

البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية

”ورقة عمل“

إعداد

أ/ أنور خالد صقر الخرينج الرشيدي

باحث دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

ملخص البحث:

تمثل الهدف الرئيس لورقة العمل في دراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية وجودة الحياة الوظيفية، وشمل البحث ستة أقسام تمثلت في الإطار العام، الإطار النظري للقيادة الأصلية، الإطار النظري للبراعة التنظيمية، الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، العلاقة بين القيادة الأصلية والبراعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، وأخيراً النتائج التي أوضحت مفهوم وأبعاد القيادة الأصلية، ومفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية، ومفهوم وأبعاد جودة الحياة الوظيفية .
الكلمات المفتاحية: القيادة الأصلية، البراعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية .

أولاً: الإطار العام

١- مقدمة:

إن جودة الحياة الوظيفية (QWL) Quality of Work Life ليست قضية جديدة في المنظمات، فهي تهتم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم ، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل (غنيم، ٢٠٢١).

ويعد مفهوم جودة الحياة الوظيفية متغير يرتبط بشكل مباشر بالموارد البشرية بالمنظمات، حيث يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بشكل كبير بعملية الاتصال التنظيمي، والذي يتأثر بالعديد من العوامل المرتبطة بنمط الإدارة وظروف العمل والقدرة على التواصل مع الآخرين والدوافع، ويؤثر كذلك على العزلة والإجهاد والإرهاق وكلها عوامل تؤثر علي إنتاجيته في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي له (Ozturk et al., 2019).

وتركز القيادة الأصلية في جوهرها علي الإستثمار في رأس المال النفسي، وتكوين المشاعر والسلوكيات الإيجابية لدي العاملين، مستندة في ذلك إلي وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة والنزاهة ، وهؤلاء القادة شفافون، وموثوقون، وجديرون بالثقة، وأخلاقيون، وصادقون، ولذا فهم يعززون مواقف وسلوكيات إيجابية لدي الموظفين مما يسهم بدوره في الأداء الجماعي والتنظيمي (Gardner et al., 2021).

ومع أهمية القيادة الأصلية ، إلا أنها لا تكفي لدفع المنظمات لتحقيق أهدافها، إذ أن هناك عوامل ومحددات أخرى ربما يكون في مقدمتها البراعة التنظيمية كداعم ومعزز لتحسين جودة الحياة الوظيفية، فالبراعة التنظيمية تعد من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها المنظمات إلي توفر العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة علي بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة للوصول إلي النجاح الإستراتيجي (David, 2016).

وتعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية في المنظمة بغية إستبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات الأهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة، حيث تساهم ريادة الأعمال

الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام المنظمة والبحث عن الفوائد المتحققة منها وعلى المدى الطويل، ساعية بذلك إلى تحقيق قيمة للأفراد والمنظمات والمجتمع (Bhandari, 2017).

٢- طبيعة مشكلة البحث:

تعتبر القيادة الأصيلة الأساس الذي بنيت عليه النماذج الإيجابية للقيادة (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003) وبينتق نموذج القيادة الأصيلة من مفهوم القيادة الإيجابية (Avolio & Gardner, 2005) ، ومن المتوقع أن تسهم في تعزيز رأس المال النفسي للموظفين (Luthans & Avolio, 2003)، على وجه التحديد، عندما يتبنى القائد وجهه إيجابية بأن القيادة ليست توجيهه، ولكن مشاركة (Bass, 2000) ، فإنه يمكن للقائد التأثير بشكل مباشر على موارد الموظفين النفسية. على سبيل المثال، أشارت دراسة (Rego et al., 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأصيلة ورأس المال النفسي، وبالمثل، في دراسة أجريت على العاملين في صناعة النفط والغاز البحرية (Hystad et al., 2014) أظهرت أن جزء من الارتباط بين القيادة الأصيلة ومناخ السلامة الإيجابي كان من خلال توسط تأثير القيادة الأصيلة في رأس المال النفسي للموظفين.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- (٥) ما مفهوم وأهمية القيادة الأصيلة؟
- (٦) ما مفهوم وأهمية البراعة التنظيمية؟
- (٧) ما مفهوم وأهمية جودة الحياة الوظيفية؟
- (٨) كيف يسهم القيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية؟

٣- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في دراسة دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية، وذلك سعياً نحو تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (٥) تحديد طبيعة وأهمية القيادة الأصيلة .
- (٦) تحديد طبيعة وأهمية البراعة التنظيمية .
- (٧) تحديد طبيعة وأهمية جودة الحياة الوظيفية .
- (٨) تحديد كيف يسهم القيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية .

٤- أهمية ودوافع البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال عدة جوانب أهمها ما يلي:

- (٥) ندرة عدد الدراسات الأكاديمية (علي حد علم الباحث) التي تناولت دراسة القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية والبراعة التنظيمية في البيئة الكويتية بصفة عامة، وفي المؤسسات الحكومية الكويتية بصفة خاصة.
- (٦) تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة، حيث تناولت ثلاث مفاهيم هم القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية والبراعة التنظيمية، في ظل تعدد وتنوع الكتابات الأجنبية التي تناولت هذه المفاهيم ، و ندرة الكتابات العربية (علي حد علم الباحث) وبالتالي تأتي هذه الدراسة محاولة مكتملة للمحاولات الأخرى المبذولة في هذا المجال، ومن ثم يكون لهذا البحث أهمية من الناحية النظرية.
- (٧) في حدود علم الباحث ، لم يجد دراسة تناولت البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية ، وبالتالي يساعد البحث الحالي في تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.
- (٨) من الناحية العملية فإن نتائج البحث يمكن أن تساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية الكويتية في إتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز وتحسين جودة الحياة الوظيفية ، وذلك في ضوء القيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية، باعتبارهما من أهم الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية الكويتية وتطويرها.

