية.   | ٢٢١   | %٨٠   | ٣٠        | %١٠,١ | ٢٥     | %٩,١  |
| ٩  | مراجعة عناصر الإدارة التقليدية بالجامعات لتصبح أكثر قدرة على الاداء الفعال . | ٢١٠   | %٧٦,١ | ٣٦        | %١٣   | ٣٠     | %١٠,٩ |
| ١٠ | تفعيل سبل التعاون بين الجامعة والقطاعات الانتاجية المختلفة .                 | ٢٠٧   | %٧٥   | ٣٩        | %١٤,١ | ٣٠     | %١٠,٩ |

**نتائج الدراسة**

بعد إجراء الدراسة الميدانية ومعالجتها الإحصائية للدراسة الحالية توصلت الباحثة لعدة نتائج تستعرضها من خلال محاور الدراسة الميدانية كما يلي :

**المحور الأول : نتائج المتطلبات الخاصة بالجانب البشري لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( ٠,١ ) لصالح أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " واتفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات محور متطلبات خاصة بالجانب البشري لتحسين التميز التنظيمي لدى

القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاجتماع هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وهي العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في مؤسسة واحدة
- الكشف المستمر على ميول واهتمامات اعضاء هيئات التدريس
- إيجاد نظم مبتكرة للاختيار والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تعطي الأولوية للكفاءة
- تعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة
- توافر قدر كاف من المعرفة الأساسية بالمادة العلمية وطرق التدريس
- الاعتماد على مقررات وبرامج تعليمية مرنة، تحترم ميول ورغبات
- الاهتمام بتوفير برامج للتوجيه الإرشادي والأكاديمي
- الاستقرار المادي والنفسي لعضو هيئة التدريس سيضعف من الاداء
- وضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
- توافر قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس

#### **المحور الثاني : نتائج المتطلبات الخاصة بالجانب الاقتصادي والسياسي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاجتماع هيئة التدريس بجامعة الكويت**

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة عند مستوى دلالة ( ٠,١ ) لصالح أفراد عينه الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " واتفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات محور متطلبات خاصة بالجانب الاقتصادي والسياسي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاجتماع هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وهي العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- العمل على تشجيع المشروعات البحثية والتطويرية بين الأساتذة
- تبادل المعرفة والخبرات بين الجامعة والمؤسسات الأخرى
- طرح المسابقات في إعداد الأبحاث في المجالات والأحداث المعاصرة
- مراجعة المقررات الخاصة بالتوعية السياسية وحقوق الإنسان وغيرها
- العمل لضمان المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس والتعبير عن رأيه
- تقديم العديد من الندوات والبرامج الخاصة بالتنقيف السياسي للعاملين على نحو مخطط
- تنفيذ برامج لتبادل الزيارات بين الجامعة وغيرها من الجامعات
- التنسيق بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال تشكيل الوعي السياسي لاجتماع هيئات تدريسيها

• إتاحة الفرصة لأعضاء هيئات التدريس للتمثيل في المجالس الجامعية

• إعداد نظام تعليمي وفقا للمعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية

#### **المحور الثالث : نتائج المتطلبات الخاصة بالجانب الثقافي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاجتماع هيئة التدريس بجامعة الكويت**

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة عند مستوى دلالة ( ٠,١ ) لصالح أفراد عينه الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " واتفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات محور متطلبات خاصة بالجانب الثقافي لتحسين التميز التنظيمي لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاجتماع هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وهي العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- مساعدة اعضاء هيئات التدريس على التكوين العلمي والمهارى والثقافى المطلوب
- نشر الثقافة العامة بين اعضاء هيئات التدريس والعمل على رفع مستواهم الثقافى
- مساعدة اعضاء هيئات التدريس لمعرفة حقوقهم وواجباتهم فى ضوء الدستور والقانون
- توعية اعضاء هيئات التدريس بقيم وآليات التواصل الثقافى مع الآخر
- تعظيم قيم الثقافة الوطنية وتعميقها فى نفوس اعضاء هيئات التدريس
- تعزيز القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية والحوار الثقافى والتواصل
- إقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات الثقافية برعاية اعضاء هيئات التدريس
- الإنتفاع بوقت اعضاء هيئات التدريس إلى أقصى حد ممكن
- مساعدة اعضاء هيئات التدريس فى التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال
- توعية اعضاء هيئات التدريس بقيم وآليات التواصل الثقافى مع الآخر

