

**تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية  
التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات جائزة  
«المؤسسة الحكومية المتميزة» بالاستفادة من  
الخبرة الكندية**

إعداد

**د/هدى معوض عبد الفتاح عبدالعال**

مدرس بقسم التربية المقارنة

كلية التربية- جامعة الفيوم

hma08@fayoum.edu.eg

**د/ عيبر أحمد محمد علي**

مدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الفيوم

aam10@fayoum.edu.eg

## المخلص

في ضوء خطة التنمية المستدامة « رؤية مصر 2030 »، التي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية لتعزيز مكانة مصر العالمية، وكتيجة طبيعية لحصول كلية التربية جامعة الفيوم على الاعتماد الذي بدوره يعد خطوة على طريق تحقيق التميز المؤسسي؛ استهدف البحث الحالي محاولة التوصل إلى أهم متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات حصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة استرشادًا بالخبرة الكندية في هذا المجال؛ خاصةً في ظل عدم تأهل الكلية للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها الأولى والثانية، وللوقوف على هذه المتطلبات استخدمت الدراسة نهج النظرية المجذرة (Grounded Theory)، والتي تعد طريقة مناسبة لدراسة السلوك البشري في سياقه الثقافي، وتم تطبيقها على عينة قوامها (30) إداريًا من العاملين بمختلف إدارات الكلية، وقد تم تصنيف أهم المتطلبات التي أكدت عينة الدراسة على حاجتهم إليها في خمسة أبعاد رئيسة هي: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، بعد الأمن والسلامة المهنية، وبعد الرفاهية في مكان العمل، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم طرح مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية كمتطلب رئيس لحصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها التالية.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الحياة الوظيفية- كلية التربية جامعة الفيوم- جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة - الخبرة الكندية

## The Abstract:

In light of the sustainable development plan “Egypt’s Vision 2030”. which assesses constructing an efficient and effective administrative systems that applies the concepts of governance. and in turn contributes to achieve development to enhance Egypt’s international status. and as a natural result of the Faculty of Education in Fayoum University obtaining accreditation. which in turn is a step towards achieving institutional excellence ; the current research aimed at trying to set the most important requirements of improving the quality of the work life(QWL) of administrators in the Faculty of Education in Fayoum University as one of the requirements for the faculty to obtain the Distinguished Governmental Institution Award guided by the Canadian experience in this field . especially in light of the disqualification of the faculty to obtain the Distinguished Governmental Institution Award in its first and second sessions.To state these requirements The Grounded Theory (GT) approach was used. This approach is considered as a suitable method of studying the human behavior in its cultural context. The Grounded Theory Approach was implied on a sample of (30) administrators who work in various administrative departments in the faculty. The most important requirements that the sample members emphasized their need to them were classified in five dimensions: the occupational dimension، the economic dimension، the social dimension، the occupational safety and security dimension، and luxury in workplace dimension. In light of the results the study، a set of procedures were proposed to improve the quality of the work life to the administrators’ career in the faculty as a main requirement for it to obtain the Distinguished Governmental Institution Award in its next session.

**KEY WORDS:** Quality of the Work Life (QWL) - Faculty of Education, Fayoum University- the Distinguished Governmental Institution Award- the Canadian experience.

## المقدمة :

يعد العنصر البشري مورداً تنظيمياً فريداً غير قابل للتقليد، فهو القوة الكامنة وراء نجاح أي منظمة وفي مقدمتها الجامعات؛ على اعتبارها معقل العلم والمعرفة ومصدر رئيس للثروات البشرية، وركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية للأمم، ففي زمن الجودة والتميز الجامعي والمفاهيم الكثيرة التي شاع استخدامها في العصر الحالي؛ بات من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات لتجاوز تحديات العصر الحالي. وانطلاقاً من حقيقة مفادها أن جودة المدخلات البشرية واستثمارها يعد أعظم رصيد لأي منظمة؛ فالاهتمام بجودة بيئة العمل من شأنه أن يساعد في رفاهية الموظفين وزيادة الأداء والإنتاجية وبالتالي رفاهية المنظمة؛ فمنذ الستينيات من القرن الماضي تنامي الاهتمام ببيئة العمل للموظفين من خلال استجابة المنظمات لاحتياجاتهم بتطوير آليات تسمح لهم بالحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بأسلوب الإدارة والإشراف، وتوفير بيئة مادية مرضية من جانب الأمن والسلامة المهنية، ومن هنا ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية والعملية (Jaya- QUALITY OF WORK LIFE (QWL) (kumar & Kalaiselvi.2012.141-142)، والتي تعد- في عالم الأعمال التنافسي اليوم- من أقوى المكافآت التي يمكن أن تمنحها المؤسسات لموظفيها.

وقد تنامي الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمات بشكل ملحوظ تماشياً مع الاتجاهات السائدة في التوجه نحو التميز في الأعمال Business Excellence (BE))؛ كتوجه دولي برز منذ نهاية الحرب العالمية الثانية معبراً عن الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين والموظفين على حد سواء، وبالتالي الوصول إلى النجاح طويل المدى في العمل (الزيدي، المشهداني، 2016، 278)، وبما يُمكن المؤسسة من التنافس المحلي والإقليمي والعالمي مع المؤسسات

المناظرة، وفي ظل التوجهات العالمية نحو التميز في تقديم الخدمات يمثل التميز المؤسسي نقلة نوعية للجامعات من الركود والنمطية إلى التنافس والريادة المجتمعية اعتماداً على الاستثمار الجيد للعنصر البشري في إطار من الجودة الوظيفية، وهذا ما أكدت عليه العديد من النماذج العالمية للتميز؛ فالبيئة التنظيمية المواتية للعمل البشري يجب أن تتمتع بالقدرة على تلبية احتياجات الموظف التنظيمية والشخصية بشكل هادف، وكذلك القدرة على تشكيل القيم التنظيمية التي تدعم وتعزز صحة الموظفين ورفاهيتهم بشكل أفضل، وتحقق لهم الأمن والرضا الوظيفي، والتنمية المهنية، والتوازن بين العمل والحياة الاجتماعية (Balaji.2013.470).

ومن هنا تبدو العلاقة بين تحقيق تميز المؤسسات وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بها، فالتميز لا يشمل فقط التطوير التقني في الوظيفة، ولكن أيضاً يشمل التواصل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والإدارة والأخلاق، وغيرها من القضايا المتعلقة بإنشاء أنظمة تعويض منهجية وفعالة للموظفين، فالتميز يلبي الاحتياجات الكاملة لأصحاب المصلحة بأقل تكلفة تنظيمية وأعلى جودة من خلال التميز في إدارة المورد البشري الذي يمكن اعتباره معيار مُصمم بدقة لمساعدة المديرين على تحسين أداء مؤسساتهم. (Khabare.et al .2014 .84).

وقد تم تقديم العديد من نماذج التميز المؤسسي وتطويرها؛ ففي عام 1951 م أطلق إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين جائزة ديمينج Deming ، وتم تقديم جوائز كندا للتميز (CAE) (Canada Awards for Excellence) في عام 1984م، وتلتها إنشاء جائزة بالدريج Baldrige في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1985م، ثم أطلقت منظمة الجودة الأسترالية جوائزها عام 1988م، وغيرها من نماذج التميز التي توالى بعدها في الظهور في الكثير من دول العالم (968 . Toma& Marinescu. 2018) ، وقد أولت هذه النماذج بصفة مشتركة الكثير من الاهتمام بالعنصر البشري وبيئة العمل المؤسسي للعاملين بها؛ فقد أكد كلاً من Peters، و Waterman في كتابهم "البحث عن التميز" In Search of Excellence " أن ثَمَ ثماني سمات مشتركة محددة ومسئولة عن تميز المؤسسات في

إطار عمل يُعرف باسم السمات الثمانية للتميز في الإدارة، تتمثل في: القرب من العميل، الاستقلالية وريادة الأعمال، تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتجربة أفكار جديدة، الإنتاجية من خلال الأفراد (الاستثمار في الأفراد من خلال التعليم والتدريب وتعزيز التزام الموظفين)، المشاركة الشخصية للمديرين خاصة في توصيل القيم الأساسية للمؤسسة وتدريب الموظفين عليها عملياً، التركيز على الأنشطة الأساسية للمؤسسة، الاحتفاظ بهيكل تنظيمي بسيط للمؤسسة، والتمركز الشديد حول قيم أساسية قوية للمؤسسة لحل المشاكل متى وأين تنشأ وبشكل تعاوني (SA & Lopes. 2002 . 40).

وقد كانت البداية الحقيقية لتوجه مصر نحو التميز المؤسسي عندما تم إطلاق جائزة ” التميز القومية المصرية“، والتي كانت معنية بالمؤسسات الصناعية الإنتاجية ضمن برنامج تحديث الصناعة المصرية عام 2005 م (ج.م.ع، جائزة التميز القومية المصرية، 2007)، إلا أنه في ضوء خطة التنمية المستدامة ” رؤية مصر 2030“، وإيماناً بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحي والإداري أطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سابقاً) جائزة مصر للتميز الحكومي لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية، وتنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة، وتضمنت فئتين رئيسيتين من الجوائز هما: جوائز التميز المؤسسي، وجوائز التميز الفردي، وقد شملت الفئة الأولى جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة ومن بينها المؤسسات التعليمية (الكلليات الحكومية). (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 4، 6، 13)؛ حيث تستند معايير جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة» على تكوين جهاز إداري كفاء، ونشر ثقافة التميز والجودة داخل الجهاز الإداري لتحقيق رضا المتعاملين، وتطوير جودة الخدمات الحكومية، وتحسين جودة الحياة، ودعم التنافسية المؤسسية، والعمل بروح الفريق لإحداث نقلة في الأداء المؤسسي وتطوير وتنمية القدرات البشرية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، 6).

ولا يقل دور الإداريين أهمية عن دور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات وتعزيز الدور التنافسي لها؛ فالتطلبات الرئيسة للتميز المؤسسي جاءت معتمدة على العنصر البشري بشكل كبير كما لخصها (جمعة، 2019، 1074) متمثلة في:

«القيادة وثبات الغاية (إرساء قواعد العمل المؤسسي والدعم المعنوي للعاملين)، التميز المستمد من المتعاملين (قدرة العاملين بالمؤسسة على التعامل الفعال مع العملاء)، التعليم والتحسين المستمر (تحسين البنية التحتية، ودعم التدريب المستمر)، التركيز على الأفراد (دعم طاقات الإبداع الإداري وتبني سياسات طموحة)، المسؤولية الاجتماعية (تبني قيم الحوار واحترام الآخر لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه المؤسسة)» .