٥- منهج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وسعياً نحو تحقيق أهدافه، إعتد الباحث علي المنهج الإستقرائي، ووفقاً لهذا المنهج سوف يقوم الباحث بجمع ومراجعة وتحليل مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وذلك لوضع خلفية نظرية حول متغيرات البحث.

٦- خطة البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وسعياص نحو تحقيق أهدافه، تم تقسيم هذا البحث علي النحو التالي:

أولاً: الإطار العام للبحث.

ثانياً: طبيعة وأهمية القيادة الأصيلة.

ثالثاً: طبيعة وأهمية البراعة التنظيمية.

رابعاً: طبيعة وأهمية جودة الحياة الوظيفية.

خامساً: العلاقة بين القيادة الأصيلة والبراعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

سادساً: النتائج.

ثانياً: طبيعة وأهمية القيادة الأصيلة

القيادة الأصيلة هي إحدى أنماط السلوك القيادي المستمد من القدرات النفسية الإيجابية للعاملين والمناخ الأخلاقي الإيجابي والمعزز لها، من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية للقادة عند التصرف، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأتباع (البردان، ٢٠١٧). وعرفت القيادة الأصيلة على أنها "نمط السلوك القيادي المعزز للقدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والقيم الأخلاقية، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة ومرؤوسهم، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Walumbwa et al., 2008)، كما عرفت على أنها "العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية، والسياق التنظيمي البالغ التطور، والتي تؤدي إلى مزيد من الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية لدى كل من القادة والمرؤوسين، مما ينعكس على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Zamahani et al., 2011)، وتعرف القيادة الأصيلة بأنها أحد أنواع القيادة التي يمكن إكتسابها من خلال الوعي الذاتي، وقبول الذات، والإيمان، والمعتقدات، والقيم، والأخلاق، والأفعال، والعلاقات (Makhmoor, 2018).

وحتى الآن لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين للقيادة الأصيلة على أبعاد القيادة الأصيلة، حيث حددتها بعض الدراسات السابقة في أربعة أبعاد هي الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات. (Stearns, 2012; (Rego et al, 2013; Lusin, 2014, Stander et al., 2015)

كما حددتها بعض الدراسات السابقة في خمسة أبعاد هي الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، السلوك الأخلاقي، شفافية العلاقات، والوفاء والدعم والتمكين (Cumming, 2009, Laschingera & Fida, 2014) ويمكن تناول أبعاد القيادة الأصيلة من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

(١) الوعي الذاتي Self-Awareness:

يعتبر الوعي الذاتي أحد المحددات الرئيسية ونقطة البداية للقيادة الأصيلة، والوعي الذاتي هو عملية من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين لمعرفة انطباعاتهم عنه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وفهم المتغيرات المحيطة به من ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد (Walumbwa et al., 2008)، ويعتبر الوعي الذاتي للقائد عملية مستمرة من الفهم والاعتراف بمواهب الفرد، والقيم الأساسية، والأهداف التي يتم تنميتها وتتغير مع مرور الوقت. (Avolio & Gardner, 2005)

(٢) التشغيل المتوازن :Balanced Processing

يتضمن التشغيل المتوازن تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار، ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة. (Walumbwa et al., 2008)، وقد تم وصف هذا البعد من جانب (Kernis, 2003) تحت مسمى التشغيل الغير متحيز والذي يعني تقييم القائد بشكل موضوعي وباستمرار للجوانب الذاتية والإيجابية والسلبية من المعلومات المقدمة دون تشويه، أو نفي، أو مبالغة، ولذلك فإن القائد الأصيل يجب أن يسعى باستمرار لتوضيح مفهوم الذات من خلال سلوكياته وأفعاله، بينما يحافظ على مستوى مرتفع من الاندماج نحو الأتباع الذين يتم خدمتهم. (Shamir&Eilam, 2005)

(٣) المنظور الأخلاقي الداخلي :Internalized moral Perspective

يعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد أشكال التنظيم الذاتي، حيث يتم ضبط السلوك بشكل هادف ينتج عنه عملية صنع قرار مصنف وعادل يتم التعبير عنه من خلال السلوك الموجه أخلاقياً، ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى الدرجة التي من خلالها يحدد القائد معايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي والأدبي، موجهاً التصرفات والأفعال وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية ويعبر عن اتخاذ القرارات والسلوكيات التي تتفق مع القيم الأخلاقية (Gardner et al., 2011).

(٤) شفافية العلاقات :Relational Transparency

تعرف شفافية العلاقات بالانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة التي يتم تفعيلها من خلال الحلقات الخارجية، كما تعبر شفافية العلاقات عن الدرجة التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، ويشترك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين موفرًا لهم فرصة التنبؤ بأفكارهم وتحدياتهم وأرائهم. (Rego et al., 2012). كما تعرف القيادة الأصيلة بأنها نوع من القيادة يفترض أن القادة يجب أن يتصرفوا بأمانة وشفافية وبطرق صحيحة مع أنفسهم والانفتاح مع الآخرين، فهي منهج أخلاقي قائم على الفهم والقدرة على الوعي الذاتي وبناء علاقات ثقة مع الآخرين (Oxford Refrence,2021).