#### **المحور الرابع : نتائج المتطلبات الخاصة بالجانب الاجتماعى لتحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت**

حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينه الدراسة عند مستوى دلالة ( ٠,١ ) لصالح أفراد عينه الدراسة الذين استجابوا ب " أوافق " واتفقوا على إعطاء الأوزان النسبية لأهم عبارات محور متطلبات خاصة بالجانب الاجتماعى لتحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ، وهي العبارات التي تم ترتيبها حسب النسب المئوية من الأكبر قوة إلى الأقل قوة كما يلي :

- الحضور الدائم والمتواصل للجامعة فى الفعاليات المجتمعية
- تنفيذ الأعمال التطوعية التي تسهم فى خدمة البيئة والمجتمع المحلى
- أن تقدم المؤسسة خدمات استشارية لهيئات أخرى فى المجتمع المحلى
- أن تستفيد الهيئات والمنظمات العالمية من كفاءات أعضاء هيئة التدريس بالكلية
- مراجعة عناصر الإدارة التقليدية بالجامعات لتصبح أكثر قدرة على الاداء الفعال
- تفعيل سبل التعاون بين الجامعة والقطاعات الانتاجية المختلفة
- توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجه المجتمع
- ربط التخصصات المختلفة فى الكلية باحتياجات المجتمع المحيط بها
- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بمعالجة مشكلات البيئة المحلية
- الاهتمام بشكل خاص بالتعليم المستمر ( بجميع أشكاله )

#### **التوصيات المقترحة للدراسة**

بعد دراسة الاطارين النظرى والميدانى للدراسة الحالية ، ونتيجة لما آلت إليها نتائج دراسة الاطارين السابق الاشارة إليهما ، فإن الباحثة تقترح لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لاعضاء هيئة التدريس فى ضوء متطلبات تحسين التميز التنظيمى لدى القيادات الجامعية أن ينبغى العمل على كل مما يلي :

- ✓ تفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت فى مؤسسة واحدة
- ✓ الكشف المستمر على ميول واهتمامات اعضاء هيئات التدريس
- ✓ إيجاد نظم مبتكرة للاختيار والتعيين والترقية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تعطي الأولوية للكفاءة