ونظرًا لما يواجهه الموظفون بشكل عام من تحديات لتحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والمسؤوليات الشخصية، أولت منظمات الجودة والاعتماد على مستوى العالم اهتمامًا كبيرًا في معاييرها الموضوعية بضرورة استثمار المورد البشري وتنميته وتحسين بيئة العمل المحيطة به، ويعد إداري وموظفي المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات من أقل الفئات الإدارية من حيث التقدير المادي والمعنوي مقارنةً بموظفي المؤسسات الإنتاجية والصناعية، على الرغم من تحملهم الكثير من الأعباء الوظيفية Pandey & Jha. 2014 . 35

وتعد كلية التربية جامعة الفيوم إحدى أهم المؤسسات الجامعية بمحافظة الفيوم؛ لما لها من دور مجتمعي تنموي في المجتمع المحلي لمحافظة الفيوم في مجال البحث والتدريس وخدمة المجتمع، ولما تقدمه الكلية من برامج متعددة لمرحلي البكالوريوس والليسانس والدراسات العليا، ولأن واجهة الكلية وتقديم الخدمات قبل وأثناء وبعد الدراسة تعتمد وبشكل كبير على العلاقة بين موظفي وإداري الكلية وبين الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي؛ وفي ظل سعي الكلية للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة خاصةً بعد حصولها على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ 5/10/2020م (جامعة الفيوم، اعتماد كلية التربية من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2020)، وجب توفير بيئة وظيفية تتمتع أكثر بمزيد من الراحة والرفاهية والتمكين تؤهل الإداريين لتوفير خدمة تعليمية مجتمعية أكثر تميزًا، وتناسب مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي؛ فقد أكدت المنظمة الأوروبية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي-European Association for Qual-



على أنه وضع يتجاوز معايير الجودة، فيجب استخدام معايير مختلفة له على أن تكون أعلى من المعايير الحالية للجودة متضمنة معايير ومؤشرات أداء جديدة (Brusoni.et al.2014.24)، وعليه برزت مشكلة البحث الحالي.

### مشكلة البحث :

يعد حصول كلية التربية جامعة الفيوم على الاعتماد نقطة إنطلاق مشكلة البحث الحالي؛ من حيث كون الاعتماد يعد خطوة على طريق تحقيق التميز المؤسسي؛ فحصول الكلية على الاعتماد يؤكد أن لديها من المقومات البشرية والمادية ما يؤهلها للتميز، ومع ذلك لم تحصل الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها الأولى، كما لم تكن من بين الكليات التي تحدد لها زيارة ميدانية تمهيداً لدخولها في المرحلة الأخيرة من التصفيات للحصول على الجائزة في دورتها الثانية، وبالتالي عدم تأهل الكلية للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها الأولى والثانية.

وقد يرجع ذلك إلى إن المسار نحو تحقيق التميز المؤسسي يشوبه العديد من العراقيل التي تتعلق بعضها بالجانب الإداري كما أكدته (الباسل، 2017، 2، 3) من حيث ضعف تأهيل الكوادر الإدارية القادرة على قيادة التميز المؤسسي والنهوض به، والاحترق الوظيفي الذي يثقل كاهل الكوادر الإدارية داخل المؤسسات الجامعية فيجعلها قادرة فقط على أداء مهامها الروتينية دون أدنى قدرة على تحقيق التميز والإبداع». كما أكد (عباس، 2017، 165) أن التعليم الجامعي المصري عامةً يواجه الكثير من الضغوط والقيود التي تحد من كفاءته، أبرزها محدودية مصادر التمويل وجمود التشريعات الحاكمة؛ حيث لا تمتلك الجامعات حرية التصرف في نقل الموارد المالية من بند إلى بند آخر في الموازنة، مما أثر بالسلب على كفاءة الجامعة، وألقى بكثير من الأعباء على إدارات الكليات عموماً في توفير بيئة عمل مرضية لكافة منتسبي التعليم الجامعي وعلى رأسهم الإداريين، وعليه تصبح بيئة العمل العام بحاجة لكثير من الجهود لتحسين جودة الحياة الوظيفية بتلك المؤسسات. يضاف إلى ذلك ما أشار إليه (الألفي، 2016، 11، 16) من

أن ضعف مشاركة الجهاز الإداري في القضايا الهامة والحيوية التي تواجهها الجامعات المصرية، وجمود تنظيم الإدارة الجامعية مما نجم عنه خلل في عملية الاتصال والتنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، والإحجام عن تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة، كل هذا يحد من عزيمة الجهاز الإداري وانخراطه في إدارة الجامعة، بل ومن سعيه نحو تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجامعية التي ينتمي إليها.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن جودة الحياة الوظيفية لا تزال تعامل بشكل منفصل عن التميز المؤسسي، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية جودة الحياة الوظيفية وتكاملها مع معايير التميز المؤسسي العالمية للجامعات، والاعتماد بدرجة كبيرة على معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في تحقيق الحد الأدنى من مواصفات الجودة التي يتطلبها الاعتماد المحلي دون الوصول للتميز المؤسسي مقارنة بالمنافسين؛ بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بوجود آليات واضحة ومحددة لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء الكليات التي حصلت على الجائزة في دورتها الأولى والثانية، ولما للعنصر البشري من دور محوري في تقديم خدمة تعليمية متميزة للطلاب والمجتمع الخارجي وبالتالي توفير بيئة تعليمية أكثر تميزاً تنال رضا المجتمع؛ برز دور الموظف الجامعي (الإداري) في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الجامعية التي ينتمي إليها، إلا أن قيامه بهذا الدور المنوط به يقترب من توفير بيئة عمل جاذبة تحقق الرضا الوظيفي له.

وفي ضوء ما تقدم يمكن إجمال مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات الحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة بالاستفادة من الخبرة الكندية؟، ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات؟
2. ما أهم ملامح تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالجامعات الكندية كمتطلب لحصولها على جوائز كندا للتميز المؤسسي (النموذج الكندي للتميز)؟

3. ما جهود كلية التربية جامعة الفيوم في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة؟
4. ما متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم على ضوء معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
5. ما الإجراءات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة بالاستفادة من الخبرة الكندية؟

أهداف البحث : يستهدف البحث الحالي تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات الحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، وتعرف ملامح الخبرة الكندية في هذا المجال، ورصد الجهود التي قامت بها الكلية في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بها للحصول على هذه الجائزة، ثم تحديد متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر عينة من الإداريين باستخدام النظرية المجذرة وعلى ضوء المعايير الموضوعية لجائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، في محاولة لوضع إجراءات مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم استرشاداً بالخبرة الكندية.

أهمية البحث : تنبع أهمية البحث الحالي من أهمية المجتمع البحثي ذاته وهو مجتمع الإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، وكذلك أهمية التميز المؤسسي كتوجه دولي ومحلي؛ كما أن معظم الدراسات التي تناولت التعليم الجامعي وكليات التربية على وجه التحديد، تناولت الجوانب الأكاديمية والبحثية مع إهمال غير مقصود للجانب الإداري وبيئة العمل الإداري داخل البوتقة التي تنصهر فيها جميع المدخلات الخاصة بإعداد المعلم، والتي لا شك أن لها دوراً في رفاهية وتميز الخدمة المقدمة للمجتمع، وعليه ترجع أهمية البحث إجمالاً في محاولة لسد الفجوة البحثية الواقعة بين الأبحاث والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في مرحلة التعليم الجامعي، وبين التي تناولت

جودة الحياة الوظيفية للإداريين بنفس المرحلة، خاصةً في ظل الربط المنهجي بين مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي؛ ففي حدود علم الباحثين يوجد شبه ندرة بحثية في الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين معاً بمرحلة التعليم الجامعي، وعلى وجه التحديد بكلية التربية جامعة الفيوم خاصةً، فنتيجة لمعايشة الباحثين للمجتمع البحثي الخاص بالكلية، من خلال حضور السيمينارات العلمية؛ والإشراف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه تأكد عدم تناول مجتمع الإداريين بالكلية بالبحث والدراسة وخاصةً في مجال جودة الحياة الوظيفية، وقد تم التأكد من ذلك من خلال الإطلاع على قاعدة البيانات الخاصة بالرسائل العلمية بإدارة الدراسات العليا بالكلية، وهذا ما استدعى استخدام منهج النظرية المجذرة مما يضفي على هذه الدراسة المزيد من جوانب الأهمية؛ كما تتمثل قيمة البحث في جانبين، هما:

**القيمة النظرية:** تنبع من أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول العلاقة التأثيرية لممارسات تحسين جودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي، مع الإشارة إلى نموذج فريد للتميز لم تشر له الكثير من الأدبيات التربوية وهو النموذج الكندي، الذي يولي اهتمام ملحوظ بالعنصر البشري في المعايير الخاصة به.

**القيمة التطبيقية:** والتي تكمن فيما يقدمه البحث من نتائج وإجراءات مقترحة يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الفيوم لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بها كأحد متطلبات الحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، خاصةً وأن كلية التربية جامعة الفيوم كلية معتمدة تمتلك من المقومات المادية والبشرية ما يؤهلها للتميز والحصول على الجائزة. كما تكمن أيضاً في تزامن البحث مع التوجهات الراهنة للجامعة نحو الجودة والتميز سواء في تزايد أعداد الكليات التي حصلت على الاعتماد المحلي من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أو في سعي كليات الجامعة للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة للعام الثاني على التوالي.

