

جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تحقيق التميز التنظيمي فى إدارات التعليم
فى المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية مطبقة
فى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض".

إعداد

د/ إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة
دكتوراه إدارة وتخطيط تربوي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
المملكة العربية السعودية

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن العلاقة بين تلك الأبعاد والتميز التنظيمي، والتعرف على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي، والآليات المقترحة لتحقيق ذلك.

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وقد تم تطبيقها على جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (٥٦) مفردة خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. ولمحدودية مجتمع الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة باتباع أسلوب الحصر الشامل، ولمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط (بيرسون)، ومعامل ثبات (ألفا كرونباخ)، والانحراف المعياري.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

• فيما يتعلق بواقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بينت النتائج ما يلي:

كشفت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وأبرز ملامح توفره تمثل في تبني الموظفون ثقافة الإدارة وقيمها بمتوسط (٤,٠٠ من ٥).

• فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بينت النتائج ما يلي:

كشفت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٣,٤٠ من ٥,٠٠)، وأبرز ملامح ذلك تمثل في تمتع الموظفون بالروح المعنوية العالية بمتوسط (٣,٧٣ من ٥).

• وفيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بينت النتائج ما يلي:

أن أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٤,٠٧ من ٥,٠٠).

بناءً على ما أسفرت عنه النتائج، قدم الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل أن تؤدي إلى جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية للبحث:

جودة الحياة الوظيفية: توفر مجموعة من العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها في إدارة التعليم، وبشكل جيد، مما ينعكس على الموظفين فيشعرون بالرضا والأمان الوظيفي ويبدلون أقصى جهد لتحقيق التميز.

التميز التنظيمي: مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل إدارات التعليم التي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية.

Title of Paper: Quality of Professional Life and its Role on Achieving the Organizational Excellence at Education Directorate in Kingdom of Saudi Arabia "Field Study Applied on Education Directorate in Riyadh".

The current paper aimed to diagnosis fact of availability of professional life dimensions on education in Kingdom of directorate in Kingdom of Saudi Arabia, detect the relation between these dimensions and organizational excellence, and know the obstacles, which facing professional life quality and impeding the process of achieving the organizational excellence and mechanisms proposed to achieve it.

To achieve the objectives of research, the researcher used the survey descriptive methodology, based on questionnaire as basic tool of research and it has been implemented on all leaders at public directorate in Riyadh region, with number 56 term within the first semester from the first semester from university year 1439H-1440H. As the result of study population limited, the tool of study is implemented on full community of paper, throughout following up comprehensive inventory method. The frequencies, percentages, means, Pearson coefficient of correlation, Coefficient of reliability (Cronbach's Alpha) , and standard deviation were utilized in order to treat data statistically.

The most important results were as the followings:

In relation to availability of professional life quality at education directorate in KSA, the results showed as the followings:

The results detected that the study individuals are extremely agree on professional life quality at education directorate in KSA with average (3.38 out 5.00), and highlights of its availability are adopting the employees on culture of management with average (4.00 out 5)

In relation to dimensions of professional life quality and organizational excellence at education directorates at KSA, the results showed as the followings:

The results detected that the study individuals are extremely agree on dimensions of professional life quality and organizational excellence at education directorate in KSA with average (3.40 out 5.00), and highlights represent on the employees having the high morals with average (3.73 out 5).

Regarding to obstacles facing professional life quality and impeding the process of acquiring the organizational excellent at Education Directorates in KSA, the results showed as the followings:

The study individuals are agreeing on obstacles facing professional life quality and impeding the process of achieving the organizational excellence at Education Directorates in KSA (4.07 out 5.00),

According to results, the researcher made many of recommendations and proposals and hopes to lead the professional life quality in order to achieve the organizational excellence at Public directorate in KSA.

Key words:

Quality of Professional Life: availability of group of material and moral factors with its dimension difference at Education Directorate with a good manner, which reflecting on employees, thus feeling with professional satisfactory and safety and doing great efforts to acquire excellence.

Organizational Excellence: group of activities and methods to be performed and carried out inside education directorates, which aiming to performance excellence and achieving with highest efficient and sufficient result.

مقدمة الدراسة:

يشهد العالم تطوراً سريعاً في الميادين المختلفة، والميدان الإداري كغيره من الميادين تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة كنتيجة لثورة المعرفة، مما ألقى على الإدارة أدواراً جديدة، جعلها تقف أمام تحديات تفرض عليها التخلي عن الأساليب والنظم والمبادئ السابقة والأداء المتواضع المنغلق على نفسه، فأصبح لزاماً على المنظمات الناجحة أن تكون قادرة على فهم واستيعاب تلك التطورات والتحديات، كما أصبح التميز من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين، ويشير شيونق (chiung, p3, 2006) إلى أن تحدي العولمة يفرض على الدول النامية مراجعة نظمها واستراتيجياتها متى أرادت تحقيق التميز والتفوق والمنافسة العالمية.

وتعتبر الموارد البشرية أعلى موارد المنظمات، ومصدراً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية لها، والاستخدام الأمثل لهذه الموارد يعتمد على التدابير التي يمكن اتخاذها لحماية العاملين بديناً ومعنوياً.

وقد ذكر الحويلة (٢٠٠٦م، ص ١) أن المؤسسات التي تمتلك موارد تكنولوجية متقدمة ، ورأس مال عالٍ ، وموارد مادية ضخمة ، لا يمكن أن تكون قادرة على إدارة هذه الموارد مهما تعددت وتنوعت دون وجود موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تحمل مسؤولياتها تجاه المؤسسة، وعليه فإن الموارد البشرية تعد حجر الزاوية في الأجهزة الإدارية المختلفة للمؤسسات، وذلك لأن مدى فاعلية الأجهزة الإدارية في تحقيق رسالتها يعتمد إلى حد كبير على القدرات البشرية، وما يتمتع به الأفراد من مهارات، وطاقات، ودوافع، وطموحات. وأشار عبد الباقي (٢٠٠٤م، ص ٣٣) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمتلك مفاتيح نجاح المؤسسة، كونها تدير المورد البشري، ذلك المورد غير القابل للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى، إذ يمكن تقليد الآلة، ويمكن تقليد أسلوب العمل، أو طريقة الإنتاج، أو التوزيع، لكن من الصعب تقليد الفرد. ونظراً لتلك الأهمية، فإن المؤسسات توجه جل اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية، فهي تمثل كل من الغاية التنموية للمنظمات، والأداة الأساسية للتنفيذ في الوقت ذاته، مما يتطلب إحداث التطوير اللازم في ظل كل

من حساسية الوضع، وتعدد المؤثرات، وتعقد المكونات، ومسئولية النظم الإدارية العامة عن تثمين الكفاءات الفردية التي تمثل استثماراً لا يستهان بقيمته.

لذلك فقد اهتمت العديد من الدراسات البحثية فى الآونة الأخيرة بالموارد البشرية وتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية والاهتمام بقياس جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة.