والقيادة الأصيلة عملية تنبعث من القائد مما يجعلها أصلية بدلاً من أن تكون منسوخة أو مقلدة، وهو ما يعني أن القيادة الأصيلة لا يمكن تعلمها ونقلها إلى قادة آخرين، فهي تتطور جنباً إلى جنب مع قيادة العاملين، وليس لها قيمة بدونهم. وتحركها قدراته ودوافعه الكامنة بدرجة مرتفعة في ضوء تطور مفهوم الذات لديه، وتغذيها فضيلة القائد، ورغبته الحقيقية في ممارسة القيادة ويحتاج القائد إلى أفراد حتى يمارس تأثيره وتأثره في مواقف القيادة، وأن يكون موضع تقدير منهم، وفي هذا الصدد يتميز ذوى القيادة الأصيلة بجملة من المميزات نوجزها فيما يلي: (محمود، صموئيل، ٢٠٢٠؛ العتيبي، ٢٠٢١)

- ذوى القيادة الأصيلة لا يدعون أنهم قادة لمجرد أنهم في موقف قيادة. ولكنهم يؤدون وظيفة القيادة والأنشطة ذات الصلة من خلال تصرفات معبرة عن أنفسهم كقادة حقيقيين. وعندما يمارسون القيادة فإنهم يعبرون عن وجودهم الحقيقي مقابل توقعات الآخرين منهم .
- لا يمارسون القيادة بهدف المكانة أو المكافآت شخصية، وبدلاً من ذلك، فإنهم يؤدون ذلك بإيمان راسخ بأن لديهم قيماً ورؤى يريدون تعزيزها، ومن ثم ينخرطون في القيادة بغرض تعزيز ما يؤمنون به.
- من يمارس القيادة الأصيلة كائن اجتماعي، يتأثر بالمعايير والقيم المجتمعية، ويكونهم آباء ولهم أقران، ويتأثروا بنوع معين من التنشئة الاجتماعية، والتعليم، وغير ذلك من التأثيرات. وبالتالي فإن محتوى قيمهم وقناعاتهم ليس من المرجح أن تكون أصيلة تماماً. ومع ذلك فإنهم ليسوا متلقين سلبيين للمدخلات الاجتماعية. حيث نجدهم يتمثلون هذه القيم والقناعات لتصبح في نسيجهم الشخصي من خلال تجاربهم المعاشة، وخبراتهم الانفعالية، وعملياتهم النشطة في تأمل هذه الخبرات والانفعالات .
- ذوى القيادة الأصيلة يقولون ما يتفق مع ما يعتقدون فيه، وتتواءم مع حديثهم وكلماتهم ومعتقداتهم، كونهم يعملون وفقاً لقيمهم ومعتقداتهم، وليس لإرضاء الآخرين، أو العاملين أو حتى المستفيدين، أو اكتساب شعبية أو لديهم دافع لتحقيق بعض المصالح السياسية الضيقة، ويمكن وصفهم بأن لديهم مستويات مرتفعة من النزاهة، والشفافية لأن حديثهم وأفعالهم يتفق مع معتقداتهم وقيمهم

- أفعالهم هي المكون المحوري لمفهوم الذات: حيث أنجزوا دوراً شخصياً مرتفع القيمة، ولم يمارسون القيادة بالضرورة بهدف تعريف أنفسهم، وهم قد يستخدمون مصطلحات أخرى، ويفكرون في أنفسهم من خلال دورهم المستثمر في جميع الأوقات، وليس فقط عندما يكونوا في موقف رسمي أو مخطط.
- يقعون مستوى مرتفع من الحلول الذاتية مما يشير إلى وضوح معتقداتهم حول ذاتهم، واتساقها مع ما لديهم بالفعل من قدرات، ومقومات داخلية لها القدرة على إنتاج حلول متنوعة ومبدعة. فارتفاع وضوح مفهوم الذات ينطوي على وجود قيم وقناعات، وإحساس مستقر بمعرفة الذات، ويعتبره بعض الباحثين سمات مهمة لذوى القيادة الأصيلة .
- الأفراد الذين لديهم وضوح في مفاهيمهم عن ذاتهم، أكثر ميلاً إلى الاعتماد على هذه المفاهيم لتنظيم خبراتهم، لهذه الأسباب، فإن مفاهيم الذات الثابتة توفر للقيادة الأصيلة مصدراً بالغ الأهمية لتنظيم خبراتهم، وتوقعاتهم للأحداث، وهي في المستقبل مرشداً لهم في التفاعلات الاجتماعية، فضلاً عن كونها أساس وجودهم النفسي .
- أهدافهم متسقة مع ذاتهم: حيث تعد دافعيتهم ترجمة حقيقية لانفعاليتهم، وقيمهم ومعتقداتهم الأساسية في المقابل، فإن الأهداف غير المتسقة مع الذات هي تلك التي يتم متابعتها أو إنجازها مع شعور بأنها غير نابعة من ذاتهم أو غير مقتنعين بها، ولا يملكونها في الأساس، ويؤدونها أو يتابعونها من خلال الأداء الرسمي فقط. فدوى القيادة الأصيلة هم من تكون أهدافهم متسقة مع ذاتهم، يسعون لتحقيق أهدافهم التي تعبر عن خياراتهم الأصيلة بدلاً من كونها تكاليفات معينة، أو اتفاقيات مفروضة من الخارج .