**منهج البحث :** يرى البعض أن الدراسات الثقافية عليها أن تبقى خارج حدود التخصصية، لأن التخصصية تقيد الموضوعات والاهتمامات والمواقف والأطر

والمناهج التي يمكن للمجال استيعابها، والتخصصات الأكاديمية في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية لم تكن قط صيغاً أحادية بل هي تدمج مناهج وموضوعات بحث واهتمامات مهنية متعددة، بما يدعم المنهج التقاطعي الذي يظهر عند المعالجات والدراسات الثقافية التي تستفيد من الكثير من المناهج تحت إطار موحد وتحت مظلة واحدة تستهدف التعرف على القضايا كنسق ومنظومة متكاملة، فكما أن الدراسات الثقافية عابرة القومية ، فإنها أيضا عابرة للتخصصية والمنهجية من حيث تسخيرها لأكثر من منهج لدراسة الظواهر (ديورنغ، 2015 ، 30)، وعليه استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي في التعليم الجامعي، وعرض وتحليل الخبرة الكندية في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية بالجامعات على ضوء معايير النموذج الكندي للتميز، ثم رصد الجهود التي قامت بها كلية التربية جامعة الفيوم في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة. ولدراسة الواقع الميداني للمشكلة محل البحث، استند البحث إلى أسلوب من أساليب البحث النوعي لجمع البيانات من الميدان وهو نهج النظرية المجردة (التأسيسية أو المتأصلة **Grounded Theory**)، والتي تعد طريقة مناسبة لدراسة السلوك البشري في سياقه الثقافي، وقد أطلق عليها لفظ المجردة لكونها تشتق البيانات المستخدمة لدراسة الظاهرة من جذورها الأساسية، حيث يتم اكتشافها وتطويرها والتحقق من صحتها من خلال الجمع المنظم لتلك البيانات وتحليلها بشكل متعمق (محمد، 2019، 310)؛ حيث تم إجراء مجموعة من المقابلات؛ التي تسمح بدرجة من المرونة في كل من اختيار الحالات - لإدراجها في العينة- وتحليل البيانات، والتي بدورها تعد مناسبة لاستكشاف موضوعات وأفكار جديدة؛ إذ وجدت الباحثان أن هناك نقصاً في الأساس النظري الذي يمكن أن يساعد كأساس لفهم متطلبات جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم؛ إذ تعتبر جودة الحياة الوظيفية مجالاً جديداً نسبياً في الأوساط الإدارية بالجامعات عامةً وكلية التربية بجامعة الفيوم خاصةً، مما أظهر أن هناك أساساً وسبباً كافيين لتطبيق النظرية المجردة لاستكشاف المتطلبات الفعلية لتحسين جودة الحياة الوظيفية في سياقات

الحياة الواقعية بالكلية، لاسيما في ظل عدم وضوح الحدود بين الظاهرة وسياقاتها، والتوجه الحكومي نحو التميز في الخدمات الإدارية والأكاديمية على حد سواء، فعند تحليل معايير جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة» اتضح أن جزءاً كبيراً من متطلبات تحقيق معاييرها يرتبط بتحسين جودة حياة العمل من خلال أبعاد متعددة حددها البحث الحالي في: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، بعد الأمن والسلامة المهنية، وبعد الرفاهية في بيئة العمل.

### مصطلحات البحث :

1 - تحسين **Improvement**: يشير المعنى اللغوي لكلمة "تحسين" إلى الفعل أَحَسَّنَ يُحَسِّنُ إِحْسَانًا فهو مُحَسِّنٌ، وأَحْسَنَ الشَّيْءَ أَي أَجَادَ صُنْعَهُ، وَتَحَسَّنَ الأَمْرُ أَي تَغَيَّرَ نَحْوَ الأَفْضَلِ والأَحْسَنِ (عمر، 2008، 497، -498)، كما تعرف أيضاً على أنها: الارتقاء بجودة أو حالة الشيء إلى وضع أكثر استحسنًا أو هو زيادة الإنتاجية أو القيمة لشيء ما، أو حدوث إضافات مفيدة أو تغييرات لكي يصبح الشيء أفضل (-The Free Dic-tionary.2020)، ويقصد بالتحسين في البحث الحالي الارتقاء بجودة الحياة الوظيفية للإداريين في كلية التربية جامعة الفيوم.

2 - جودة الحياة الوظيفية (QWL) تعرف "الجودة" بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات العملاء، ويعرف العمل أو الوظيفة على أنه تطبيق للسلطة التقديرية ضمن حدود من أجل تحقيق نتيجة معينة (-Jayakumar & Ka-laiselvi.2012.141)، أما جودة الحياة الوظيفية فهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات لتعزيز رفاهية الموظفين من أجل تحسين الإنتاجية ورضا الموظفين في آنٍ واحدٍ؛ وتعرف في الأوساط الجامعية بأنها:

"مجموعة من البرامج المخططة والمستمرة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية للعاملين، وتمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية للكلية، يشارك في تنفيذها جميع الإدارات في ظل دعم من الإدارة العليا بالجامعة؛ مما يساهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي لكافة العاملين" (العزب، 2018، 109)، كما أنها تعبر عن مجموعة من المزايا

المقدمة للموظف بما في ذلك التوظيف والاختيار والتعويضات، وتنمية المهارات، وعلاقات الموظفين، والصحة والسلامة، والتطوير التنظيمي، بهدف ضمان رضا الموظفين في العمل، وعليه تمس جودة الحياة الوظيفية مستويات إدارية مختلفة (تشغيلية وتكتيكية وإستراتيجية) خاصة عندما يشارك الموظفون في هياكل صنع القرار بالجامعة (اللامركزية)، بما في ذلك جميع مستويات التخطيط الإستراتيجي (Ngca-2017.123.mu)، وعليه يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية إجرائياً بأنها: الآليات الداعمة لتعزيز رفاهية الموظفين بكلية التربية جامعة الفيوم لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الأسرية وموائمة بيئة العمل لاحتياجاتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية، والنفسية والصحية، وغيرها من الجوانب التي تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين الإنتاجية، على أن تمثل جزءاً من الثقافة التنظيمية ويشارك في تنفيذها جميع الإدارات في ظل دعم من الإدارة العليا بالجامعة لضمان تقديم خدمة متميزة ومفردة مجتمعياً.

3 - متطلبات **Requirements**: المتطلبات هي شيء يجب القيام به بسبب قانون أو قاعدة (Longman Dictionary of Contemporary English Online. 2020)، وهي المقتضيات والحاجيات، وهي نص رسمي لما هو مطلوب، باعتباره ضرورياً لسد حاجات وتلبية رغبات، وهي جمع مُتَطَلَّب، والمتطلب أمر أو عمل يُطَلَّب تحقيقه، وهو شيء أساسي لا غنى عنه (عمر، 2008، -1047 1048)، وبالتالي فإن متطلبات جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة هي مقتضيات أساسية كتبت في شكل وثيقة رسمية على هيئة معايير يجب أن تتوافر في المؤسسة للحصول على الجائزة».

4 - جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة»: هي إحدى فئات جائزة مصر للتميز الحكومي والتي تختص بفئات: الوحدات المحلية والمؤسسات التعليمية (الكليات الحكومية)، وجائزة مصر للتميز الحكومي هي جائزة أطلقتها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سابقاً) لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية من خلال إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، حيث أطلقت الجائزة لتشجيع التنافس الفردي والمؤسسي لأول مرة عام 2019، في إطار الجهود التي

تبذل لتحقيق ونشر ثقافة التميز، ومعايير الجودة في تقديم الخدمات (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 3، 4).

حدود البحث : اقتصر البحث على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على تناول متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي كإطار مفاهيمي، كما تناول معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في مصر، ومعايير جائزة التميز الكندي .

الحدود البشرية : اقتصر البحث على عينة من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بكلية التربية جامعة الفيوم والذين بلغ عددهم (30) إدارياً.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على الإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم في الفترة الزمنية من 3/9/2020 إلى 28/10/2020.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على دراسة متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم على ضوء نماذج التميز في كل من مصر وكندا، ويرجع اختيار النموذج الكندي للتميز إلى أن معظم البلدان قد طورت نماذج مستوحاه من النماذج الأمريكية والأوروبية، في حين أن كندا (وبعض الدول الأخرى مثل السويد وأسبانيا واليونان) لديها نماذج فريدة للتميز في الأعمال، فنموذج التميز الكندي EX- (cellence Canada) EC مسئول عن تعزيز الأداء التنظيمي لكافة المؤسسات ومنها الجامعات من خلال مجموعة من المعايير الخاصة بالتركيز على العملاء، والتنافسية، والتنمية المستدامة مالياً وبيئياً، ومتابعة إستراتيجيات تحسين الصحة العقلية والبدنية ورفاهية الموظفين لخلق ثقافة مكان عمل صحية تجذب وتحتفظ بأفضل النماذج البشرية، وتتمثل الفلسفة التي يقوم عليها في دعم مبدأ ”لا تنافس بين المؤسسات“ ولا يتم تصنيفها كما هو الحال في نماذج التميز الأخرى، ولكن يتم اختيارها على أساس تلبية أو تجاوز معايير جوائز كندا للتميز، فتتمثل مهمتها في مساعدة المؤسسات في جميع القطاعات على أن تصبح الأفضل في فئتها من خلال تطبيق معايير التميز، وتحسين الأداء التنظيمي. (Excellence Canada .2020).



الدراسات السابقة : لا يمكن إنكار أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كلاً من جودة الحياة الوظيفية ، والتميز في التعليم الجامعي متوفرة بشكل ليس بالقليل؛ إلا أن الدراسات التي تناولت الشقين معاً (في حدود علم الباحثين) تتسم بشيء من الندرة؛ وعليه سوف يركز البحث الحالي على الدراسات التي تناولت الشقين معاً؛ مع مراعاة ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

- دراسة (الجعبري، 2013)، استهدفت تعرف واقع ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الأداء والتقييم، رفاهية العاملين، التعويضات) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية من خلال قياس مستوى أداء تلك المؤسسات بالنسبة ل: رضا الطلاب، رضا العاملين، ونتائج تعلم الطلبة. مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لأبعاد إدارة الموارد البشرية عالية.

- دراسة (النويقة، 2014) استهدفت تعرف مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك على تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً، حيث استجاب (110) موظفاً من هذه الفرق على استبانة مكونة من (35) فقرةً موزعة على محورين هما: تمكين العاملين والتميز التنظيمي، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى أبعاد تمكين فرق العمل (النفوذ، المغزى، الاستقلالية، الأثر) وأبعاد التميز التنظيمي (القيادة، المرؤوسون، الهيكل التنظيمي، الثقافة)، وأيضاً وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز التميز التنظيمي.

- دراسة (إبراهيم، 2014) استهدفت دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي بالجامعات المصرية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، والطلاب ببعض الجامعات الحكومية (جامعة عين شمس، والقاهرة، وحلوان)، مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً جوهرياً في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية؛ حيث تفسر %94.3 من التغيير الذي يمكن أن يحدث في تحقيق التميز، بينما يؤثر الرضا الوظيفي بنسبة %52.9 في

تحقيق التميز، وتؤثر الفعالية التنظيمية في أداء المؤسسات الجامعية بنسبة 42.2% في تحقيق التميز، وعليه أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإشباع رغبات أعضاء هيئة التدريس والموظفين المعنوية والمادية وتحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لهم.