وقد بدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل الشركات والمنظمات عام (١٩٧٠م) حيث شرعت الإدارات فى العديد من الشركات والمنظمات الكبيرة فى إعداد مشاريع شاملة ومتكاملة لتحسين إنتاجية القوى العاملة، وتطوير أدائها، والتخلص من العقبات التي تحول دون تقدمها وتطورها (العنزي والفضل، ٢٠٠٧م، ص٦٨).

وقد أكد (ديوب، ٢٠١٤م، ص١٩٦) على أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية الداعم لإيجاد بيئة عمل آمنة وصحية ومناسبة، تتوافر بها أشكال مشاركة العاملين فى عمليات الإدارة، واتخاذ القرار جميعها من جهة، والاهتمام بالحياة الأسرية والعائلية من جهة أخرى، يعمل على تحقيق التوازن بين بيئة العامل فى العمل ومتطلباته العائلية.

كما أن جودة الحياة الوظيفية تمثل الأعمال والأفعال والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا من أجل إرضاء العاملين لديها، وإسعادهم، وزيادة شعورهم بالثقة والاطمئنان فى حياتهم الوظيفية والأسرية، والذي بدوره يساعدهم بأن يكونوا أكثر مقدرة وسلطة فى أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج، وقد أكد إبراهيم (٢٠٠١م، ص٨) أن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بأداء نمطي تحدده الوظيفة التقليدية التي كانت سائدة فى الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز، وتعدد المعارف وتنوعها.

مشكلة الدراسة:

تعترف المنظمات اليوم على نطاق واسع أن الموارد البشرية هي أحد العناصر الأكثر أهمية بالنسبة لها لكي تكون فعالة، فالموارد البشرية هي العامل الأكثر قوة ومركزية، والتي تحقق مكاسب مستدامة من خلال الموارد البشرية ككل، والمواهب الفريدة للقوى البشرية بشكل خاص، كالابتكار، والمرونة، والأداء المتفوق، والإنتاجية العالية، والتي توفر عنصراً حاسماً فى تطوير المنظمة (Inyang, 2010, p.23)، وأكد الحويلة (٢٠٠٦م، ص٢) أن الموارد البشرية شغلت - ولا تزال - معظم العاملين والمديرين والباحثين فى حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد المالية والمادية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص. وبدأ الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية منذ أوائل السبعينات، حيث بدأت العديد من الإدارات فى تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة التأثيرات التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق بين كفاءة الفرد والوظيفة التي يشغلها، وهذا ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية. وبدأ حديثاً الاهتمام بالموارد البشرية فى ميدان التعليم بوجه خاص، كما أكدت العديد من الدراسات السابقة، والأدبيات، وتوصيات المؤتمرات العلمية المشار إليها فى دراسة دليمي (١٩٩٤م)، ودراسة البدرى (١٩٩٧م)، إلى أهمية المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية فى المجالات كافة، ومنها مجال التعليم، ورفع مكانة التعليم، وتهيئة البيئة الصالحة، والمناخ الملائم لأداء العمل التربوي.

هذا وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة بديسي (٢٠٠٣م، ص٢٣٧) إلى أن تحقيق التميز لا يكون إلا من خلال برنامج عمل مستمد من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، ويكون بمثابة عقد يلتزم به الجميع من صناع قرار وسياسيين، فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة اتصال داخلية وكذا أداة تعبئة للجميع، فالبرنامج يجب أن يترجم التفاهم والتطابق بين الأهداف الكبرى للمؤسسة

وأهداف العاملين بها. وتتنخفض كفاءة الجهاز الإداري في القيام بمهامه وبخاصة إدارات التعليم التي تتحول إلى أجهزة تنفيذية تفقد إلى سلطة حقيقية في المناطق التعليمية مما لا يمكنهم من القيام بالأدوار القيادية المناطة بهم (الحامد وآخرون، ١٤٢٣هـ، ص ٣٣٨)، الأمر الذي أكد الحاجة إلى جهود تطوير متكاملة، وزيادة الوعي الإداري، ولذلك فإن إدارات التعليم لابد لها اليوم من مراجعة أساليبها وأنظمتها والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة، والسعي نحو التميز والإتقان وجودة الأداء الذي لن يحدث إلا بتبني أسلوب إداري وفلسفة عصرية تمكنها من التعامل مع التحديات والتغلب عليها فتحقق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء.

وقد نادى قادة العمل التربوي في جهاز الوزارة منذ عام ١٤٢٣هـ بضرورة التطوير، واقترح ابن دهبش في دراسته (١٤٢٣هـ، ص ٥٣)، بضرورة تنمية العنصر البشري المسئول عن التطوير من خلال برامج تدريبية فعالة، وإيجاد نظام للحوافز يساعد على إطلاق القدرات والطاقات الكامنة.

وتعد جودة الحياة الوظيفية أحد مصادر رضا العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات، فتحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية تتحملها المنظمات، ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية، ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة، من حيث (النمو، الإزدهار، التكيف للمتطلبات البيئية) فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين، تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً (ماضي، ٢٠١٤م، ص ٦٠) من هذا المنطلق يتضح أن هناك توجهاً يدعو إلى العمل الجاد من أجل الرقي بكفاءة وفاعلية الموارد البشرية، الأمر الذي يجعل الحاجة مستمرة إلى التجديد والتجويد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل، والذي يتمثل في تحقيق جودة للحياة الوظيفية لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، والتي تتحقق من خلال العمل على استثمار الموارد المعرفية المتاحة وبخاصة البشرية باعتبارها دعائم الإبداع والتطوير، حيث يعد ذلك طريقاً لوصول الموارد البشرية في إدارات التعليم إلى مستوى من النتائج ينعكس على تميز مخرجاتها وخدماتها التي تقدمها وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في تشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

١. تشخيص واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
٢. الكشف عن العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
٣. التعرف على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
٤. التعرف على الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

أولاً: الأهمية العلمية النظرية:

- أهمية موضوع جودة الحياة الوظيفية ودوره الرئيس والفاعل في التطوير وتحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- استثارة اهتمام الباحثين في حقل الإدارة والتخطيط التربوي لإجراء مزيد من البحوث والتقصي لموضوع جودة الحياة الوظيفية في التعليم.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية:

- يستفاد من هذه الدراسة في تحديد مواطن الضعف والقصور في جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بما يحقق المساهمة في تطويرها، وتعزيز الإدارة الحديثة القائمة على التميز لتلبية متطلبات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية والتكيف مع متغيرات العصر.
- تفيد هذه الدراسة في التعرف على الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة، بما يحقق أهداف الخطط التنموية للدولة بشكل عام، والأهداف التطويرية لوزارة التعليم وإدارات التعليم بشكل خاص.
- مساهمة نتائج الدراسة الحالية في إفادة المسؤولين بإدارات التعليم في كل ما يتعلق بالجهود الرامية إلى اتخاذ قرارات وتوفير آليات معينة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
٢. ما العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟
٤. ما الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة:

جودة الحياة الوظيفية: هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها (جاد الرب، ٢٠٠٨م، ص ٩)

ويُعرف الباحث جودة الحياة الوظيفية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

توفر مجموعة من العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها في إدارة التعليم، وبشكل جيد، مما ينعكس على الموظفين فيشعرون بالرضا والأمان الوظيفي وبيذلون أقصى جهد لتحقيق التميز.