ثالثاً: طبيعة وأهمية البراعة التنظيمية

عرف (Taylor & Helfat, 2009) البراعة التنظيمية بأنها الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لكي تستطيع المنافسة في اتجاهين علي حد سواء وهما استغلال الأعمال الحالية ، واكتشاف أعمال جديدة . كما أشار (Popadic et al, 2015) إلى أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على القيام بشيئين مختلفين بشكل جيد ومتساوي ومتابعة كل من الابتكار الاستكشافي والاستغلال من خلال الاعتماد على مهارات الأفراد العاملين فيها. وأكد (Franco, 2018) على أن البراعة التنظيمية هي تنفيذ مجموعة من القدرات والإمكانات الموجهة للاستفادة من الأنشطة والأعمال الحالية واستكشاف مسارات عمل جديدة تساهم في تعزيز عملية الإبداع لدى العاملين فضلاً عن إمكانيتها في تجنب الأحداث الغير المتوقعة. ويرى (Hughes, 2018) أن البراعة التنظيمية هي عبارة عن القدرة على متابعة كل من الإبداع المتزامن وغير المتزامن في آن واحد، بحيث تكون متناسقة وفعالة في إدارتها المطالب الأعمال اليوم بينما تتكيف في الوقت نفسه مع التغيرات الحاصلة في المستقبل.

كما أوضح (Prieto, 2012) أن البراعة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال ثلاث جهات نظر هي :

- الفاصل الزمني بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في وقت معين ، وتقوم بالاستكشاف في وقت آخر .
- الفاصل الهيكلي بين الاستغلال والاستكشاف ، حيث تقوم المنظمة بالاستغلال في أقسام معينة ، وتقوم بالاستكشاف في أقسام أخرى .
- التخصص بين الشركات ، حيث تقوم شركة معينة بالاستغلال ، وتقوم شركة أخرى بالاستكشاف. وفي السياق نفسه أكد (Klinger, 2016) على أن البراعة التنظيمية تعد سلاح يجعل المنظمة في وضع قوي مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتمتع به من قدرات ومواهب تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية عن طريق:
- تحقيق الموائمة مع الأعمال الجارية في الوقت الحالي والسعي إلى التكيف في الوقت نفسه مع الأعمال المستقبلية في بيئة تتسم بالتغيير.
- التعرف على قدرة المنظمة على فهم، واستيعاب، واستثمار المعرفة من البيئة المحيطة بالمنظمة.

- السعي لتحقيق الموازنة بين استثمار الكفاءات القائمة واستكشاف الكفاءات الجديدة، لأن ذلك يتطلب مهارات غير متكافئة وكفاءات إدارية متطورة للغاية قد تجعل أعمال اليوم ذات أهمية مناسبة.
- إنشاء هياكل محددة للتخفيف من حدة التوترات بين الاستكشاف والاستثمار من خلال تعزيز البراعة الهيكلية عن طريق وضع الهياكل المتوازنة .
- تمكن الأفراد من صنع القرارات بأنفسهم سواء من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أو الاستغلالية.

و تتكون البراعة التنظيمية من بعدين أساسيين هما:

- (1) **الاستغلال** : يعبر عن قدرة المنظمة علي التعلم من الممارسات القائمة، واستخدام المعرفة المتاحة من أجل الوصول إلي أفضل وضع في الأجل القصير (Tran,2013)، ويشمل الإستغلال علي تحسين وتوحيد وتوضيح العمليات القائمة من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق تلك الممارسات علي الإدارات الجديدة (Schnellbacher et al.,2019).
- (2) **الاستكشاف**: يعبر عن قدرة المنظمة علي السعي وراء المعرفة الجديدة، والإستعداد لمواجهة التغيرات البيئية (Tran,2013)، ويشمل الإستكشاف علي البحث عن الأفكار والتقنيات والنماذج والمعرفة العامة الجديدة من أجل تعديل العمليات الحالية وإيجاد طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية (Schnellbacher et al.,2019).

ولقد تم قياس البراعة التنظيمية في الدراسات السابقة بطرق مختلفة ، فقام (He & Wong ,2004) بطرح البعدين ، وقام (Gibson & Birkinshaw, 2004) بضرب البعدين ، وقام (Lubatkin et al, 2006) بجمع البعدين ، كما اختبر (Jansen et al, 2009) ثلاثة نماذج انحدارية للبراعة التنظيمية علي الأداء كمتغير تابع ، وثبت أن النموذج الثالث المتمثل في إضافة بعدي الاستغلال والاستكشاف لبعضهما لقياس البراعة التنظيمية هو الأفضل .

رابعاً: طبيعة وأهمية جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ تقوم علي أساس أن العاملين في المنظمة هم رأس المال البشري فيها، ولذلك يجب توفير الظروف والبيئة المناسبة لمكان العمل له بالشكل الذي يحقق رضا العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلي توفير المكافآت والأمان الوظيفي وكذلك فرص الترقي في مجال عملهم، حيث أن كل هذه الأمور تساهم في مجملها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، الأمر الذي ينعكس أثره علي إنتاجيتهم، وبالتالي علي أداء المنظمة ككل (غنيم، ٢٠٢١) .

وعرف (Sojka, 2014) جودة الحياة الوظيفية بأنها العملية التي تستخدمها المنظمة لدعم الامكانيات الابداعية للعاملين، من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر في حياتهم العملية، كما تعبر أيضا عن بيئة عمل قائمة علي الاحترام المتبادل وتشجيع المشاركة الفردية وتدعيمها والتواصل في الأمور التي تؤثر في وظائف العاملين وأعمالهم ومستقبلهم، وكذلك شعورهم بقيمة الذات.