- دراسة (البحيبي، 2014) استهدفت التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية وتفويض إداري ومشاركة بالمعلومات و فرق عمل لتحقيق التميز المؤسسي، والعمل على توفير وتكثيف دورات تدريبية مستمرة للعاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليلها، وزيادة الثقة وتدعيمها لدى العاملين أثناء فترة تفويض السلطات، ووضع آليات تنفيذية للقرارات المتخذة والمنبثقة عن فرق العمل، وزيادة الدورات التي تهتم بتعريف الموظفين بمفهوم التميز وتبنيه كإستراتيجية، وزيادة المخصصات المالية التي تدعم برامج التميز لدى الكليات، والعمل على ابتعاث العاملين المتميزين لدى الكليات في جميع المجالات.

- دراسة، Singh.O.P &Singh .S.K 2015 استهدفت تعرف ملامح جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي، والعوامل الجوهرية المؤثرة في تحقيقها، ودورها في تحقيق الرضا والالتزام الوظيفي والفعالية الشخصية والمؤسسية وتحسين الأداء الوظيفي، واستخدمت المنهج الوصفي، ومن النتائج التي توصلت إليها أن تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين يساهم في: تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والفعالية الشخصية والمؤسسية، تحسين الأداء الوظيفي، تحسين كل من رفاهية العاملين ونمو المؤسسة، تشجيع الابتكار، مما يؤدي إلى تطور المؤسسة وتحسين جودة الخدمة التي يقدمها أعضاؤها لعملائها، وبالتالي تحقيق تميزها.

- دراسة (Kekäle. 2015) طرحت نموذجاً سلط الضوء على القضايا الرئيسة التي يجب أخذها في الاعتبار في محاولة تحسين التميز الأكاديمي من خلال إدارة الموارد البشرية والقيادة في جامعة شرق فنلندا وأماكن أخرى كأمثلة، وتم التأكيد على أن سياسات الموارد البشرية المنطقية والتماسكة والقيادة القادرة على تحقيقها يمكن أن

تدعم وتساهم في التميز الأكاديمي وقد يكمن مفتاح تعزيز التميز الأكاديمي جزئياً في سياسات الموارد البشرية المتماسكة والناجحة، مما يدعم مكانة الجامعة .

- دراسة (هلال، 2016) استهدفت تعرف كيفية تفعيل منظومتي جودة الحياة الوظيفية والتميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس بما يحسن من أدائها المؤسسي والأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي بكليات التربية، واقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية عددها (174) عضواً، مستخدمة في ذلك مدخل النظم، وتوصلت لوضع تصور مقترح لمنظومتي جودة الحياة الوظيفية والتميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس بما يحسن من أدائها المؤسسي .

- دراسة (Garbarova، 2017) استهدفت تسليط الضوء على فوائد نموذج التميز الأوربي EFQM كأداة تساعد على تحسين إدارة الموارد البشرية، مستخدمة في ذلك أسلوب دراسة الحالة، بالتطبيق على منظمات موجودة ببعض البلدان الأوروبية، هي قبرص وجمهورية التشيك وإستونيا والمجر وإيطاليا وسلوفينيا والمملكة المتحدة، وتوصل البحث إلى نتيجة مفادها أن نموذج التميز الأوربي EFQM يعتبر أداة تساعد على تطوير المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية ورضا موظفيها، من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل: تحسين جودة العلاقات بين الموظفين، تحقيق جودة أعلى للعمل، زيادة التعاون الداخلي بين الموظفين، وخلق ثقافة منظمة مشتركة في المجالات التي يركز فيها المدبرون على احتياجات أصحاب العمل، والاتصالات الداخلية الفعالة .

- دراسة (حماد، 2018) استهدفت تعرف دور مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبيان على عينة عشوائية طبقية من العاملين بتلك الجامعات، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لمرونة التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي، وأوصت بضرورة زيادة الاهتمام بمرونة التوظيف المؤقت لما له من أثر إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- دراسة (Koigi. Marwa. Theuri & Kiragu. 2018) استهدفت تعرف تأثير إدارة الأفراد على التميز في أداء الجامعات بكينيا، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (277) موظفًا إداريًا في (12) جامعة، ومن النتائج التي توصلت إليها إن إدارة الأفراد لها تأثير كبير وإيجابي على تحقيق التميز في أداء الجامعات في كينيا، وكلما زاد تركيز الجامعات على تعزيز إدارة الأفراد بما في ذلك تحفيز الموظفين والحفاظ على قوة عاملة موهوبة للغاية كان التميز في الأداء أكثر ملائمة.

- دراسة (جمعة، 2019)، استهدفت التعرف على أسس الاستثمار في رأس المال البشري، وتحليل واقعه وكيفية استثماره لتحقيق التميز المؤسسي، مع إبراز أهم المعوقات التي تحول دون ذلك بالتطبيق على كلية التربية بدمياط، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل لعدة نتائج منها أن كلية التربية بدمياط لازالت في حاجة إلى مزيد من الجهود لدعم تميزها المؤسسي، وأن هناك معوقات عديدة تحول دون تحقيق استثمار فعّال في رأس المال البشري داخلها لتحقيق التميز المؤسسي، وأن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسساتنا التعليمية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لازال مفهومًا غير واضح المعالم.

تعليق عام على الدراسات السابقة: يتضح من عرض الدراسات السابقة مايلي:

- تركيز بعض هذه الدراسات على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي والتظيمي، مثل دراسة: (الجعبري، 2013)، (النويقة، 2014)، (البحيصي، 2014)، (K) (ekäle. 2015)، (حماد، 2018)، (Koigi. Marwa. Theuri & Kiragu. 2018)، (جمعة، 2019)، (Kekäle. 2015) على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز الأكاديمي، وتوصلت هذه الدراسات في مجملها إلى أن حسن إدارة واستثمار الموارد البشرية بالمؤسسات له تأثير كبير وإيجابي على تحقيق التميز في أداءها بشكل عام.

- في حين نظرت دراسة (Garbarova. 2017) للأمر بشكل عكسي حيث رأت أن استخدام نماذج التميز مثل النموذج الأوروبي EFQM يعد أداة تساعد على تطوير

المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية ورضا موظفيها؛ لأنها تؤدي إلى حسن إدارة واستثمار الموارد البشرية بالمؤسسات.

- دراسات قليلة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز في الأداء الجامعي، وتوصلت إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً جوهرياً في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية، فدراسة (إبراهيم، 2014) عرضت بعض نماذج التميز بشكل عام (النموذج: السنغافوري، الأسترالي، والأوروبي)، دون أن تتعرض بالتحليل لمعايير هذه النماذج أو للجوائز التي تحصل عليها المؤسسات نتيجة تحقيق التميز وفق نموذج ما، كما أن الدراسة تناولت جودة الحياة الوظيفية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب ببعض الجامعات الحكومية (جامعة عين شمس، القاهرة، وحلوان) ولم تركز على فئة محددة منهم، أما دراسة (هلال، 2016)، فقد ركزت على العلاقة بين منظومتي جودة الحياة الوظيفية والتميز الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة عين شمس، دون التعرض للتميز المؤسسي أو الإداريين بالكلية.

وبذلك تميز وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنه: لم تناول أي من الدراسات السابقة (في حدود علم الباحثين) تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، كذلك الربط بينها وبين متطلبات الحصول على جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة»، كما تميز الدراسة الحالية بتناولها للنموذج الكندي للتميز كنموذج فعال في تحقيق التميز المؤسسي وعرض فئات جوائز التميز الكندية والمعايير الموضوعية لها، هذا بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، في حين اعتمدت الدراسة الحالية في جمع البيانات من الميدان على نهج النظرية المجردة كأحد أساليب البحث النوعي للكشف عن متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية تمهيداً لتحقيق معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة.

خطوات البحث : سوف يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: عرض الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات (مع الإشارة لبعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي).

الخطوة الثانية: عرض أهم ملامح تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالجامعات الكندية كمتطلب لحصولها على جوائز كندا للتميز المؤسسي (النموذج الكندي للتميز).

الخطوة الثالثة: عرض الجهود التي قامت بها كلية التربية جامعة الفيوم في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة.

الخطوة الرابعة: التوصل لمتطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم على ضوء معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الخطوة الخامسة: اقتراح بعض الإجراءات لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم للحصول على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة بالاستفادة من الخبرة الكندية.

## المحور الأول: الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق التميز

### المؤسسي في الجامعات

يعد الموظف الجامعي من أهم وسطاء التعلم؛ إذ تقع عليه مسئولية تميز الخدمات المقدمة للطلاب والجمهور؛ فهو صانع ومنتخذ القرار، والمسئول الرئيس عن التجديد والابتكار في الوظائف الجامعية؛ لذا أولته الجامعات على مستوى العالم كثير من الاهتمام للتوازن بين حياته المهنية والاجتماعية؛ فتماشياً مع الاتجاهات السائدة في التوجه نحو التميز الجامعي؛ كانت جودة الحياة الوظيفية مطلب هام لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه سيعرض البحث في الجزء التالي ماهية جودة الحياة الوظيفية في الجامعات (المفهوم، الأهمية، الأبعاد والمكونات)؛ تمهيداً لعرض مفهوم التميز الجامعي وأهدافه ومعاييرها في ضوء اهتمامه بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

### أولاً: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية في الجامعات

جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life) QWL، أو جودة الحياة العملية، هو مفهوم لإدارة الموارد البشرية يستخدم لتحسين بيئة العمل للموظفين داخل أي مؤسسة،