التميز: هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٧٦).

التميز التنظيمي: قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أداء أفضل لموظفيها، وخدمة متميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها (أبو النصر، ٢٠٠٣م، ص ٤١).

ويعرف الباحث التميز التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتم القيام بها داخل إدارات التعليم التي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية.

الإطار النظري:

المبحث الأول: جودة الحياة الوظيفية:

مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

يستعرض الباحث التعريفات الأكثر شيوعاً لجودة الحياة الوظيفية على النحو التالي:

عرف جاد الرب (١٩٩٩) مفهوم جودة الحياة الوظيفية بأنها: العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها، فيما يرى آخرون أن جودة الحياة الوظيفية تعني " ظروف عمل جيدة وإشرافاً جيداً، ومرتببات ومزايا و مكافآت جيدة، وقدراً من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل " (مغربي ، ٢٠٠٤، ص٦) .

ورأى Gibson وآخرون ن بأن جودة الحياة الوظيفية، هي: " فلسفة الإدارة التي تؤكد على كرامة العاملين، وتطور التغييرات في ثقافة المنظمة، وتحسين الجوانب المعنوية والجسمانية للعاملين عن طريق إتاحة فرص النمو والتطوير " (جاد الرب، ٢٠٠٨، ص ٧) .

وعرفها ماضي (٢٠١٤ ، ص ٦٥) أنها : " مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف كافة ذات العلاقة بالمنظمة " .

وعرفها اشتيوي (٢٠١٤ ، ص ٢١) بأنها : " حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية". وذكر البليسي (٢٠١٢ ، ص ٧) أنها : " السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المؤسسة بهدف تطوير وتحسين جودة الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، والأفراد إيجابياً، وبذلك تتحقق أهدافها وتطلعاتها، وفي الوقت نفسه تلبي وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المؤسسة، وحصانتها ضد الكثير من الأزمات".

أبعاد جودة الحياة الوظيفية:**١. الأمن والصحة المهنية :**

عرفها عباس بأنها: " تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث". وتكمن أهمية الأمن والصحة المهنية في التالي : (الهابيل، وعائش، ٢٠١٢، ص٩٠).

٢. العلاقات الاجتماعية:

أن الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عاملاً مهماً في توفير المناخ الإيجابي الداعم للإنتاجية والإبداع، وإن مسئولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على القائد الذي يعمل من خلال قراراته الموضوعية، وطريقة تعامله الإيجابي في تعزيز العلاقات بين الأفراد لدفعهم لبذل المزيد من الجهود، ورفع مستويات الأداء (ملح، ٢٠١٦). لذا فإن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين في مكان العمل يمكن تحديدها بالمستويات الآتية (ماضي، ٢٠١٤، ص ٩٣) .

١- العلاقات بين المرؤوسين.

٢- العلاقات بين الرؤساء.

٣- العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

٣. الأجور والرواتب:

وتمثل الأجور والرواتب أهمية كبرى في تحديد أداء الموظفين والعاملين وتوجيه هذا الأداء؛ وبالتالي، توجه دافعية العاملين في اتجاه معين، حيث إن العلاقة بين اتجاه الدافعية والأجور علاقة قوية، تؤدي إلى نتائج تؤثر على مستوى الإنتاج والنتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة، وكذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة، فقصور هذا الأجور عن تلبية الاحتياجات الأساسية للعاملين ، يدفع هؤلاء العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للأداء، مما يترتب عليه نتائج خطيرة وسلبية على المنظمة .

لذا فتعتبر الأجور من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر، زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء (العكش، ٢٠٠٧، ص ١٠) .

٤. الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة:

فعملية مشاركة العاملين في الإدارة عرفها كيث وجيرلينغ بأنها : " ذلك النمط الإداري، الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، ومهامها، ومشكلاتها". ويتطلب النمط التشاركي توافر شرطين هما : (الرفاعي، ٢٠٠٩، ص ١٤) .

١- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين .

٢- توفير مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني.

ويرى جاد الرب أنه كلما زادت مشاركة العاملين تزداد فرص تطبيق جودة الحياة الوظيفية، فالمشاركة لها آثار ونتائج إيجابية، حيث تعتبر عنصراً أساسياً لنجاح مبادرات وبرامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية، من أهم هذه النتائج: (جاد الرب ، ٢٠٠٨ ، ص٩٢) .

- ١- الثقة التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل.
- ٢- الأمان الوظيفي، وعدم الخوف من الطرد، أو الاستغناء عن الموظفين.
- ٣- الأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يجعل هذه البيئة صحية وآمنة، وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية .
- ٤- حصول العاملين على حقوقهم المالية والوظيفية .
- ٥- إثراء المناقشات التي تتم من خلال مختلف لجان المشاركة يتولد عنها أفكار إبداعية وحلول ابتكارية، وهذا يؤدي إلى ما يسمى بمنظمات التعلم .

٥. الأمان والاستقرار الوظيفي:

الأمان الوظيفي هو 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 التنظيميين والأداء الوظيفي (Yousef. 1997 . 184) كما يعد الأمان والاستقرار الوظيفي بتوفير مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمان من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمان من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (الشنطي ، ٢٠٠٦ ، ص٢٦) .

٦. الترقية والتقدم الوظيفي :

ويرى (علاقي) كما ورد في (العتيبي ، ٢٠١٠ ، ص١٦) أنه يمكن إجمال أهداف الترقية فيما يلي :

- ١- توفير الظروف التي من شأنها تحفيز العاملين لمزيد من العمل، وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء، وبين الأجر أو الحافز الذي يتلقونه .
- ٢- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين، وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات .
- ٣- تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية، ويجنبها أزمات بفقدان العاملين فيها .
- ٤- تعتبر وسيلة تنقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسة يتعلم فيها العامل العمل الجديد كل يوم، ولا يشعر بالملل، أو النهاية لطموحاته أو لقدراته .

فوائد جودة الحياة الوظيفية :

أشار Hunt بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى : (جاد الرب ، ٢٠٠٨ ، ص١٠) .

- ١- زيادة ثقة العاملين .
- ٢- المشاركة في حل المشاكل .

٣- زيادة الرضا الوظيفي .

٤- زيادة الفاعلية التنظيمية .

وللتعرف على متطلبات تحقيق التميز، وتحديد معايير التميز الرئيسية، الملاءمة لجودة الحياة الوظيفية فى إدارة التعليم فى المملكة العربية السعودية، يتطلب ذلك معرفة مفهوم التميز، والتميز التنظيمي، وأهميته، وأهداف ومراحل تحقيق التميز، ومعوقات تحقيقه، والذي سيتم عرضه فى المبحث الثانى لهذا البحث.

المبحث الثانى: التميز التنظيمي

مفهوم التميز (Excellence):

يقصد بالتميز لغويًا الفصل والعزل والفرز، وهناك كلمات أخرى فى التراث اللغوي تفيد معنى التميز مثل العلياء، والعلا، والمعالي (ابن منظور، ١٩٩٦م، ص ٤٠).