ويعرف (ديوب، ٢٠١٤) جودة الحياة الوظيفية بأنها عملية مخططة طويلة الأجل جماعية هادفة إلي التغيير مسنولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، حيث تقوم علي العدالة الاجتماعية والحفاظ علي كرامة العاملين، بما يتفق مع الاستراتيجية المؤسسة وثقافتها السائدة، من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وأمنة، لرفع مستوي العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لنقل المؤسسة إلي وضعية مستقبلية متطورة تسمح بمزيد من التطور والنجاح في العمل.

ويعرف (الشنطي، ٢٠١٦) جودة الحياة الوظيفية بأنها درجة التميز وشروط العمل التي تعمل علي تحديد العلاقة بين العامل وبيئته، للوصول للرضا الوظيفي وتحسين القدرات لأداء العمل الفردي وأداء المنظمة. تتمثل عناصر جودة الحياة الوظيفية بعدالة والتعويضات، والحقوق الدستورية للعاملين وظروف عمل صحية وأمنة، ووضوح التعليمات والأمان الوظيفي والفرص المتاحة للنمو وتنمية القدرات، والتكافل الاجتماعي في العمل، والتوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، والمشاركة في اتخاذ القرار وتصميم العمل،

والاستقلال في أداء العمل، والمشاركة التطوعية، وتوفير فرق عمل متكاملة، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وعرفها (Rastogi et al., 2018) بأنها عملية تستجيب من خلالها المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات تسمح لهم بالمشاركة كامل في اتخاذ القرارات التي تصمم حياتهم في العمل، وأنها هدف وعملية مستمرة لتحقيق الاهداف، كهدف فإن جودة الحياة الوظيفية هي التزام أي منظمة بتحسين بيئة العمل وخلق المزيد من الوظائف، وبيئة العمل الفعالة والمرضية للناس علي جميع مستويات. وكعملية فإن جودة الحياة الوظيفية تتطلب جهوداً لتحقيق هذا الهدف من خلال المشاركة النشطة للناس في جميع أنحاء العالم.

وعرفها (أبو شمالة، ٢٠١٨) علي أنها عملية توفير أفضل ظروف العمل للعاملين وذلك من خلال الاهتمام برأس المال البشري والتي تؤثر علي حياة الأفراد العملية والشخصية ومن تؤثر علي الأداء الوظيفي للعاملين وتؤثر علي رضاهم والتزامهم التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة بشكل فعال.

وعرفها (يسن، ٢٠١٩) بأنها جميع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والعمليات والأنشطة التي تهدف إلي تحسين مختلف الجوانب المادية والمعنوية التي تزيد من مستوى رفاهية العاملين في العمل، وفي نفس الوقت تساهم في تحقيق كافة أهداف المنظمة.

ويعرفها (نصر، ٢٠٢٠) بأنها عملية مخططة ومستمرة تسعى الإدارة العليا من خلالها، نحو إحداث حالة التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية وفي ضوء الدعم المادي والمعنوي المقدم لهم، مما يساعد في تشكيل وتهيئة بيئة عمل أفضل، تساعد علي خلق مشاعر إيجابية نحو العمل بالمنظمة، مما يزيد درجة الرضي لديهم علي كافة الأصعدة، الوظيفية والاجتماعية والإنسانية والتنظيمية، ويولد الرعة لديهم في تحقيق نتائج عمل جماعية، ويزيد من شعورهم بالأمان الوظيفي، وتخفيف حدة الإجهاد المهني، وهو ينكس في النهاية علي زيادة إنتاجيتهم المهنية.

ويعرفها (سعد، ٢٠٢١) جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تسعى المنظمات إلي الالتزام بها وتطويرها بشكل مستمر والحرص علي تنفيذها بما يتلاءم مع متطلبات واحتياجات العاملين بها من أجل تطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة لتحقيق بيئة عمل مناسبة تحقق رضا العاملين، وأهدافها وتطلعاتهم من ناحية، وأهداف واحتياجات المنظمة من ناحية أخرى لضمان استمرارها وبقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى المثيلة.

وبهذا يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تقوم بها المنظمة والتي يتم بمقتضاها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين بها لمساعدتهم علي بناء علاقات طيبة والنهوض بمختلف جوانب الحياة الوظيفية وتحقيق الرفاهية لهم وتنمية كفاءاتهم وإشباع احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية تحقيقاً لمستوى عال من الرضا الوظيفي، ويضمن استمرارية نجاح المنظمة.

وتتعدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتعتبر هذه الأبعاد العوامل الحاكمة لجودة الحياة الوظيفية، وهذه الأبعاد هي: (Seashore et al.,1983; Cammann et al.,1983)

- الأجور والمكافآت: يعد هذا البعد هو الحد الأدنى الذي لا بد من توفره، وليس كرمًا أو عطفًا من الإدارة علي العاملين، ومن ذلك يتضح إن كفاية الأجر وعدالته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيراً في نوعية حياة العاملين .
- ظروف بيئة العمل المعنوية: أصبح اهتمام أية منظمة في الوقت الحاضر منصباً علي كيفية بناء بيئة عمل تضمن توافر شروط السلامة المهنية أثناء العمل كعنصر أساسي لعمل العاملين (العنزي ، الفضل، ٢٠٠٧)، بالإضافة الي بيئة تتصف بأنها مريحة وأمنة وصحية وممتعة وخالية من الضغوطات النفسية والجسدية وتؤدي للوصول للسعادة للإنسانية للعاملين في المنظمة وهذا بدوره يعكس علي المنظمة وعلی المجتمع أيضاً (Al-Qutob & Harrim, 2011).
- خصائص الوظيفة: وتتضمن الأمان الوظيفي وهو بقاء الفرد موظف في المنظمة نفسها بدون انتقاص من الأقدمية ، أو الأجر ، أو حقوق الراتب، مما له أثر إيجابي على الإنتاجية، فهو محدد مهم لصحة العاملين ، ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، والاحتفاظ بالموظفين، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء

الوظيفي ، كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (الشنطي ، ٢٠٠٩).