مما ينعكس إيجابياً على تحسين الحياة الاجتماعية لهم (Pandey & Jha. 2014.35). وهو مفهوم بدأ تناوله منذ الستينيات من القرن الماضي، خاصة بعد الثورة الصناعية؛ فبسبب الميكنة الواسعة انخفضت أهمية العامل البشري، وظهرت تحديات عدة، أهمها: عدم الرضا الوظيفي، الملل، التغيب عن العمل، وعدم الالتزام؛ حيث ركزت معظم نظريات الإدارة على الإنتاج والتلاعب بمهارات الموظفين (-Jayakumar & Kalaiselvi. 2012.142). إلا أنه بحلول عام 1980 م كثرت المناداة بضرورة الاهتمام بالعامل البشري بشكل متزايد في برامج الإنتاج في ظل مواجهة تحديات الإقتصاد وإعادة هيكلة الشركات؛ وبرزت جودة الحياة الوظيفية كأداة مهمة للاحتفاظ بأفضل الموظفين وجذب الموهوبين للعمل، وأصبحت ضرورية للعمل من أجل البقاء؛ تأكيداً على حقيقة مفادها أن جودة المدخلات البشرية واستثمارها يعد أعظم رصيد لأي منظمة؛ فالارتفاع في جودة الحياة الوظيفية من شأنه أن يساعد في تحقيق رفاهية الموظفين وبالتالي رفاهية المنظمة بأكملها (Reddy. L.& Reddy. M..2010.828). وبعد أن كانت جودة الحياة الوظيفية تركز على آثار التوظيف والرفاهية العامة وصحة العمال، توسع المفهوم ليشمل توفير بيئة جيدة للعاملين بما في ذلك الحوافز المالية وغير المالية، حتى تتمكن المنظمات من الاحتفاظ بموظفيها لفترة أطول وتحقيق أهدافها (-Rahman & Kodi. 2018.1). فقد أكد التقرير العالمي لسياسات السعادة وجودة الحياة لعام 2019 م أن هناك عددًا من النظريات الأدبية التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية منذ ما يقرب من قرن من الزمن أهمها "نظرية العلاقات الإنسانية - Human Relations Theory، حيث افترضت أن ارتفاع جودة حياة الموظفين (التي تقاس عادة باستخدام الرضا الوظيفي) ترتبط بارتفاع معنوياتهم، والتي بدورها تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم (المجلس العالمي للسعادة وجودة الحياة، 2019، 73)، ولتحديد مفهوم واضح لجودة الحياة الوظيفية يمكن عرض بعض وجهات النظر حوله فيما يلي :

أ/ مفهوم جودة الحياة الوظيفية في الجامعات: يشير مصطلح جودة الحياة الوظيفية (QWL) إلى مدى الاهتمام ببيئة عمل الموظفين بما يضمن الرفاهية الوظيفية لهم،

بالإضافة إلى المدى الذي تكون فيه خبرات العمل مجزية ومرضية وخالية من الإجهاد والعواقب الشخصية السلبية الأخرى (Bora.2017.1470)، وعرفت في التعليم الجامعي على أنها: "قدرة الجامعات على تلبية احتياجات موظفيها، ودعم الممارسات التنظيمية التي تمكنهم من إدراك أنهم آمنون ولديهم فرص أفضل للنمو والتطور بشكل فردي وجماعي على حد سواء (Ramasamy& Renganathan. 2017.64) وركزت بعض التعريفات على الجانب التنظيمي والتشاركي للموظف، فعرفت جودة الحياة الوظيفية بأنها "عملية صنع القرار المشترك والتعاون وبناء الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين" لتحسين الأداء التنظيمي؛ فوفقاً للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير تم تعريفها على أنها "عملية تنظيمية تمكن أعضائها على جميع المستويات من المشاركة في تشكيل بيئة العمل بالمنظمة" (Reddy. L.& Reddy. M..2010.831)؛ إذ يعتبر رواد الفكر الإداري أن جودة الحياة الوظيفية هي مشاركة الموظفين في القرارات التي تؤثر على أداء وظائفهم؛ وإعادة هيكلة المهام والأنظمة بحيث توفر قدرًا أكبر من الحرية والرضا في العمل؛ وتوفير أنظمة التعويض بشكل عادل وفقاً للأداء (Boone. et al.2019.132) وعليه تم اعتبار "جودة الحياة الوظيفية" قضية تنظيمية معقدة، لأنها تتعلق بالتحدي المتمثل في خلق تفاعل إيجابي بين الرفاهية الجسدية والعقلية للموظفين وبين زيادة الإنتاجية، وبذلك تعبر عن مستوى الحرية التي يتمتع بها الموظفون في ضمان أن وظائفهم تتوافق مع احتياجاتهم واهتماماتهم الشخصية لزيادة رضاهم عن بيئة العمل (Balaji.2013.470).

يتضح من ذلك أن مفهوم جودة الحياة الوظيفية مفهوم شامل متعدد الأبعاد يضم جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتعزيز رفاهية ورضا موظفيها وبالتالي تحسين الإنتاجية .

ب/ أهمية وأهداف جودة الحياة الوظيفية في الجامعات: تتمثل الفلسفة التي تقوم عليها جودة الحياة الوظيفية في اعتبار الموظفين أهم الموارد التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، وبالتالي وجب عليها السعى بشكل كبير إلى إنشاء بيئة خالية من الإجهاد قادرة على تلبية الاحتياجات الشخصية للموظفين من خلال توفير تأثير تفاعل إيجابي



بين رفاهيتهم الجسدية والعقلية وبين توفير التعويض الكافي والعادل، وظروف العمل الآمنة والصحية، وفرصة النمو الوظيفي، والتكامل الاجتماعي في قوة العمل، والتوازن بين العمل والحياة، وتفعيل أسلوب الإدارة التشاركية، والمكافأة والتقدير وغيرها (Tabassum. Rahman& Jahan.2012.37)، وبذلك فهي تساعد على جذب وتحفيز الموظفين الذين هم في أمس الحاجة إلى التوسع والنمو، وتساعد على تهيئة بيئة عمل قائمة على مبادئ العدل والمساواة بين العاملين مما يجعلهم أكثر سعادة ورضا عن عملهم، وتحقق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية من خلال تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وهو ما يزيد من مستوى الولاء والانتماء والثقة بالمؤسسة وتهيئة المناخ التنظيمي الذي تسود فيه روح التعاون والعمل في فريق، والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية العلاقات الاجتماعية والإيجابية بين العاملين، ما يقلل معدل الصراعات، ويزيد من إنتاجية المؤسسة، وإعطاء العاملين فرصة للنمو والتطور Sin-ha.2012.31.34.

أما عن الأهداف الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية، فيمكن تلخيصها في: تحسين رضا الموظفين والصحة الجسدية والنفسية لهم مما يخلق مشاعر إيجابية، وتعزيز التعلم في مكان العمل، تحسين إدارة التغيير والتحول التنظيمي للمنظمات، وبناء صورة المؤسسة على أنها الأفضل في التوظيف والاستبقاء والتحفيز العام للموظفين، وتحسين إنتاجية الموظفين (Reddy. L.& Reddy. M..2010.832) يضاف لذلك: تقليل التغيب والحوادث البسيطة والتظلمات والاستقالات، تطوير ظروف عمل جديدة وممتازة للأفراد، الحصول على موظفين أكثر صحة ورضا وإنتاجية، زيادة الصحة الاقتصادية للمنظمة، وزيادة كفاءة وإنتاجية وربحية المنظمة (Tabassum. Rahman& Ja-han.2012.38)، فكلما وفرت المؤسسة بيئة عمل أفضل للعاملين بها، كلما كان الموظف راض عن عمله، بل وتؤدي الجودة العالية للحياة الوظيفية للعاملين إلى تشجيع الابتكار مما يؤدي إلى تطور المؤسسة، وتحسين جودة الخدمة التي يقدمها أعضاء المؤسسة لعملائها. (Singh.O.P &Singh .S.K) (2015.180).

يتضح من ذلك أن لجودة الحياة الوظيفية أهمية لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء؛ فالعلاقة بينهم تبادلية؛ فكلما زاد اهتمام المؤسسة بتنمية مواردها البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي والتنمية المهنية المستمرة للموظف والحفاظ على أمنه وسلامته زادت إنتاجيته وإخلاصه في عمله مما يساهم في تعظيم الاستفادة من قدراته وتحسين سمعة المؤسسة وجودة مخرجاتها، وعلى الجانب الآخر؛ كلما كُبرت المؤسسة وعظم شأنها في المجتمع بات عليها من الضروري الاهتمام أكثر بمواردها البشرية حرصاً على الاستمرار في التقدم والنمو على المدى الطويل.

ج/ أبعاد ومكونات جودة الحياة الوظيفية في الجامعات: نظراً لتعدد العوامل التي تساهم في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، تم تصنيف هذه الأبعاد بطرق متعددة، منها: تصنيفها إلى أبعاد تتراوح من الشخصية إلى الموضوعية، ومن المالية إلى غير المالية، ومن الخارجية إلى الجوهرية، ومن هذه التصنيفات تصنيف «التون» عام (1973) الذي وضع ثمانية معايير تحدد أبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين تتمثل في: التعويض العادل والمناسب، ظروف العمل الآمنة والصحية، استخدام القدرات وتطويرها، توفير فرص للنمو المستمر، الاندماج الاجتماعي في تنظيم العمل، الدستورية في تنظيم العمل، مساحة العمل والحياة الكلية، والأهمية الاجتماعية للحياة العملية (Reddy. 2010.833. L.& Reddy. M.). وفي عام (2017) قام ((Bora بتلخيص وجهات نظر متعددة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي طرحها بعض الكتاب، كما يتضح من الجدول التالي (Bora.2017.1471.1473):

جدول (1)

أبعاد جودة الحياة الوظيفية QWL وفقاً لوجهات نظر متعددة

أبعاد جودة الحياة الوظيفية للموظفين	الباحث
كفاية الموارد، موقف الموظف، استقلالية العمل، المرافق، أساليب القيادة، الأمن الوظيفي، الإجهاد المهني، طبيعة العمل، تحديات الوظيفة والمسؤولية الوظيفية، التدريب، العلاقات والعمليات المشتركة، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الملائم والعاقل التعويضات، فرص النمو والتقدم، الرضا الوظيفي، بيئة العمل.	Chander. Subash and Singh. Parampal (1993)
بيئة العمل، فرص النمو والتقدم، التعويض المناسب والعاقل، الالتزام التنظيمي، الأمن الوظيفي، المرافق، استقلالية العمل، الصحة والسلامة، رضا الموظف.	G NaslSaraji. H Dargahi ((2006
بيئة العمل ، ثقافة المنظمة ومناخها، التعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، التسهيلات، الرضا والأمن الوظيفي، استقلالية العمل، كفاية الموارد.	T.S.Nanjundewara swamy (& Swamy D.R (2013
الأمن الوظيفي، بيئة العمل، فرص النمو والتقدم، التعويض المناسب والعاقل، الذكاء العاطفي، الثقافة التنظيمية، الأمن الوظيفي.	Karimi. O..Daraei.M. R.& (Farajzadeh.F. (2015
بيئة العمل، كفاية الموارد، الأمن الوظيفي، العمليات المشتركة، الثقافة التنظيمية، التعويض المناسب والعاقل، فرص النمو والتقدم، الرضا الوظيفي.	Maghaminejad. F. & Adib-Hajbaghery. M. ((2016

وقد انتهى ((Bora إلى تحديد ثمانية عشر مكون أساسي هي الأكثر ملائمة لجودة الحياة الوظيفية للموظفين في القطاع الأكاديمي الجامعي، هي: كفاية الموارد، التعويض المناسب والعاقل، استقلالية العمل، الذكاء العاطفي، موقف الموظف، المرافق، التحديات الوظيفية، المسؤولية الوظيفية، الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، أساليب القيادة، طبيعة العمل، الإجهاد المهني، فرص النمو والتقدم، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العلاقات والتعاون، والتدريب والتطوير وبيئة العمل.