- ✓ تعاون أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة لإنتاج أبحاث علمية مشتركة
- ✓ توافر قدر كاف من المعرفة الأساسية بالمادة العلمية وطرق التدريس
- ✓ الاعتماد على مقررات وبرامج تعليمية مرنة، تحترم ميول ورغبات
- ✓ الاهتمام بتوفير برامج للتوجيه الإرشادي والأكاديمي
- ✓ الاستقرار المادي والنفسي لعضو هيئة التدريس سيضاعف من الاداء
- ✓ وضع خطة واضحة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس
- ✓ توافر قدر من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس
- ✓ العمل على تشجيع المشروعات البحثية والتطويرية بين الأساتذة
- ✓ تبادل المعرفة والخبرات بين الجامعة والمؤسسات الأخرى
- ✓ طرح المسابقات في إعداد الأبحاث في المجالات والأحداث المعاصرة
- ✓ مراجعة المقررات الخاصة بالتوعية السياسية وحقوق الإنسان وغيرها
- ✓ العمل لضمان المشاركة الفعالة لعضو هيئة التدريس والتعبير عن رأيه
- ✓ تقديم العديد من الندوات والبرامج الخاصة بالتنقيف السياسي للعاملين على نحو مخطط
- ✓ تنفيذ برامج لتبادل الزيارات بين الجامعة وغيرها من الجامعات
- ✓ التنسيق بين الجامعات لتبادل الخبرات في مجال تشكيل الوعي السياسي لأعضاء هيئات تدريسيها
- ✓ إتاحة الفرصة لأعضاء هيئات التدريس للتمثيل في المجالس الجامعية
- ✓ إعداد نظام تعليمي وفقا للمعايير والمتطلبات القانونية والتنظيمية
- ✓ مساعدة أعضاء هيئات التدريس على التكوين العلمي والمهاري والثقافي المطلوب
- ✓ نشر الثقافة العامة بين أعضاء هيئات التدريس والعمل على رفع مستواهم الثقافي
- ✓ مساعدة أعضاء هيئات التدريس لمعرفة حقوقهم وواجباتهم في ضوء الدستور والقانون
- ✓ توعية أعضاء هيئات التدريس بآليات التواصل الثقافي مع الآخر
- ✓ تعظيم قيم الثقافة الوطنية وتعميقها في نفوس أعضاء هيئات التدريس
- ✓ تعزيز القيم المرتبطة بمفاهيم الهوية والخصوصية الثقافية والحوار الثقافي والتواصل
- ✓ إقامة الندوات والمؤتمرات والمحاضرات الثقافية برعاية أعضاء هيئات التدريس
- ✓ الإنتفاع بوقت أعضاء هيئات التدريس إلى أقصى حد ممكن
- ✓ مساعدة أعضاء هيئات التدريس في التخلص من التبعية الثقافية وتمتعهم بالاستقلال
- ✓ توعية أعضاء هيئات التدريس بآليات التواصل الثقافي مع الآخر
- ✓ الحضور الدائم والمتواصل للجامعة في الفعاليات المجتمعية
- ✓ مراجعة عناصر الإدارة التقليدية بالجامعات لتصبح أكثر قدرة على الاداء الفعال
- ✓ تفعيل سبل التعاون بين الجامعة والقطاعات الانتاجية المختلفة
- ✓ توجيه بحوث أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجه المجتمع
- ✓ ربط التخصصات المختلفة في الكلية باحتياجات المجتمع المحيط بها .

- (١) أحمد ابراهيم وعمار فتحي موسى : " دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية " ، مجلة دراسات تجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، ص ٢٢ ع (٦٢) ، ٢٠١٩ ، ص ٨١ .
- (٢) محمد، محمد شعبان أحمد : " أثر تفاعل كل من الذكاء الروحي والسعادة على جودة حياة العمل لدى عينة من معلمي التربية الخاصة " ، رابطة التربويين العرب ، ع ٦٩ ، ٢٠١٧ ، ص ٧٦ .
- (3) Siegel, D. &Phan, P. (2005). "Analyzing the effectiveness of university technology transfer: Implications for entrepreneurship education". Advances in the study of entrepreneurship. Innovation & Economic Growth, 16, 1-38. Sinha.
- (4) Patrick, C. &Janine, B. (2015). "How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?". Employee Relations, 37(2), 209-23,
- (٥) أحمد ابراهيم الدسوقي مشالي : " أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الدلتا للعلوم والتكنولوجيا " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦ ، ص ٨٠ .
- (6) Chandranshu., (2012). Factors Affecting Quality of Work Life: Empirical Evidence from Indian Organizations, Australian Journal of Business and Management Research. 1(11), 31-40.
- (7)Pizam, A. (2010), International Encyclopedia of Hospitality Management. (2nd ed). Burlington, USA: Elsevier Ltd.
- (٨) عوض بدير الحداد : " التدريب الموجهة بالأداء "، المجلة العلمية لكلية التجارة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ع (٢٣)، ٢٠٢٢، ص ١٥ .
- (٩) متولي السيد متولي : نظرية التنظيم، رؤية جديدة لمفاهيم قديمة ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٤٤٣ .
- (١٠) كاميليا يوسف حسن الجنائني : " تقويم الفعالية التنظيمية في الجامعات المصرية "، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٥، ص ٤٨-٥٤ .
- (11) William, B. (2017). "Human resource and personnel management " . McGraw Hill inc- New York
- (١٢) رضا إبراهيم المليجي: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ص ٢١٨-٢١٩ .
- (13) Marsh, Colins J: Managing for Total School Improvement In Chapman, Judith D., (ed) School based Decision Making and Management, London, The Flamer Press, 2015, p156.
- (١٤) على الغمري : " التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية " ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، ع ٢٨٨ ، ٢٠١٥ ، ص ٣٥ .