• أسلوب الرئيس في الإشراف: لا يعمل الموظفون من أجل إشباع الحاجات المادية فقط، بل هم بحاجة إلى التواصل الاجتماعي سواء مع الزملاء، بوصفهم داعمين للفرد، أم مع الرئيس المباشر بوصفه متفهماً، ومتعاوناً، ويستمتع لأراء موظفيه ومقترحاتهم، ويهتم بهم، حيث كلما كان المدير واعياً ومتفهماً لصعوبة المهام التي يقوم بها الموظف كانت العلاقة بينهما إيجابية في أثرها في الأداء (المحتسب ، جلعود، ٢٠٠٥).

• المشاركة في إتخاذ القرارات : تعتبر المشاركة بين الإدارة والعاملين جوهر الحياة الوظيفية وتتم مشاركة العاملين في القرارات التي تتعلق بهم وبوظائفهم وعن طريق المشاركة يمكن التعرف على المشكلات والعمل على حلها ولقد تبين من البحوث أن المنظمات التي تدار بأسلوب المشاركة تتفوق عن غيرها من ناحية الإيرادات المالية(الحمداي، الخولاني، ٢٠١٨).

• جماعة العمل : تشير إلى فرق العمل المتكاملة والمدارة ذاتياً والتي يسود فيها الاندماج والتفاعل والانسجام بين الأفراد(Ozturk et al., 2019).

خامساً: العلاقة بين القيادة الأصلية والبراعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية

وأوضحت دراسة (محمد وآخرون، ٢٠١٤) وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي لبعده التحفيز الفكري على بعد الاستغلال ، كما توصلت دراسة (السطوحي، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد كل من القيادة الخادمة وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، كما أن مفهوم البراعة التنظيمية يؤدي إلى إستراتيجية تعمل على خلق التوازن بين التناقضات المحتملة لأنواع المختلفة من توقعات أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية (Hongxia, 2019)، كما أوضحت دراسة (Chang, 2016) أن نظم العمل عالية الأداء تؤثر بشكل إيجابي على البراعة التنظيمية وأن القيادة التحويلية تعزز من البراعة التنظيمية.

هدفت دراسة (Swapna, 2015) قياس مستوي جودة الحياة الوظيفية للعاملين الذين يعملون في شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأظهرت النتائج أن جودة حياة العمل ترتبط بشكل كبير مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكلما تقدمت الفئة العمرية زاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما ظهرت فروق دالة إحصائية لاستجابة عينة الدراسة تعزي للمتغيرات (الفئة العمرية، الخبرة في العمل، الحالة الاجتماعية)، وصرح (Reese, 2019 ; Siachou & Gkorezis, 2018) بأنه غالباً ما يتم تكليف القادة باتخاذ تلك القرارات المتداخلة التي تتعلق بالبراعة التنظيمية والمفاضلة بين استغلال الكفاءات الحالية أو استكشاف وتعليم كفاءات جديدة، وأشار (Fu et al., 2015) إلى أن القيادة الأصلية تلعب دوراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي والكفاءة والإنتاجية والابتكار، ولتحقيق هذا الهدف، يحتاج الموظفون إلى استغلال معرفتهم الحالية بكفاءة (أي الاستغلال) واستكشاف معارف / أفكار جديدة (أي الاستكشاف)، وأوضحت نتائج بحث (Zakkariya & Nimitha, 2020) وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصلية على تحفز عمليات الابتكار بالمنظمات، وكذلك توصل بحث (Gunduz, 2017; Jeon et al., 2015) ووجود تأثير للقيادة الأصلية على زيادة الإنتاجية، كذلك تشير نتائج بحث (Baškarada et al., 2016) أن وضوح الرؤية الاستراتيجية للشركة يعزز البراعة التنظيمية، وهدفت دراسة(المصري، ٢٠٢٠) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت "كبيرة"، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً" أيضاً ، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