ويعرفه أبو النصر (٢٠٠٨م، ص ٧٦) بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

وعلى هذا يكون معنى التميز: بلوغ الفرد أعلى مستويات الأداء فيما يؤديه من عمل وعلى كل المستويات.

التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

عرفه السلمي (٢٠٠١م، ص ٨٠) بأنه: "حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها فى المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة فى المنظمة".

مفهوم إدارة التميز (Excellence Management):

عرف البيلاوي (٢٠٠٥م، ص ٦٩) إدارة التميز بأنها القيام بمهام جديدة، وتأكيد المهام الحالية التي تتماشى مع سابقتها، والتي تدفع حركة العمل نحو التميز.

أهمية التميز التنظيمي فى المنظمات:

حدد باكال دواعي أخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي:

(باكال، ١٩٩٩م، ص ٤٦):

١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته؟، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز فى الأداء؟
٣. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يستطيعوا المساعدة فى جعل المنظمة أكثر تميزاً فى الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
٤. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة، والتمتع فى حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته فى تحقيق الإبداع والتميز فى المنظمات.

أهداف ومراحل تحقيق التميز

المرحلة	الأهداف
بناء ثقافة التميز	وضع أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل.
القيادة	اختيار قيادة الإدارة العليا للمنظمة، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح في التخطيط وتوقعات الأداء والتركيز على بناء نظام لتطوير القيادة في المستقبل.
التخطيط الاستراتيجي	تطور المنظمة خططها الاستراتيجية والإجرائية.
التوجه بالعمل	تحديد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات العملاء، وتبني المنظمة العلاقات مع العملاء، وتحديد العوامل الرئيسية التي تقود إلى اكتساب رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
إدارة الموارد	إدارة موارد المنظمة بفاعلية.
إدارة الموارد البشرية	تحفيز وتمكن العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم، وبناء بيئة عمل إيجابية ومناخ مدعم للاتصال مع العاملين لتمييز الأداء.
العمليات	وضع الجوانب الرئيسية لإدارة العملية، متضمنة تكنولوجيا الأعمال الرئيسية، وعمليات الدعم في كافة العمليات ووحدات الأعمال الرئيسية مع التركيز على البساطة.
نتائج الأعمال	الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية الأربعة المتعلقة بنتائج الأداء المالي، ونتائج العملاء ونتائج العاملين، ونتائج التأثير على المجتمع.
التحسين المستمر	تحديد الحدود الدنيا لأداء المنظمة ومدى التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال.

المصدر: رشيد، مازن. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية. مكتب العبيكان: الرياض، ص(٢٨).

معوقات تحقيق التميز التنظيمي:

صنف اللوقان (٢٠٠١م، ص٣٨) معوقات إدارة التميز التنظيمي في المنظمات كالتالي:

• معوقات تنظيمية، وتتمثل فيما يلي:

١. البيروقراطية وما يرافقها من جمود، وتعقيد، وعدم وضوح الأهداف.
٢. عدم مرونة وكفاءة الهيكل التنظيمي.
٣. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
٤. عدم الاستقرار التنظيمي، والتغيرات المتتالية.
٥. جمود القوانين، وفقدان التحفيز.
٦. عدم وضوح الرؤية، وغياب جو الحرية.

٧. انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
٨. ضعف تحفيز عملية الابتكار.
- معوقات بشرية، وتتمثل فيما يلي:
 ١. القيادة الاستبدادية.
 ٢. الخوف من الفشل.
 ٣. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية.
 ٤. عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم ومشجع على التميز.
 ٥. تجنب المخاطر.
 ٦. العقاب في حال الفشل.
 ٧. غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع.
 ٨. عدم مساندة العمل الجماعي، والتمسك بالأنماط المألوفة.
 ٩. المحافظة على الوضع الاجتماعي، وعدم الرغبة في التغيير.
- معوقات مالية، وتتمثل فيما يلي:
 ١. عدم وجود الدعم الكافي لتطبيقات إدارة التميز.
 ٢. عدم إدارة الممتلكات العامة بكفاءة.
 ٣. عدم بناء شراكات مع المجتمع المحلي.
 ٤. ضعف تطوير برامج تنمية الإيرادات المالية.
 ٥. الهادر المالي، وعدم ترشيد عمليات الإنفاق.
- معوقات تكنولوجية، وتتمثل فيما يلي:
 ١. الافتقار إلى قواعد معلومات دقيقة.
 ٢. عدم وجود إدارة لنظم المعرفة.
 ٣. عدم مواكبة التقنيات المستجدة.
 ٤. قدم الأنظمة الإلكترونية.
 ٥. عدم استثمار الموارد التقنية المتوفرة.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات في جودة الحياة الوظيفية:

- أجرى (البليسي، ٢٠١٢م) دراسة بعنوان (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحكومية في قطاع غزة ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى عملي المنظمات غير الحكومية ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه ، بالإضافة للخروج بتوصيات من

شأنها أن ترتقي بجودة الحياة الوظيفية للمنظمات غير الحكومية وأدائها وأداء عاملاتها. قدمت الدراسة عدد من التوصيات: أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بالتصميم الوظيفي وضوح وسلاسة المهام الوظيفية وقدرات وجهود العاملين ، وترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها ، لكي يتسنى للمنظمة غير الحكومية الحصول على أقصى إنتاجية وأداء لعاملاتها، تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وضمان شعورهم بالاستقرار في المؤسسة وتنفيذ مخاوفهم في الاستغناء عن خدماتهم لاكتساب ولائهم والحصول على أقصى أداء لهم. الحرص على وجود نظام واضح وملائم للترقيات في المنظمات غير الحكومية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات وطموحات عاملاتها.

• أجرى (الدحود ، ٢٠١٥)، دراسة بعنوان : " جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أدائهم " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، ومستوى أداء المعلمين والكشف عن العلاقة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بمستوى أدائهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (٣٣٦٨) معلماً ومعلمة، و (٢٥٩) مديراً ومديرة، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها : ضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية في المدارس الحكومية، من خلال الانتظام في صرف الرواتب والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي، إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي تؤهلهم لأداء دورهم في العملية التربوية، العمل على تحسين بيئة المدرسة المادية والصحية السوية للمعلمين؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للمعلمين، وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية، وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفيين العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات .

ثانياً: دراسات في التميز التنظيمي:

• أجرى (ناصر وهاشم ، ٢٠١٠م) دراسة بعنوان (رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساس النظري للتميز التنظيمي بالمدارس في الفكر التنظيمي المعاصر، والكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، والتعرف على واقع التميز التنظيمي بالمدارس المصرية والوصول إلى رؤية مقترحة لتحقيق التميز في ضوء جوائز التميز الدولية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية اشتملت على ركيزتين أساسيتين هما: بنية تنظيمية مقترحة للمدارس المصرية المتميزة وجائزة تمنح للمدارس المتميزة.