- (١٥) محمد إدرياسي: إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي ، الرياض، مكتبة الفلاح، ٢٠١٧، ص ١٥ .
- (١٦) عدي عطا حمادي : معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي، في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم ، الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية، ٢٠٢٢، ص ص ١٩٩ - ٢٠٠ .
- (١٧) جمال على الديب : ، نحو تطوير كفاءة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الايمان للنشر ، ٢٠٢٣ ، ص ٧٧ .
- (18) Opatha : " Human Resource Management: Personnel " Sharp Graphic House Press Satisfaction and the Loyalty of the Employees"? An Evidence from Great Britain.MPRA paper,2016,p 54.
- (19) Goodarzi : " he Relationship between Social Intelligence and Job Satisfaction among MA and BA Teachers" international journal of educational scince vol.4 ,2022 , p 34 .
- (٢٠) محمد أبو حميد : " أثر أبعاد جودة حياة العمل علي فاعلية إتخاذ القرارات الادارية في جامعة الاقصى بغزة " رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة ، ٢٠١٧ ، ص ٦٠ .
- (٢١) عفاف حميد الوحشى : " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية : دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة " ، مرجع سابق ، ص ٦٥ .
- (٢٢) أحمد الهبارنة : " القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل الجودة حياة العمل الأردنية : دراسة تطبيقية " ، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، جامعة العلوم الاسلامية ، عمان ، ٢٠٢٠ ، ص ٩٨ .
- (٢٣) باديسى القریشي : " جودة الحياة الوظيفية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية ، مرجع سابق ، ص ٢١٦ .
- (24) Brian Ballou and Norhan H. Godwin : " Quality Of Work Life Have You Invested In Your Organization s Future? " Strategic Finance , 2020 , P. 41
- (٢٥) محمود اسماعيل أبو عودة : " اثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة " رسالة دكتوراه ، الجامعة الاسلامية بغزة ، ٢٠١٨ ، ص ٧٧ .
- (26)Obedgiu et al : " An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants: Empirical evidence from Uganda" researchgat, 2019 , p 68 .
- (27)commitment and organizational citizenship behavior among local government civil servants in Uganda" Journal of Management Development vol, 36 no, 1 , 2021 , p 55 .
- (٢٨) خالد احمد العساف ليلي الصرايرة : " ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق " المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، " المجلد الأول ، العدد ١ ، ٢٠٢١ ، ص ٦٩ .