وفي دراسة أجراها ((Ramasamy&Renganathan في قطاع التعليم العالي انتهت إلى تقسيم مكونات جودة الحياة الوظيفية في التعليم العالي وفقاً لأهميتها النسبية للموظف الجامعي إلى: مكونات حصدت نسبة موافقة مرتفعة (بيئة العمل، استقلالية

الموظف، النمو المهني، والمشاركة في صنع القرار)، مكونات حصدت نسبة موافقة متوسطة (الراتب أو التعويض، التفاعل المهني، التكامل الاجتماعي، تنمية القدرات البشرية)، ومكونات حصدت نسبة موافقة منخفضة (الأمن الوظيفي، عبء العمل الزائد، والتوازن بين العمل والحياة) (Ramasamy & Renganathan. 2017. 67-69).

ويمكن تصنيف أبعاد جودة الحياة الوظيفية في الجامعات في خمسة أبعاد رئيسة، هي:

1/ البعد المهني: انطلاقاً من حقيقة مفادها أن تحقيق أهداف المنظمات باختلاف نشاطاتها وأحجامها يرتبط بكل فرد يعمل فيها؛ تعد المشاركة في اتخاذ وصنع القرار محوراً أساسياً في نشاطات المنظمات المعاصرة، وتعد المشاركة مرتبطة لحد كبير بالالتزام التنظيمي تجاه المنظمة من خلال التمكين والتفويض، وغيرها من الأساليب والمداخل الداعمة لدمج صوت الموظف في الإدارة، وما يستلزمه ذلك من نمو مهني منظم ومخطط له ويعبر عن الاحتياجات الفعلية؛ مما يكفي للقيام بهذه المهمة ويولد الشعور بالانتماء تجاه المنظمة (Shah.B.N. .Nayak. Jain & Shah.D.P. 2010.201). ويؤكد هذا البعد على التزام الإدارة العليا بمتطلبات التغيير الهيكلي لضمان بيئة تؤمن بعمل الفريق والتعاون بين الوحدات في الاتجاهين الرأسي والأفقي، وتوسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم وصقل خبراتهم لتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرار ومواجهة المشكلات (البحيضي، 2014، 13)، مما يعود بفوائد متعددة على المنظمة ويدفع العاملين إلى الإبداع.

2/ البعد الاقتصادي: يعمل الأفراد في المنظمات للحصول على رواتب وعوائد مادية مقابل العمل، والتي يشترط فيها العدالة وملائمتها لطبيعة العمل، كذلك وجود نظام مكافآت وتعويضات عادل يؤثر على أداء العاملين لوظائفهم مما يزيد الإنتاجية ورضاهم الوظيفي (Robert. Mathis.& Jackson. 2008.p.4). كذلك الحصول على الرعاية الصحية والجسمية اللازمة، فالتحول الاقتصادي جعل العاملون يقومون بمهام وظيفية أكثر؛ الأمر الذي تسبب عنه زيادة توترهم نتيجة مطالباتهم بالعمل ساعات كثيرة دون عائد مناسب أو دون مقابل، كذلك سعيهم المستمر للحصول على التعويضات والمكافآت ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة (نصر، 2020، 35).

3/ البعد الاجتماعي: يشكل تحسين جودة الحياة الوظيفية بجوانبها النفسية والاجتماعية مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تتحملها المنظمات، ويتفق الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المنظمة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف لمتطلبات البيئة، فنجاح المنظمة بتهيئة جودة مناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعد في إطلاق العنان لقدرات أفرادها؛ تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كمًا ونوعًا، فجودة الحياة الوظيفية هي درجة التميز التي أوجدت علاقة جيدة بين العامل وبيئة العمل مضافاً إليها البعد الإنساني، والتي تساهم في مجملها في تحقيق الرضا العام والشعور بالاستقلالية (أبو عودة، 2018 ، 11، 10)، كذلك حرية الحركة وممارسة الأنشطة والترفية والتسلية والترويح، وضمان نجاح العلاقات الشخصية والاجتماعية والحصول على المؤازرة والدعم المجتمعي، وتقدير الذات والسلوكيات الإيجابية ومواجهة المشاعر السلبية (عبدالرازق، 2018 ، 497)، وضمان التوازن بين بيئة العمل والحياة الشخصية، والتقليل من معدلات دوران الموظفين وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع التنظيمي بين كافة العاملين، وتوفير الرعاية الأسرية، وبرامج الترفية للعاملين خارج إطار العمل، وتوفير وسائل نقل لهم (العزب، 2018، 129)، كلها عناصر متضمنة في البعد الاجتماعي لجودة الحياة الوظيفية.

4/ بعد الأمن والسلامة المهنية: أي توفير البيئة المرضية والأمنة واللائقة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين من حيث التهوية، التدفئة، طفايات الحريق وتدريبهم على طرق استخدامها، توفير المخارج الآمنة لمكان العمل وقت الأزمات، وغيرها من المكونات التي تضمن للعامل أمنه وسلامته في فترة عمله (أبو عودة، 2018 ، 15)، ويرتبط الأمان الوظيفي بالسلامة ضد المخاطر المهنية، والذي يعد من الشروط الأساسية للاستمرار في العمل، كما يرتبط بالامتثال للمعايير والتشريعات ومرونتها، مما يدعم ولاء العاملين تجاه المؤسسات ويشعرهم بمسئوليتهم عن نجاحها (نصر، 2020، 49).

5/ بعد الرفاهية في بيئة العمل : يشمل الاستعدادات والإمكانات الضامنة للبقاء والاستمرار في بيئة عمل مواكبة للمستجدات والتطورات؛ من حيث الأثاث وتنظيم المكان والوسائل التكنولوجية والأنظمة الآمنة للمعلومات وتداولها واتساع المكان،

مع ضمان الصيانة الدورية لكافة تجهيزات المكان(العزب، 2018، 128)؛ فالرافهية الفردية والتنظيمية وتوفير الموارد والامكانات المادية تؤدي إلى تقليل الشعور بالإجهاد والإرهاق المهني وتزيد من الشعور بالأمن الوظيفي(نصر، 2020، 44).

ولما لجودة الحياة الوظيفية من دور كبير في تحسين مخرجات التعليم الجامعي؛ تضمنت الجهود الرامية لتحقيق التميز بالجامعات ضرورة الاهتمام بالموارد البشري بها على اعتبار أنه أهم مواردها المنوط به الحفاظ على المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية لها، وهذا ما سيتم تناوله في الجزء التالي:

### ثانيًا: الإطار المفاهيمي للتميز المؤسسي في الجامعات

التميز Excellence هو التفرد أو الامتياز(Rundell.2007.508) يستخدم للإشارة إلى الممارسات الباهرة في إدارة المنظمات، ويعد انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، فعلى الرغم من كون التميز رافد مهم من روافد الجودة إلا أنه ثم اختلاف جوهري بين الجودة والتميز؛ فالجودة تعني استيفاء مجموعة من المتطلبات تمثل الحد الأدنى المقبول وفقاً للجهة المحددة لتلك المتطلبات(هيئات ضمان الجودة والاعتماد)؛ أما التميز فهو القدرة على تخطي المطلوب والتفرد والتفوق في تقديم المنتج أو الخدمة وتنفيذ العمليات بطرق مبتكرة، ويدعم التركيز أكثر على النتائج المتوازنة، ويعد التميز التطبيق الأجود للنظريات الإدارية من خلال ما يسمى بالمقارنات المعيارية والتي ارتبطت بالجوائز والبرامج التنافسية(عبدالحكيم،2012). وفي التعليم الجامعي قد يكون التميز معادلاً لسمعة ومكانة الجامعة، فالتميز جزء من عملية تكون الكفاءة نقطة البداية فيها؛ لذا لا يمكن تعريفه على أنه نتيجة بسيطة؛ إنما إظهار خصائص استثنائية على المدى الطويل؛ وعليه تعددت التعريفات التي تناولت التميز المؤسسي، وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم التي تناولت التميز المؤسسي بالجامعات والمرتبطة إلى حد كبير بالعنصر البشري:

أ/ مفهوم التميز المؤسسي: مهدت بحوث الجودة الطريق لظهور ما يُسمى بنماذج التميز في الأعمال Business Excellence Models وجوائز الجودة القومية -Nation al Quality Awards، بهدف تحقيق التفرد في الأداء وتعزيز القدرة التنافسية العالمية؛