• وأجرى (اللوغان، ٢٠١١م) دراسة بعنوان (إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية) هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، وتكوّنت عينة الدراسة من أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية ، على عينة مُكوّنة من (٣٨١) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون (بدرجة كبيرة جداً) على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية، وأن درجة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية في أبعاد التميز التنظيمي التي

كشفت عنها الدراسة كانت (بدرجة كبيرة جدًا)، وأن أفراد الدراسة موافقون (بدرجة كبيرة) على معوقات تطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، وأوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية التي كشفت عنها الدراسة، والعمل على إنشاء وحدة متخصصة لرعاية التميز التنظيمي في هذه الجامعات.

• كما أجرت (السالم، ٢٠١٥م) دراسة بعنوان (التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية - نموذج مقترح -) هدفت إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على المعوقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك الإدارات، والتعرف على الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي، ودراسة النماذج العالمية للتميز التنظيمي التي يمكن الاستفادة منها في تقديم النموذج المقترح، كما هدفت إلى بناء نموذج مقترح للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الوثائقي، والمنهج الوصفي المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وقد تم تطبيقها على أفراد الدراسة المكون من (٤٠٠) فرداً. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أفراد الدراسة موافقون على أن استخدام معايير التميز التنظيمي يتم بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٧٢ من ٥)، وأكثر هذه المعايير استخداماً تمثل في معيار العمليات. وأفراد الدراسة موافقون تماماً على المعوقات التي تواجه وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية التي تعوق تحقيق التميز التنظيمي بمتوسط (٤,٢٣ من ٥). بناءً على ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، قدمت الباحثة نموذجاً مقترحاً للتميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، تكون من (٦) معايير رئيسة كالتالي: (الاستراتيجية، القيادة، الموارد البشرية، العمليات، إدارة المعرفة، قياس وتقويم نتائج الأداء)، و(٢٣) معياراً فرعياً.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت موضوع البحث المرتكز على مبحثين وهما جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي، واللذان تناولتهما الدراسات السابقة من عدة أوجه، فركزت دراسات جودة الحياة الوظيفية على التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات الحكومية ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، وعلى مستوى الأداء الوظيفي لدى عاملي المنظمات غير الحكومية ومدى تأثرها بتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية من عدمه، وفي دراسات التميز التنظيمي فكان التركيز في بعضها على الكشف عن متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالمدارس في ضوء جوائز التميز الدولية، وفي البعض الآخر على وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، و تشخيص واقع التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. وتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وفي استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. كما تشترك مع بعض الدراسات السابقة في سعيها لتحديد الصعوبات وتقديم المقترحات، وتشارك الدراسة مع الدراسات السابقة في دراستها لجودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي بشكل عام.

وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها سعت إلى تشخيص واقع جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تستقصي المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وتقديم مقترحات لتحقيق ذلك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (٥٦) مفردة خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩/١٤٤٠هـ. ولمحدودية مجتمع الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة باتباع أسلوب الحصر الشامل.

أداة الدراسة: عمد الباحث إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

أ) بناء أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

١- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

٢- **القسم الثاني:** ويتكون من (٣٠) عبارة، موزعة على أربعة محاور، والجدول التالي يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (١) محاور الاستبانة وعباراتها

عدد العبارات	المحور
١٠	واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
١٠	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٥	المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٥	الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٣٠ عبارة	أربعة محاور

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، موافق إلى حد ما (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق بشدة	٤,٢١	٥,٠٠
٢	موافق	٣,٤١	٤,٢٠
٣	موافق إلى حد ما	٢,٦١	٣,٤٠
٤	غير موافق	١,٨٠	٢,٦٠
٥	غير موافق بشدة	١,٠٠	١,٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

ب) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (٣) محكمين وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم خروج الاستبانة بصورتها النهائية.

٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

الجدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول			
(واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية)			
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
**٠,٧٣٨	٦	**٠,٧٩١	١
**٠,٧٦٤	٧	**٠,٨١٩	٢
**٠,٥٩٥	٨	**٠,٧٥٨	٣
**٠,٤٧٣	٩	**٠,٥٣٣	٤
**٠,٧٧٢	١٠	**٠,٦٤٤	٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
(العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية)			
معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
**٠,٦٥٧	٦	**٠,٦٧٦	١
**٠,٧٠٣	٧	**٠,٦٩٨	٢
**٠,٦٧٨	٨	**٠,٦٨٥	٣
**٠,٧٨٦	٩	**٠,٦٣١	٤
**٠,٦٥٧	١٠	**٠,٥٢١	٥

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث			
(المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
١	**٠,٦٤٨	٤	**٠,٨٥٢
٢	**٠,٦٦٠	٥	**٠,٧٩٥
٣	**٠,٥٧٨	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع			
(الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية)			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
١	**٠,٥٠٩	٤	**٠,٦٩٥
٢	**٠,٦١٩	٥	**٠,٧٤٥
٣	**٠,٥٧٨	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α))، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٦٥٢	١٠	واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٠,٧٨٩٥	١٠	العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٠,٨٣٢١	٥	المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٠,٨٥٦٢	٥	الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية
٠,٨١٣٨	٣٥	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠,٨١٣٨)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات محاور الاستبانة.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحث بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة.

٢- جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (٥٦) استبانة.

٣- مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.

٥- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٦- معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

للتعرف على واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد الدراسة حول واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الرتبة
٤	يتبنى الموظفون ثقافة الإدارة وقيمها	ك	١٩	٢٣	١٠	٣	١
		%	٣٣,٩	٤١	١٧,٩	٥,٤	١,٨
٢	يمكن المديرين الموظفين في العمل	ك	١٢	١٩	١٨	٦	١
		%	٢١,٤	٣٣,٩	٣٢,٢	١٠,٧	١,٨
١٠	تمنح الترقيات على أساس كفاءة الأداء	ك	١٤	١٣	٢٠	٧	٢
		%	٢٥	٢٣,٢	٣٥,٧	١٢,٥	٣,٦
١	يشارك الموظفون في حل المشكلات	ك	١٥	١٢	١٦	١٠	٣
		%	٢٦,٨	٢١,٤	٢٨,٥	١٧,٩	٥,٤
٣	يتبع مدير الإدارة النمط التشاركي في القيادة والإشراف	ك	١٠	١١	٢٣	١٠	٢
		%	١٧,٩	١٩,٦	٤١	١٧,٩	٣,٦
٩	تتيح الإدارة فرص الاتصال مع الموظفين في كافة المستويات	ك	١٣	١١	١٥	١٢	٥
		%	٢٣,٢	٢٣,٢	٣٥,٧	٢١,٤	٨,٩
٨	تقدم الإدارة تسهيلات لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية	ك	٩	١٦,١	١٦,١	١٣	١
		%	١٦,١	١٦,١	٤٢,٨	٢٣,٢	١,٨

م	العبارات والشخصية	التكرار	درجة الموافقة				
			النسبة %	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٥	تتبع الإدارة سياسة التدريب وتدعم ذلك	ك	١٠	٩	٢٠	١٥	٢
			١٧,٩	١٦,١	٣٥,٦	٢٦,٨	٣,٦
٦	تلبي برامج التدريب الحاجات المستقبلية للموظفين	ك	٩	٩	٢٣	١٢	٣
			١٦,١	١٦,١	٤١	٢١,٤	٥,٤
٧	توفر الإدارة بيئة عمل آمنة	ك	٦	٨	٢٣	١٨	١
			١٠,٧	١٤,٣	٤١,١	٣٢,١	١,٨
المتوسط العام			٣,٣٨	٠,٥٥٥			

يتضح في الجدول أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٣,٣٨ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، فهم موافقون على توافر أربعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في العبارات رقم (٤، ٢، ١٠، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يتبنى الموظفون ثقافة الإدارة وقيمها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفون يتلقون توجيهات ومتابعة من الإدارة مما يعزز من تبنيهم لثقافة الإدارة وقيمها.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يمكن المدير الموظفين في العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٦٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المدراء يحرصون على تهيئة الموظفين للقيام بمهام عملهم على الوجه الأكمل ولذلك نجدهم يحرصون على تمكين الموظفين في العمل.