- (٢٩) عبد اللطيف مصلح عايض : " الرضا الوظيفي وأثره في جودة الخدمات الصحية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا " ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .
- (٣٠) ابراهيم محمود ملحم : " تأثير العدالة التنظيمية في الإحتراف الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية " ، مرجع سابق ، ص ٥٤ .
- (٣١) أحمد الغزالي : " أثر الولاء التنظيمي علي أداء الموظفين : دراسة حالة علي بعض المنظمات المصرية " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، ٢٠١٦ ، ص ٨٨ .
- (٣٢) محمد العتيبي ، رجب السواط : " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه " ، مجلة دار المنظومة المجلد ١٧ ، العدد ٧٠ ، ٢٠١٨ ، ص ص ٦٦ - ٦٧ .
- (33)Jawaad et El : Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy "Cogent Business & Management, volume 6 issue 1." Human resource ,2019 , p 66 .
- (٣٤) فوزية جابين : " جودة الحياة الوظيفية للسيدات بالامارات المتحدة وتأثير ذلك علي الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل : دراسة حالة " ، مجلة ادارة تغيير المنظمات ، المجلد ٣١ ، العدد ٢ ، ٢٠١٨ ، ص ٩٨ .
- (35)Kelly L. Bruning, : "Quality Of Work-Life Issues, The Needs Of The Dual-Career Couple Employee Perceptions Of Personnel Practices: A Study Of Rural AmericaBarometer For Human Resource Managers", Journal Of Organizational Culture Communication And Conflict, Vol. 08, No. 01, 2021 , p 29 .
- (٣٦) محمد سعيد هلال : " دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الأمريكية وتورنتو الكندية وإمكانية الاستفادة منها في جامعة عين شمس " ، مرجع سابق ، ص ٦٣ .
- (٣٧) عبد الباقي بوقرين : " دراسة تحليلية ونقدية لبيئة العمل النفسية الاجتماعية " ، مرجع سابق ، ص ١١٥ .
- (38)Greiner Krause : " Observational stress factors and musculoskeletal disorders in urban transit operators Occupational Health Psychology,n op,cit ,2020, pp 88-89.
- (٣٩) عبد الله العلي : العولمة والتربية ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، ٢٠١٨ ، ص ٤٣ .
- (٤٠) جابر عبد الحميد جابر : "مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال المهارات والتنمية المهنية" ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠١٧ ، ص ٧٧ .
- (41)Gray N. Mclean, Organization Development: Principles, Performance, San Francisco, Berrett- Koehler Publishers, 2006, p. 7.
- (42)David A. D Cenzo and Stephen P. Robbins, Human Resources Management, 1" Ed., New York: Joan Willey & Sons, Inc., 1996, p. 252.
- (43) Owens R.G., Organizational Behavior In Education, 6th Ed., Allyn and Bacon Co., Boston, 1998, p. 304.

- (٤٤) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ٢٠١٩ ، ص٣٢٢.
- (٤٥) رفاعي محمد رفاعي: السلوك الإنساني في منظمات العمل، القاهرة، دار الهائي للطباعة، ٢٠١٧، ص ٢٦١.
- (٤٦) أحمد إبراهيم احمد: التميز التنظيمي للتعليم، القاهرة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٩، ص ١٥.
- (٤٧) Gary Dessler, Human Resource Management, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p. 302.
- (48) French W. L. and Bell C. H. Bell, Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. 4th Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1990, p.16.
- (٤٩) قلش عبد الله : " اتجاهات حديثة في الفكر الإداري " ، مجلة علوم إنسانية ، السنة الخامسة، العدد ٣٥ ، ٢٠٠٧م، ص ٦.
- (٥٠) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط٨. الإسكندرية، ، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ص ٤٦٥- ٤٦٦.
- (٥١) إبراهيم الغمري: الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩م، ص ص ٣٥٧-٣٥٨.
- (٥٢) بلال خلف السكارنة: التميز التنظيمي الاداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩م، ص ٢٩.
- (٥٣) أسامة خيربي: التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص ١٢١-١٢٠.
- (٥٤) محمد الفاتح محمود شبير المغربي: مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص ٤٣٠-٤٢٩.
- (٥٥) Andrew J. Rotherham & Others, Letter to The Next President. rnal of Teacher Education, 2008, Vol. 59, Issue3, p. 242.
- (٥٦) مصطفى يوسف كافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص ١١٧-١١٥.
- (٥٧) زيد منير عبوي: ادارة التغيير والتطوير ، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص١٧٨.
- (٥٨) صلاح الدين محمد دالباقي: السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣م، ص ٣٧١.
- (٥٩) أسامة خيربي: التميز التنظيمي، مرجع سابق، ص ص ١٣٩-١٣٨.
- (٦٠) توفيق محمد عبد المحسن: التميز التنظيمي: مداخل التطوير والتحسين المستمر، مرجع سابق، ص ص ٢٩-٢٨.
- (٦١) فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، مرجع سابق ، ص ص ٤٤٩-٥٨٠.
- (٦٢) فاروق السيد عبده : الإحصاء التربوي والقياس النفسي ، الإسكندرية ، دار المعارف ، ٢٠١٤ ، ص ٩٢ .
- (٦٣) ممدوح عبد المنعم الكتاني : الجداول الإحصائية ، الإحصاء الوصفي والاستدلالي في العلوم السلوكية والاجتماعية ، القاهرة ، دار النشر للجامعات ، ٢٠١٢ ، ص ٢٢ .