وتؤكد الدراسات أهمية القيادة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة كما تؤكد الدراسات أن البراعة التنظيمية أساس تطور المنظمات، وأن المنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت نفسه استكشاف الجديد منها (Khoshavy & Ali, 2017) فالمنظمات البارعة هي التي لديها القدرة على استغلال الفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة (Raisch et al., 2009) وقد اهتم كثير من الباحثين بمدخلي القيادة التبادلية والبراعة التنظيمية ودورهما في التمكين وتحسين الأداء التنظيمي، ورافق ذلك الاهتمام جهد بحثي مواز. فقد أجرت (AI- Refai 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين ممارسة المديرين لنمط القيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين، وأجرت (المحاسنة، ٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وقد أشارت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في البراعة التنظيمية؛ وأن البراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية؛ وأن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، كما استهدفت دراسة (النجار، ٢٠١٥) تحديد الاختلاف بين آراء العاملين حول أبعاد القيادة الأصلية وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأصلية والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الأصلية، في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأصلية وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثير معنوي للقيادة الأصلية ككل على بعدي الاستغلال والإستكشاف، واستهدفت دراسة (العبيدي، ٢٠٢١) كيفية تحديد طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الشاملة والرفاهية الروحية وجودة الحياة الوظيفية والازدهار النفسي لعينة من الافراد العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة بابل والاقسام التابعة لها، وأكدت الدراسة وجود ثلاثة أنواع من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وبسبب ندرة الدراسات التي سعت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين (سلوكيات القيادة الشاملة، الرفاهية الروحية، جودة الحياة الوظيفية، الازدهار النفسي)، وهدفت دراسة (بسيوني، ٢٠٢٠) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، فضلاً عن الكشف عن إمكانية إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، كما وجد أيضاً أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

سادساً: النتائج

- (٧) تركز القيادة الأصلية على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن تعزيز الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصادقية، والجدارة، والقيم الأخلاقية العالية التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومروؤوسيه.
- (٨) تتميز نظرية القيادة الأصلية عن نظريات القيادة الأخرى، لأن الأصالة تتحقق من خلال التنظيم الذاتي للقائد، وهي عملية من خلالها يوازن القائد قيمه مع نواياه وأفعاله. وفي هذه العملية، يمارس القائد السيطرة من خلال وضع معايير داخلية (سواء موجودة أو حديثة)، وتقييم التعارض بين هذه المعايير والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وتحديد الإجراءات المزمعة للتوفيق بين هذه التناقضات.
- (٩) تتمثل أبعاد القيادة الأصلية في الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات.
- (١٠) البراعة التنظيمية من المواضيع التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتتحقق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حيث يمكن المنظمات الأعمال البحث

- عن إمكانيات جديدة لتحقيق الموازنة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.
- (١١) تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في الإستغلال، الإستكشاف.
- (١٢) تعتبر جودة الحياة الوظيفية أحد الأساليب والأنشطة التي توفرها وتساعد إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي الحصول على أداء أفضل وينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة، وكل ذلك سيدفع الفرد لرفع الروح المعنوية وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة باعتبار أن هذه الأهداف هي جزء لا يتجزأ من أهداف الفرد.
- (١٣) تتمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الأجور والمكافآت، ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات، جماعة العمل.

المراجع

١- المراجع العربية:

- ١- إسماعيل ، عمار فتحي موسى (٢٠١٥)، دور القيادة الأصيلة كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي (دراسة تطبيقية)، مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة بورسعيد، العدد الثالث.
- ٢- إسماعيل ، عمار فتحي موسى (٢٠١٦)، دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني ، يوليو .
- ٣- الأعمى، محمد إبراهيم ، (٢٠١٧) ، "جودة حياة العمل وأثرها على الإبداع الإداري : دراسة ميدانية علي الجامعة الأسمرية الإسلامية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية - كلية الاقتصاد والتجارة ، ليبيا، العدد(٩)، ص ص ١٨٤-٢٢٣.
- ٤- الزهار، رضوه محمد عزيز ، (٢٠١٤)، أثر القيادة التحولية علي براعة الأداء : بالتطبيق علي البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة دمياط .
- ٥- الزبيدي، مها عادل رمضان ، (٢٠١٥) نموذج مقترح لأثر رأس المال الفكري وجودة حياة العمل علي تعزيز القدرات التنافسية للموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- ٦- العمري، محمد بن سعيد & اليافي، رندة سلامة، (٢٠١٧)، أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية علي أداء الموظف العام: "دراسة تطبيقية علي موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١٣، العدد ١، ص ص ٣٢٩-٣٥٤.
- ٧- عويس ، ممدوح زكي أحمد، (٢٠١٥) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما علي الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ، ص ص ٢٤١ - ٢٨٢.
- ٨- مصطفى، إيمان محفوظ ، (٢٠١٤) نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة حياة العمل وتأثيرهما على الالتزام بالعقد النفسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٩- موسى ، أحمد إبراهيم و إسماعيل ، عمار فتحي موسى(٢٠١٥) ، دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل : دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد الأول والثاني.

- ١٠- الهاشمي ، رياض بن حسين & العضائلة، علي بن محمد، (٢٠١٧)، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد ١٣، العدد ١.
- ١١- النجار، سامر أحمد محمد طلبه (٢٠٢٠)، أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية علي مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية علي المرأة العاملة بقطاع ريادة العمال بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس بالإسماعيلية، المجلد ١١، العدد ١.
- ١٢- الفقي، أدهم محمد رشدي (٢٠١٨)، أثر جودة الحياة الوظيفية في تنمية سلوك المواطن التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي البنوك الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ٩، العدد ٣، ص ٧٢٤-٧٤٨.
- ١٣- نصر، عزة جلال مصطفى (٢٠٢٠)، تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر آليات مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، العدد ٢٦، ص ٨٥-١.
- ١٤- الدحوح، حسني فؤاد (٢٠١٥) جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي ما المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.
- ١٥- الراضي، بدور بنت عبد الله (٢٠١١م). جودة الحياة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى طالبات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية : الرياض.
- ١٦- ديوب، أيمن (٢٠١٤) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٣٠، العدد ١، (١٩٥-٢٢٤)
- ١٧- نصار، إيمان (٢٠١٣). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٨- أبوحميد، هاشم عيسى (٢٠١٧). أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٩- البربري، مروان حسن (٢٠١٦). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ٢٠- الحسني، وسام محمد العبد (٢٠١٦). أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الباحثين الاجتماعيين في وزارة الشؤون الاجتماعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ٢١- زينب، صالح (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية لدى عمال اتصالات الجزائر بورقلة - دراسة ميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- ٢٢- ماضي، خليل إسماعيل (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السويس، مصر.
- ٢٣- الجنازرة، أسماء علي محمود (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدي مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤- الرميدي، بسام سمير (٢٠١٩)، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية، مجلة إقتصاديات المال والعمال، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصواف ميله، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٩٤.
- ٢٥- الشريبي، نهي عبدالرازق (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١١، ع ٤٤.