٣- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تمنح الترقيات على أساس كفاءة الأداء" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٤ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المدراء يحرصون على تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم بما يعزز دافعيتهم للعمل ولذلك نجدهم يحرصون على منح الترقيات على أساس كفاءة الأداء.

٤- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يشارك الموظفون في حل المشكلات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٤٦ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن المدراء يحرصون على تعزيز مبادرة الموظفين في حل مشكلات العمل ومواجهتها ولذلك نجدهم يحرصون على إشراك الموظفين في حل المشكلات.

وينتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر ستة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل أعلاها في العبارات رقم (٣، ٩، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: " يتبع مدير الإدارة النمط التشاركي في القيادة والاشراف " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٣,٣٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يواجهون صعوبات تتعلق باعتماد مدراءهم الأسلوب المركزي في العمل مما قلل من موافقتهم على إتباع مدير الإدارة النمط التشاركي في القيادة والاشراف .

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: " تتيح الإدارة فرص الاتصال مع الموظفين في كافة المستويات " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٣,٢٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يواجهون مشكلات تتعلق بروتين الإجراءات المتعلقة بالتواصل والتنسيق في العمل مما قلل من موافقتهم على إتاحة الإدارة لفرص الاتصال مع الموظفين في كافة المستويات.

وبذلك فهذه الدراسة تتفق مع دراسة الدحدوح (٢٠١٥) التي أوصت بضرورة الاهتمام برفع مستوى جودة الحياة الوظيفية ، من خلال الانتظام في صرف الرواتب والتركيز على الأمان والاستقرار الوظيفي، إتاحة الفرصة أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يزيد الثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي تؤهلهم لأداء دورهم في العملية التربوية، العمل على تحسين بيئة المدرسة المادية والصحية السوية للمعلمين؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: ما العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ؟

جدول رقم (٩) استجابات أفراد الدراسة حول العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				النسبة %
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	
٩	يتمتع الموظفون بالروح المعنوية العالية	ك	١٤	١٩	١٩	٢	%
			٢٥	٣٣,٩	٣٣,٩	٣,٦	
٦	تتخفف الشكاوى والتظلمات سنوياً	ك	١٣	١٧	١٧	٧	%
			٢٣,١	٣٠,٤	٣٠,٤	١٢,٥	
٣	يحرص الموظفون على تحسين الأداء بشكل مستمر	ك	١٥	١١	٢١	٨	%
			٢٦,٨	١٩,٦	٣٧,٥	١٤,٣	
١٠	يطور الموظفون مخرجات العمل الإداري والخدمي	ك	١٤	١١	٢٤	٤	%
			٢٥	١٩,٦	٤٢,٩	٧,١	
٤	يتم تنفيذ المهام وفق الخطط المعدة لها	ك	٨	٢٠	٢٠	٧	%
			١٤,٣	٣٥,٧	٣٥,٧	١٢,٥	
٨	يتكيف موظفوا إدارات التعليم مع الحالات الطارئة في العمل	ك	٥	٢١	٢٠	٩	%
			٨,٩	٣٧,٥	٣٥,٧	١٦,١	

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	
٥	اجراءات العمل تتم في وقتها المحدد	ك	١٠	١٢	٢٣	٨	٣	١٧,٩ %
			١٧,٩	٢١,٤	٤١	١٤,٣	٥,٤	
٢	يستطيع الموظفون تقييم أداءهم وفق معايير التقييم الذاتي	ك	١٠	٩	٢٢	١٤	١	١٧,٩ %
			١٧,٩	١٦,١	٣٩,٢	٢٥	١,٨	
١	يؤدي موظفو إدارات التعليم العمل بدقة واتقان	ك	٩	١٠	٢٠	١٤	٣	١٦,١ %
			١٦,١	١٧,٩	٣٥,٦	٢٥	٥,٤	
٧	ينخفض تسرب الموظفين في إدارات التعليم	ك	٦	١٢	٢٠	١٧	١	١٠,٧ %
			١٠,٧	٢١,٤	٣٥,٧	٣٠,٤	١,٨	
		المتوسط العام		٣,٤٠		٠,٥٨١		

يتضح في الجدول أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٣,٤٠ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق إلى حد ما على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على خمسة من ملامح العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في العبارات رقم (٩، ٦، ٣، ١٠، ٤) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: "يتمتع الموظفون بالروح المعنوية العالية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٧٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يتلقون معاملة جيدة من مدرائهم الذي يعملون على تعزيز رضاهم بما يحسن من أدائهم ولذلك نجد الموظفون يتمتعون بالروح المعنوية العالية.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "تنخفض الشكاوى والتظلمات سنوياً" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يتمتعون بالرضا كما تبين من نتيجة الفقرة السابقة مما قلل من شكاويهم وتظلماتهم ولذلك عادة ما تنخفض الشكاوى والتظلمات سنوياً.

٣- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "يحرص الموظفون على تحسين الأداء بشكل مستمر" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٥ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يحرصون على كسب ثقة مدرائهم والترقي في العمل ولذلك نجدهم يحرصون على تحسين الأداء بشكل مستمر.

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "يطور الموظفون مخرجات العمل الإداري والخدمي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٣,٥٢ من ٥) وتفسر هذه

النتيجة بأن الموظفين يحرصون على تحسين أدائهم في العمل للمحافظة على وضعهم الوظيفي وتحسينه ولذلك نجدهم يحرصون على تطوير مخرجات العمل الإداري والخدمي.

٥- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: " يتم تنفيذ المهام وفق الخطط المعدة لها " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤٨, ٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يتابعون من قبل مدرائهم ولذلك نجدهم يحرصون على تنفيذ المهام وفق الخطط المعدة لها.

ويتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على خمسة من ملامح العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل أعلاها في العبارات رقم (٨ ، ٥) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما ، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: " يتكيف موظفو إدارات التعليم مع الحالات الطارئة في العمل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٣٦, ٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن بعض موظفو إدارات التعليم تنقصهم المهارات اللازمة مما قلل من تكيفهم مع الحالات الطارئة في العمل.