فقد ظهر التميز في البداية مقترناً بمؤسسات الأعمال التجارية، وتم تعريفه على أنه: "نظام ديناميكي لإدارة المنظمات لتحسين القدرة التنافسية والإنتاجية بالاستفادة من مجموعة من المعايير الموضوعية لتحديد نقاط القوة في بيئتها التنظيمية، ومن ثم مواءمة أنظمة وعمليات الإدارة لخلق بيئة للتحسين المستمر"، فالتميز في الأعمال له تأثير كبير على قدرة الشركات التنافسية وأدائها واستدامتها على المدى الطويل (Mann.2011.1)، ومن وجهة نظر استثمار رأس المال البشري تم تعريفه على أنه: مجموعة الإستراتيجيات الداعمة لتحقيق التفوق والريادة المؤسسية من خلال تبني بعض الممارسات القياسية المعتمدة على التحفيز واستثمار المهارات عالية المستوى كمدخل لزيادة الابتكار، وتحسين الأداء، ودعم ثقافة التحسين المستمر، والالتزام بأعلى درجة من درجات الجودة في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم واستثمار مهاراتهم من خلال مؤسسات إعداد متميزة (جمعة، 2019، 1057)، كما عرف بأنه: "القدرة على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق، والوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين" (السلمي، 2002، 21)، وعرفته المنظمة الأوروبية للجودة كنمط إداري يعبر عن القيادة الحكيمة والمهمنة مقترناً بثبات الهدف ووضوحه معتمداً على قوة بشرية ملتزمة ومحفزة وفعالة مما يمنح المنظمة الثقة خاصة في الأوقات المضطربة والمتغيرة (The European Foundation for Quality Management. 2003.5)، فهو يعبر عن الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية للتحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة" (مراد، 2019، 24)، كما يشير إلى سلوك موجه نحو تفوق مؤسسات التعليم الجامعي بما يشمل كل عناصرها والتي تتمثل في البحوث والتدريس والإستراتيجية والقيم المشتركة والقيادة والثقافة التنظيمية ونظم المكافآت والموظفين والإدارة الجامعية والأقسام الأكاديمية، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي (Kok & McDonald.2017.211)، يتضح من التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي يعد نمطاً إدارياً يعتمد على كيفية تحقيق النتائج المرغوبة، والقدرة على التحسين المستمر من أجل الوصول إلى إشباع احتياجات كافة

الأطراف(داخل الجامعة وخارجها) في إطار مبني على المعرفة والإبداع الإداري، كما يتضح مدى ارتباط التميز المؤسسي في بنيانه بالعنصر البشري، وعليه يمكن تعريف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة من الممارسات الداعمة لخلق ميزة تنافسية وتفرد لمجتمع الكلية في تحقيق أهدافه من خلال رفع مستوى أداء العاملين به ومراعاة احتياجاتهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية واحتياجات الأمن والسلامة، وغيرها من الاحتياجات الداعمة لتحسين بيئة العمل لكافة العاملين بالمجتمع الجامعي.

ب/ أهمية وأهداف التميز المؤسسي في الجامعات: تتمثل أهمية التميز المؤسسي في: تعزيز التنافس بين المؤسسات للوصول إلى أقصى درجات الجودة (فهو وسيلة تعتمد على المؤسسات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من المنافسة)، دعم التطوير الدائم لدى العاملين في المؤسسات، تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، والارتقاء بمخرجات المؤسسات بما يدعم التطور في البيئة المحيطة Gomez & Costa.2011.206، وتزداد هذه الأهمية في التعليم الجامعي، فالتميز المؤسسي يساعد الجامعات على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافقها ومستوياتها التنظيمية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والمرافق والوحدات والأقسام، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية وفقاً للمعايير العالمية، واستيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات جامعية أفضل، وفي ضوء هذه الأهمية تحددت أهداف التميز المؤسسي في (النقبي، 2020، 41، 42)، (أبو عودة، 2018، 21):

1. التفوق في بيئة الأعمال والعمل على المنافسة في السوق الدولي، من خلال: توفير بيئة إيجابية للتنافس لتحقيق القدرة على المقارنة المعيارية بين المؤسسات وتحسين سمعة الجامعة.

2. تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا متلقي الخدمة.

3. تطوير المورد البشري من خلال تقليص البيروقراطية الإدارية، تنمية العاملين وتمكينهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يسمح لهم بالقدرة على التنافسية الدولية.



4. السعي إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل، من خلال تحديد نقاط القوة وإبراز فرص التحسين عبر التقييم الخارجي الموضوعي الذي يشكل قيمة مضافة للمؤسسة.
  5. ارتفاع معدل إنتاجية العاملين مع الاهتمام بجودة الخدمات والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة.
  6. تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات مع إيجاد نموذج يمكن الاحتذاء به كقدوة في العمل المؤسسي.
  7. تحسين بيئة العمل الداخلية، من خلال دعم وتعزيز التحول الإلكتروني (منظمة بلا ورق)، وبالتالي تعظيم الفائدة وزيادة الفعالية للأنظمة الإلكترونية بالمنظمات.
  8. تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمات، مع تقليل الأخطاء وبالتالي تقليل المخاطر التشغيلية.
  9. خلق الدافعية والحافز للمؤسسات من خلال ما تلمسه من التقدير والتكريم الحكومي والإعلامي للمؤسسات الحائزة على جوائز التميز.
- وعليه أصبح التميز المؤسسي من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال تفعيل روح الفريق والابتكار، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات؛ من خلال السلوك التنظيمي الفعال واستثمار إمكاناتها ومواردها من خلال التفاعل بين الإدارة والأفراد والنظم والنتائج.
- ج/ المكونات الرئيسة للتميز المؤسسي في الجامعات: تتمثل المكونات الرئيسة للتميز المؤسسي في الجامعات في إثني عشر مكوناً، هي (Kolzow. 2012.19.20):
1. الكفاءات: تحديد نقاط القوة والضعف والكفاءات للمنظمة.
  2. الثقافة: إرساء ثقافة تنظيمية للتميز (لا شيء سوى أفضل أداء).
  3. يحركها العميل: تطوير سياسات وإجراءات موجهة للعملاء.
  4. التحسين المستمر في الأداء: من خلال التدريب المستمر والإدارة الفعالة للمؤسسة.

5. تغيير الإدارة: جعل التغيير يعمل من أجل تحسين المؤسسة.
  6. التعاون: بناء فرق العمل.
  7. الاتصالات: إنشاء منظمة أكثر فعالية من خلال تحسين الاتصال.
  8. حلول إبداعية: اتخاذ نهج حل المشكلات للقضايا التنظيمية.
  9. اختيارات: وضع خطة إستراتيجية تنظيمية.
  10. المتابعة: وضع معايير أداء ونتائج قابلة للقياس، لبناء نظام تقييم عادل بغرض التحسين.
  11. استيعاب إدارة الأداء: تطوير نهج بطاقة الأداء المتوازن لدمج ممارسات الإدارة المتميزة.
  12. التشجيع: إنشاء أنظمة المكافآت والتقدير.
- وبذلك فإن التميز المؤسسي نهجًا متكاملًا؛ يتضمن المكونات الرئيسة السابقة، مما يتطلب القيام بعدد من الممارسات الفعالة بشكل جيد لتحقيق النتائج المرجوة.
- د/ أبعاد ومعايير التميز المؤسسي في الجامعات : لخص كلاً من (بكر، داوود، طلحة، 2019، 475، 476)، (أحمد، 2018، 188 - 190) أهم أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات فيما يلي:
1. التميز القيادي: من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، من حيث تبني ودعم قدرات الأفراد وأفكارهم الإبداعية والمبتكرة، والاهتمام بتشجيع المنافسة بينهم، ومن المؤشرات الدالة عليه تبني اللامركزية كنمط إداري لتفويض العاملين وتمكينهم، مع القدرة على تشكيل فرق العمل واعتمادها كأساس لإنجاز المهام.
  2. التميز الإستراتيجي: يتضمن أسلوب الجامعة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أعضاء المجتمع الجامعي، والمجتمع المحلي واحتياجاتهم في الاعتبار، مع وضع السياسات والخطط محددة الأهداف والتي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي.

3. التميز في الموارد البشرية: يشير إلى أسلوب الجامعة في إدارة مواردها البشرية، وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقتهم المعرفية وإمكانياتهم، والاهتمام بتخطيط أنشطة إدارة الموارد البشرية لمساندة ودعم إستراتيجياتها نحو رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
4. التميز المعرفي: تعد المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات، والتي تعبر عن مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة للعاملين والمؤسسة، وتعتبر المنظمات الخدمية- ومنها الجامعات- من أهم المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة؛ ومن أهم المؤشرات الدالة عليه توفير التنمية المهنية المستدامة للعاملين.
5. التميز الخدماتي: يتضمن كيفية إدارة العمليات والشراكات والموارد والخدمات الجامعية وتطويرها لتقديم أفضلها للمستفيدين وإشباع رغباتهم، ومن المؤشرات الدالة عليه تحقيق رضا المستفيدين، وتحقيق نتائج متميزة تعمل الجامعة على استدامتها لكي تلبى أو تتجاوز احتياجات المعنيين بها.
- يتضح مما تقدم أن العنصر البشري يعد من أهم أبعاد التميز المؤسسي؛ لاعتماده على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط، ومن ناحية أخرى فتحقيق التميز المؤسسي يستهدف في الأساس توفير أفضل مستوى من الرعاية والخدمة لعملاء المؤسسة ومواردها البشرية.
- وفيما يخص معايير التميز المؤسسي في الجامعات: فعلى مدار الثلاثين عامًا الماضية ارتبط مفهوم التميز ارتباطاً وثيقاً بالجودة الفردية؛ إلا أنه بسبب التغييرات العالمية أصبح يرتبط بالجوانب التنظيمية والمؤسسية للجامعات، وبما يحقق تمايز الجامعات عن بعضها، فقد أكدت المنظمة الأوروبية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)) على أنه إذا تم النظر إلى التميز على أنه وضع يتجاوز معايير الجودة، فيجب استخدام معايير مختلفة له على أن تكون أعلى من المعايير الحالية للجودة متضمنة معايير ومؤشرات أداء جديدة (Brusoni et al.2014.24). ومساهمةً من هيئات الجودة

والاعتماد في نشر مفهوم التميز؛ تم تقديم جوائز للتميز وتعميمها تأكيداً منها على أن "التميز هو حالة يجب تحقيقها باستخدام مناهج إدارة الجودة الشاملة"؛ وعليه تعددت نماذج التميز وجوائزها إلا أنه بغض النظر عن النموذج الذي يتم أخذه لتحليل التميز في العمل، ينصب التركيز على مجموعة معايير تختص بجوانب: ابتكار الأعمال، رضا العملاء، الموارد البشرية، الرؤية والإستراتيجية، القيادة، أخلاقيات العمل، الاستدامة في الأعمال، والأداء المالي.

هـ/ أساليب تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات:

ثم عدة أساليب وإستراتيجيات داعمة للتميز المؤسسي بالجامعات منها(عباس، 2018، 113، 114):

1. إستراتيجية المحيط الأزرق Strategy Ocean Blue: تقوم على عدة مبادئ تستهدف الإبداع والابتكار لتحقيق التمايز والتكلفة المنخفضة من خلال أربع عمليات رئيسة هي: الاستبعاد (eliminate) لاستبعاد عوامل ينبغي التخلص منها، والتخفيض (reduce) لتقليل عوامل زائدة، والزيادة (raise) لزيادة عوامل واجب زيادتها، والابتكار (create) لابتكار ما لم يقدم قبل.