- ٢٦- العبيدي، رأفت عاصي حسين (٢٠٢٠)، دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤٠، ع ٣.
- ٢٧- الغرباوي، محمد أحمد أمين(٢٠١٩)، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مج ٤١، ع ٢٤.
- ٢٨- الألوسي، إبراهيم رائد عبدالكريم(٢٠١٨)، أثر المنظمة المتعلمة في البراعة التنظيمية في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية علي عينة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- ٢٩- حامد، عادل إمام؛ خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبدالعال(٢٠٢١)، تأثير نظم العمل عالية الأداء علي البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث.
- ٣٠- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠٢٠)، أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، س٧، ع ١٤.
- ٣١- شحاته، ياسر السيد علي محمد(٢٠١٨)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية علي البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الخامس والخمسون.
- ٣٢- غنيم، منال أحمد محمد(٢٠٢١)، جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الروحية والمخرجات الوظيفية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ٣٣- غنيم، منال أحمد محمد(٢٠٢١)، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة السلوك التنمري: دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية في مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد التاسع، العدد الأول، يونيه.
- ٣٤- العشري، محمد حسن محمد (٢٠٢١)، دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد التاسع، العدد الأول، يونيه.

(٢) المراجع الأجنبية:

- 1- Akar, H. (2018). The relationships between quality of work life, school alienation, burnout, affective commitment and organizational citizenship: A study on teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2), 169-180.
- 2- Akter, N., Akkadechanunt, T., Chontawan, R., & Klunklin, A. (2018). Factors predicting quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals, Bangladesh. *International nursing review*, 65(2), 182-189.
- 3- Ali, A. & Khoshavy, D. (2017). The impact of organizational ambidexterity in improving the quality of hotel service: a survey of the views of managers of a sample of four - and five - star hotels in the governorates of Dohuk and Erbil. *Journal of Innovation and Marketing*, 4, 11-29.
- 4- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 83, 34-64.

- 5- Al-Mahasneh, L. (2017). The mediating role of organizational ambidexterity in the relationship between dynamic capabilities and organizational agility: A field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- 6- Alrawadieh, Z., Cetin, G., Dincer, M. Z., & Istanbulu Dincer, F. (2020). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 50-64.
- 7- Avolio, B. J., Wernsing, T., & Gardner, W. L. (2018). Revisiting the development and validation of the authentic leadership questionnaire: Analytical clarifications. *Journal of Management*, 44(2), 399-411.
- 8- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F., Mangin, J-P.L. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), 955 - 971
- 9- Bravo, M. I. R., Ruiz-Moreno, A., & Montes, F. J. L. (2018). Examining desorptive capacity in supply chains: the role of organizational ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*.
- 10- Bui, T. D., Tsai, F. M., Tseng, M. L., Tan, R. R., Yu, K. D. S., & Lim, M. K. (2020). Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: A data driven analysis. *Sustainable production and consumption*.
- 11- Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(2), 676-691.
- 12- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.
- 13- Eliyana, A., Permana Emur, A., & Sridadi, A. R. (2020). Building Nurses' Organizational Commitment by Providing Good Quality of Work Life. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4).
- 14- Ellis, A. (2020). The Impact of Authenticity on Career Advancement and Gender Diversity for Women in IT Leadership (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- 15- Fatmasari, E., Al, M. M., & Wulida, A. T. (2018). The effect of quality of work-life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2).
- 16- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495.
- 17- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 101495.

- 18- Gurdogan, E. P., & Uslusoy, E. C. (2019). The relationship between quality of work life and happiness in nurses: A sample from Turkey. *International Journal of Caring Sciences*, 12(3), 1364-1371.
- 19- Jahanbani, E., Mohammadi, M., Noori Noruzi, N., & Bahrami, F. (2018). Quality of work life and job satisfaction among employees of health centers in Ahvaz, Iran. *Jundishapur Journal of Health Sciences*, 10(1).
- 20- Kafetzopoulos, D. (2020). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*.
- 21- Kara, D., Kim, H. L., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- 22- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43-54.
- 23- Kempster, S., Iszatt-White, M., & Brown, M. (2019). Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour. *Leadership*, 15(3), 319-338.
- 24- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
- 25- Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J., & Dickerson, M. S. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 26- Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2020). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 1476127019897234.
- 27- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61.
- 28- Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2019). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*.
- 29- Nafei, W. A. (2019) Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study, case *Studies Journal ISSN (2305-509X) – Volume 8, Issue 11*,
- 30- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- 31- Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*.

- 32- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420929711.
- 33- Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational ambidexterity: A critical review and development of a project-focused definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3), 03119001.
- 34- Pio, R. J., & Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management*.
- 35- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure?. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- 36- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of organizational Behavior*, 32, 4-24.