٢- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " اجراءات العمل تتم في وقتها المحدد " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها إلى حد ما بمتوسط (٣٢, ٣ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن بعض إجراءات العمل تتميز بالروتين مما قلل من إتمامها في وقتها المحدد.

وبذلك يتضح أن هذه الدراسة تتفق مع ما أوصى به البليسي (٢٠١٢) من ضرورة أن تراعي الإدارة أثناء قيامها بالتصميم الوظيفي وضوح وسلاسة المهام الوظيفية وقدرات وجهود العاملين ، وترك مساحة مناسبة لهم في تنفيذها ، لكي يتسنى للمنظمة غير الحكومية الحصول على أقصى إنتاجية وأداء لعاملها.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ؟

جدول رقم (١٠) استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق			
٥	قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية	ك	٢٨	٢٠	٦	١	١	٤,٣٠	١
		%	٥٠	٣٥,٧	١٠,٧	١,٨	١,٨		
١	ضعف آليات المشاركة في صنع القرار	ك	٢٩	١٧	٨	١	١	٤,٢٩	٢
		%	٥١,٧	٣٠,٤	١٤,٣	١,٨	١,٨		
٤	جمود أنظمة العمل	ك	٢٣	٢١	٧	٣	٢	٤,٠٧	٣

م	العبارات	درجة الموافقة					التكرار			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	النسبة %	
					موافق بشدة	موافق	موافق	موافق بشدة		
					٣,٦	٥,٤	١٢,٥	٣٧,٥	٤١	%
٣	تدني برامج التدريب التي تعزز جودة الحياة الوظيفية	٤,٠٠	٠,٩٩١	٤	١	٣	١٢	١٩	٢١	ك
					١,٨	٥,٤	٢١,٤	٣٣,٩	٣٧,٥	%
٢	قصور أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي	٣,٦٦	١,٢١٠	٥	٣	٧	١٤	١٤	١٨	ك
					٥,٤	١٢,٥	٢٥	٢٥	٣٢,١	%
		٤,٠٧	٠,٥٧٠	المتوسط العام						

يتضح في الجدول أن أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٤,٠٧ من ٥)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

فهم موافقون بشدة على اثنين من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثلان في العبارتين رقم (٥، ١) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليهما بشدة ، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: " قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٠ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية يزيد من صعوبات العمل للموظفين لقلة استفادتهم من مزايا التقنية الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على جودة الحياة الوظيفية لديهم ويعوق بالتالي من تحقيق التميز التنظيمي.

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي: " ضعف آليات المشاركة في صنع القرار " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٩ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف آليات المشاركة في صنع القرار يقلل من مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار ويقلل من مناسبة القرارات المتخذة لهم الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على جودة الحياة الوظيفية لديهم ويعوق بالتالي من تحقيق التميز التنظيمي.

ويتضح أن أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في أعلاها في العبارة رقم (٤) وهي: " جمود أنظمة العمل " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,٠٧ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن جمود أنظمة العمل يقلل من المرونة في العمل لدى الموظفين مما يزيد من صعوبات العمل لديهم الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على جودة الحياة الوظيفية لديهم ويعوق بالتالي من تحقيق التميز التنظيمي.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: ما الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ؟

جدول رقم (١١) استجابات أفراد الدراسة حول الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	
			موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
٤	دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية اللازمة لتحسين جوانب الحياة الوظيفية	ك	٢٩	٢١	٣	١	٢		
			٥١,٧	٣٧,٥	٥,٤	١,٨	٣,٦		
١	وضع رؤية مشتركة مع المهتمين بجودة الحياة الوظيفية	ك	٢٥	١٧	١٠	٣	١		
			٤٤,٥	٣٠,٤	١٧,٩	٥,٤	١,٨		
٣	تقديم الدعم المعلوماتي والتفني اللازم لذلك	ك	٢٧	١٤	١٠	٢	٣		
			٤٨,١	٢٥	١٧,٩	٣,٦	٥,٤		
٢	تبني القيادة الديمقراطية التي تساهم في تحقيق جودة حياة وظيفية للموظفين	ك	٢٤	١٥	١٣	٣	١		
			٤٢,٨	٢٦,٨	٢٣,٢	٥,٤	١,٨		
٥	تبني فكرة تبادل الخبرات مع إدارات التعليم في المملكة والتي لها خبرتها في دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية	ك	١٥	٢١	١٤	٤	٢		
			٢٦,٨	٣٧,٥	٢٥	٧,١	٣,٦		
المتوسط العام			٤,٠٦	٠,٦١٤					

ينضح في الجدول أن أفراد الدراسة موافقون على الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية بمتوسط (٤,٠٦)

من (٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

فهم موافقون بشدة على واحدة من الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في العبارة رقم (٤) وهي: "دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية اللازمة لتحسين جوانب الحياة الوظيفية" بمتوسط (٤,٣٢ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية اللازمة لتحسين جوانب الحياة الوظيفية يسهم في معالجة المشكلات التي تواجه الموظفين وتهيئة بيئة العمل المناسبة لهم الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على جودة الحياة الوظيفية لديهم ويسهم بالتالي في تحقيق التميز التنظيمي.

ويتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أربعة من الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل أعلاها في العبارة رقم (١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها ، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "وضع رؤية مشتركة مع المهتمين بجودة الحياة الوظيفية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (٤,١١ من ٥) وتفسر هذه النتيجة بأن وضع رؤية مشتركة مع المهتمين بجودة الحياة الوظيفية يسهم في وضوح الرؤية لمتطلبات تحقيق جودة الحياة الوظيفية مما يدعم تحقيقها للموظفين الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على جودة الحياة الوظيفية لديهم ويسهم بالتالي في تحقيق التميز التنظيمي.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

أبرز نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية ؟

أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أفراد الدراسة موافقون على توافر أربعة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في:

١- يتبنى الموظفون ثقافة الإدارة وقيمها .

٢- يمكن المدير الموظفين في العمل .

٣- تمنح الترقيات على أساس كفاءة الأداء.

٤- يشارك الموظفون في حل المشكلات.

أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على توافر ستة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في:

١- يتبع مدير الإدارة النمط التشاركي في القيادة والاشراف .

- ٢- تتيح الإدارة فرص الاتصال مع الموظفين فى كافة المستويات.
- ٣- تقدم الإدارة تسهيلات لتحقيق التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية .
- ٤- تتبع الإدارة سياسة التدريب وتدعم ذلك .
- ٥- تلبى برامج التدريب الحاجات المستقبلية للموظفين .
- ٦- توفر الإدارة بيئة عمل آمنة.
- ثانياً: إجابة السؤال الثانى: ما العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية ؟**
- أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية.
- أفراد الدراسة موافقون على خمسة من ملامح العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية تمثل فى:
- ١- يتمتع الموظفون بالروح المعنوية العالية .
 - ٢- تنخفض الشكاوى والتظلمات سنوياً.
 - ٣- يحرص الموظفون على تحسين الأداء بشكل مستمر .
 - ٤- يطور الموظفون مخرجات العمل الإدارى والخدمى.
 - ٥- يتم تنفيذ المهام وفق الخطط المعدة لها.
- أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على خمسة من ملامح العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية تمثل فى:
- ١- يتكيف موظفو إدارات التعليم مع الحالات الطارئة فى العمل.
 - ٢- اجراءات العمل تتم فى وقتها المحدد .
 - ٣- يستطيع الموظفون تقييم أداءهم وفق معايير التقييم الذاتى .
 - ٤- يؤدى موظفو إدارات التعليم العمل بدقة واثقان .
 - ٥- ينخفض تسرب الموظفون فى إدارات التعليم.
- ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: ما المعوقات التى تواجه جودة الحياة الوظيفية والتى تعوق تحقيق التميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية ؟**
- أفراد الدراسة موافقون على المعوقات التى تواجه جودة الحياة الوظيفية والتى تعوق تحقيق التميز التنظيمى فى إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية.

أفراد الدراسة موافقون بشدة على اثنين من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثلان في:

- ١- قصور الدعم الفني والتكنولوجي اللازم لجودة الحياة الوظيفية .
 - ٢- ضعف آليات المشاركة في صنع القرار .
- أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من المعوقات التي تواجه جودة الحياة الوظيفية والتي تعوق تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في:
- ١- جمود أنظمة العمل .

٢- تدني برامج التدريب التي تعزز جودة الحياة الوظيفية.

٣- قصور أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: ما الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية؟

أفراد الدراسة موافقون على الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.

أفراد الدراسة موافقون بشدة على واحدة من الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في: " دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية اللازمة لتحسين جوانب الحياة الوظيفية "

أفراد الدراسة موافقون على أربعة من الآليات المقترحة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية تمثل في:

- ١- وضع رؤية مشتركة مع المهتمين بجودة الحياة الوظيفية.
 - ٢- تقديم الدعم المعلوماتي والتقني اللازم لذلك .
 - ٣- تبني القيادة الديمقراطية التي تساهم في تحقيق جودة حياة وظيفية للموظفين.
 - ٤- تبني فكرة تبادل الخبرات مع إدارات التعليم في المملكة والتي لها خبرتها في دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية .
- توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- دراسة كافة جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية اللازمة لتحسين جوانب الحياة الوظيفية.
- وضع رؤية مشتركة مع المهتمين بجودة الحياة الوظيفية.
- تقديم الدعم المعلوماتي والتقني اللازم لذلك.
- تبني القيادة الديمقراطية التي تساهم في تحقيق جودة حياة وظيفية للموظفين.

- تبني فكرة تبادل الخبرات مع ادارات التعليم في المملكة والتي لها خبرتها في دعم وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات تحقيق جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية .

المراجع العربية:

- إبراهيم، يحيى. (٢٠٠١م). استراتيجيات النجاح وأسرار التميز. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ابن دهب، خالد عبد الله، (١٤٢٣هـ)، تطوير التعليم مسؤولية مشتركة، ورقة مقدمة إلى اللقاء العاشر لقادة العمل التربوي المنعقد بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة بعنوان " تطوير التعليم مسؤولية مشتركة"، تعليم جدة.
- ابن منظور. (١٩٩٦م). لسان العرب. المؤسسة المصرية العاملة للتأليف والأنباء والنشر، دار المصرية للتأليف والترجمة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٣م). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- اشتوي، محمد (٢٠١٤)، اتجاهات العاملين نحو جودة حياة العمل في بلدية غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، غزة .
- باكال، روبرت. (١٩٩٩م). تقييم الأداء، (ترجمة موسى يونس). الرياض: دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
- البدرى، عدنان. (١٩٩٧م). فاعلية إدارة شؤون العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- بديسي، فهيمة. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، المغرب.
- البليسي، اسامة زياد (٢٠١٠)، " جودة الحياة الوظيفية واثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
- البيلاوي، حسن وآخرون. (٢٠٠٥م). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جاد الرب، سيد (٢٠٠٣)، " إدارة الموارد البشرية"، الاسماعيلية، ص ٣٥٦ .
- الحامد، محمد بن معجب وآخرون. (١٤٢٣هـ). التعليم في المملكة العربية السعودية. رؤية الحاضر واستشراف المستقبل. الطبعة الأولى. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحويلة، عبد المحسن هادي. (٢٠٠٦م). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .
- دليمي، فاضل. (١٩٩٤م). مداخل فعالية المنظمة: دراسة تحليلية تطبيقية لقطاع التعليم العالي في العراق. الجامعة الأردنية، الأردن.
- رشيد، مازن. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية. مكتب العبيكان: الرياض.
- الرفاعي، محمد (٢٠٠٩)، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا .
- السالم، ماجدة محمد. (٢٠١٥م). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية_ تصور مقترح. رسالة دكتوراه. إدارة وتخطيط تربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.

- السلمي، علي. (٢٠٠١م). خواطر فى الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤م). إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر. القاهرة: الدار الجامعية.
- العتيبي، عطاالله بن مطني (٢٠١٠)، " الترقيات الوظيفية وعلاقتها بالرضى الوظيفي للعاملين فى جوزات مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- العكش، علاء خليل (٢٠٠٧)، " نظام الحوافز والمكافآت وأثره فى تحسين الأداء الوظيفي فى وزارات السلطة الفلسطينية فى قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة .
- اللوقان، محمد فهاد. (٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي فى الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح فى ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة. إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ماضي، خليل (٢٠١٤)، " جودة الحياة الوظيفية وأثرها على المستوى الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر .
- المطيري، ثامر ملوح، (١٤٢٣هـ)، إعادة هيكلة القطاع العام ودورها فى تحسين الأداء، ورقة مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠هـ، الرياض.
- المغربي، عبدالحميد (٢٠٠٤)، " جودة حياة العمل وأثرها فى تنمية الاستغراق الوظيفي – دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الزقازيق، ملية التجارة، العدد (٢).
- المفلح، سوسن (٢٠١٦)، " العلاقات الإنسانية بوابة الأداء الإداري الناجح فى بيئة العمل"، موقع التنمية الادارية، العدد ١٣٢، ربيع آخر، ١٤٣٧
- ناصر، سومر أديب (٢٠٠٤)، ط أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين فى شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي فى سورية – دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد سورية
- ناصف، ميرفت صالح، وهاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية فى ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد ١٦، عدد (٣)، القاهرة، جامعة عين شمس، (ص ص ١١-١٣٢).
- النشطى، محمود (٢٠٠٦)، ط أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية فى قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة .
- الهابيل، وسيم اسماعيل وعائش، علاء محمد (٢٠١٢)، " تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية فى المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين – دراسة ميدانية على العاملين فى الجامعات الفلسطينية قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية الدراسات، الجامعة الاسلامية، المجلد رقم (٢٠)، العدد (٢)، ص ٨٣-١٤٣ .

المراجع الأجنبية :

- Chiung, Yao Ho .(2006). China's Higher Education Excellent in the Context of Globalization: The World-Class University , Phd Dissertation , The University of Texas at Austin.
- Inyang, Benjamin James .(2010).Strategic Human Resource Management (SHRM: A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization,International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc. 2010.