2. إستراتيجية ستة سيجمما Sigma Six هي منهجية إدارية تعتمد على مجموعة أدوات إحصائية بهدف تحسين العمليات من خلال تحديد وتوصيف المشكلة، ثم تحديد جوانب القوة والضعف للتركيز عليها كمشروع للتحسين، وإجراء الدراسات اللازمة لتحليل مستوى الأداء من أجل الوصول إلى العوامل التي تحتاج إلى تحسين أو تغيير جذري، وتقديم الحلول لمنع حدوث المشكلات بالإضافة إلى تقدير تأثيرها والمخاطر المصاحبة لها، ومراقبة العمليات المحسنة، مع التأكيد على: السعي نحو الاستفادة من الموارد بكفاءة، اتخاذ القرارات وفقاً للبيانات والإحصاءات، والعمل الجماعي.

3. أسلوب تقليل الفقد Lean Process Review: يستهدف تقييم الأنشطة التي تمارس لتنفيذ العمليات داخل المؤسسة الجامعية وتحديد أثرها على الوقت، والتكاليف، والمواد، وقد يتم ذلك عن طريق تكرار محاولة الإجابة عن سؤال هو: كيف يمكن

عمل ذلك بطريقة أفضل؟، وبالتالي تحديد الفقد في كافة أشكاله كالفقد الناتج عن المخزون الزائد، أو الأخطاء، أو الإنتاج الزائد، والتقليل منه أو القضاء عليه باستخدام تقنيات وأدوات تقليل الفقد المعمول بها في الجامعات.

4. أسلوب كايزن: Kaizen إستراتيجية يمكن من خلالها خفض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والنفقات والمساحات المستخدمة، من خلال أنشطة تستهدف التحسين المستمر استنادًا لعدة مبادئ من قبيل التعامل مع المشكلة بالحكمة وليس بما تكلفه من مال، والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات، وذلك من خلال تطبيق دورة مكونة من أربع مراحل هي: خطط - نفذ - تحقق - صحح . Plan-Do-Check-Act (PDCA)

5. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC : تستخدم للتقييم المؤسسي، ورصد مستوى الأداء الإداري والتنظيمي والتقني، فضلاً عن أداء الموارد البشرية، ومستوى الإجراءات ونظم العمل، وبالتالي رصد وترجمة كافة العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة.

6. القياس المقارن Benchmarking: هو عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنته وقياس أداء المؤسسة الجامعية بأداء الجامعات الرائدة في أي مكان في العالم؛ بهدف الحصول على معلومات تساعد الجامعة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين وتطوير أدائها.

ثالثاً: جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات (بعض النماذج العالمية للتميز المؤسسي مثلاً)

يعد تميز المورد البشري من أهم محددات التميز بالجامعات؛ من خلال دعائم متنوعة منها: التمكين الوظيفي الذي يعد عاملاً مهماً لتنمية الإبداع وتنظيم الأفراد ودفعهم نحو التميز، والتنمية المهنية المبنية على الجدارات من خلال تحديد المعارف والمهارات التي تتوافق مع المهام الوظيفية.

وقد تم تصميم نماذج التميز المختلفة للتعرف على الممارسات الفائقة في إدارة المؤسسات وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والنتائج المرغوبة؛ مستندة إلى مجموعة من

المفاهيم والقيم والممارسات التي تطورت بمرور الوقت وأصبحت نماذج مستخدمة في جميع أنحاء العالم؛ فوفقاً لـ «Mahesh» ثم ثمانية عوامل ضرورية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز في الخدمة اعتماداً على رضا العاملين، وهي: تخطيط القوى العاملة كأداة استباقية، نظام تدريب للحث والتوظيف مراقب بعناية، المواءمة والتناغم بين المديرين التنفيذيين والموظفين تجاه رضا العملاء والموظفين، تحديد وتطوير القادة التحويليين، إعادة الهيكلة مع مزيد من اللامركزية، متخصصون في إدارة الموارد البشرية، ربط الثواب والعقاب برضا العملاء، مشاركة الإدارة العليا (Mahesh.1988.11). وتقدم نماذج التميز في الأعمال نهجاً شمولياً للتحسين المستمر لأي نوع من المنظمات؛ بحيث تعتمد على القيم والمفاهيم والمبادئ السليمة التي أثبتت جدواها، مما يؤدي إلى تكوين أطر تسمح للمنظمات بمقارنة أدائها وعرض أفضل الممارسات في مجال نشاطها، فهناك ما يقرب من 100 نموذج وجائزة مستخدمة في 81 دولة، يُعد أشهرها: نموذج مالكولم بالدريدج للجودة بأمريكا (Malcolm Baldrige Excellence Model)، نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا (European Foundation for Quality Management EFQM)، ونموذج التميز الكندي Canadian Excellence Model، وتؤكد هذه النماذج على الارتباط بين تحسين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي داخل أي مؤسسة، كما يتضح مما يلي:

**أ/ نموذج مالكولم بالدريدج للجودة - Malcolm Baldrige Excellence Mod**  
el): يُعرف بأنه أفضل نموذج امتياز معروف بالعالم، إذ تم اعتباره ركيزة لمعظم النماذج المستخدمة دولياً، وتم تصميم جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة بأمريكا (Malcolm Baldrige National Quality Award MBNQA) وتقديمها بواسطة الكونغرس الأمريكي عام 1987 لرفع مستوى الوعي بإدارة الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، للمساعدة في تحسين العمليات والقدرات والنتائج التنظيمية، وتسهيل التواصل وتبادل أفضل الممارسات لفهم وإدارة الأداء التنظيمي (Rishi & Talwar.2016.101). ويتم منح جائزة مالكولم بالدريدج MBNQA سنوياً للمنظمات التي تثبت اهتمامها بالجودة وتحقيق التميز في الأداء، ويستند النموذج إلى إحدى عشرة

قيمةً ومفهومًا أساسيًا، هي: منظور النظم، القيادة الحكيمة، التركيز على العملاء، تقدير الأفراد، التعلم والرشاقة التنظيمية، التركيز على النجاح، الإدارة من أجل الابتكار، الإدارة بالحقائق، والمسؤولية المجتمعية. واشتملت معايير بالدريدج Baldrige لتمييز الأداء على سبعة مجالات حاسمة تشكل "مجموعة قوية من المبادئ التوجيهية لإدارة منظمة فعالة"، وهي: القيادة (تتضمن الجوانب المتعلقة بالتزام القيادة العليا ودعمها للتطوير والتحسين لبناء الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق التميز؛ من حيث القيادة التنظيمية، الأخلاقيات وإدارة المخاطر، الحفاظ على الموارد الطبيعية)، التخطيط الإستراتيجي (تتضمن الجوانب المتعلقة بإيجاد توجه مستقبلي للعمل، وضع أهداف إستراتيجية على المدى البعيد وترجمتها إلى خطط تشغيلية في المدى القريب، القيادة التنافسية، دعم تخصيص الموارد، ووضع خطط للموارد البشرية)، التركيز على العميل والسوق (تتضمن الجوانب المتعلقة برأي العملاء ومشاركاتهم)، القياس والتحليل وإدارة المعرفة (تتضمن الجوانب المتعلقة بقياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي، إدارة المعلومات والمعرفة، والتعلم التنظيمي)، التركيز على الموارد البشرية (تتضمن الجوانب المتعلقة بـ: بيئة العمل، مشاركة العاملين، التقدير والتحفيز، فعالية التعلم والتطوير، كفاءة العاملين ورضاهم)، إدارة العمليات (تتضمن الجوانب المتعلقة بإدارة الابتكار، والفعالية التشغيلية من حيث: التكلفة، أنظمة التحكم، إدارة الأمن المعلوماتي، والسلامة في مكان العمل)، نتائج الأداء (يركز على تقييم أداء المؤسسة من خلال قياس التحسن في المجالات المهمة بها، مثل: المنتج والعمليات، العملاء، القوى العاملة من حيث العوامل المؤثرة عليها وقدرتها ومدى مشاركتها، والقيادة والحوكمة من حيث أهمية المعايير الأخلاقية العالية ومدى تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية وأساليب المحاسبية من مكافآت وجزاءات، والنتائج المالية والسوقية) (Toma & Marinescu.2018.969).

يتضح من ذلك مدى اهتمام نموذج بالدريج بالعاملين وتطوير أداءهم، سواء في القيم والمفاهيم الأساسية للنموذج أو معاييرها؛ إذ تضمنت معظم المعايير ما يتعلق بالعنصر البشري من حيث: تقدير الأفراد والإدارة من أجل الابتكار، ودعم القيادة العليا للتطوير والتحسين، مراعاة الأخلاقيات وإدارة المخاطر، وضع خطط للموارد البشرية، التعلم

التنظيمي، السلامة في مكان العمل، قياس نتائج أداء القوى العاملة والعوامل المؤثرة عليها، هذا إلى جانب أفراد المعيار الخامس لإدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها.

ب/ نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بأوروبا (Euro- EFQM) (pean Foundation for Quality Management): تم تقديمه عام 1991 م

كنموذج للتمييز في الأعمال يوضح المزايا الدائمة التي يجب أن تصل إليها كل مؤسسة، فهو نموذج للتمييز في الأعمال قابل للتطبيق لتحقيق التميز المؤسسي والتمييز في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد أكدت العديد من الأبحاث أن هذا النموذج للتمييز هو أحد أفضل مناهج الإدارة المعروفة في أوروبا والتي يمكن استخدامها لتحسين إدارة الموارد البشرية (Garbarova.2017.339)، ويستند النموذج إلى ثمان قيم ومفاهيم أساسية هي: الاهتمام بالعملاء، خلق مستقبل مستدام، تطوير القدرة التنظيمية، الاهتمام بالإبداع والابتكار، القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة، الرشاقة الإدارية، النجاح من خلال العاملين، الحفاظ على النتائج المتميزة. ويتضمن تسعة معايير؛ خمسة منها للعوامل التمكينية، وهي معايير تركز على ما تفعله المنظمة وكيف تفعله، وتتضمن: القيادة (أنماط القادة، التمكين الإداري، تحفيز العاملين، السلوك الأخلاقي وتحسين للقيادات)، السياسات والإستراتيجيات (تحديد وفهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، تحديد أهداف وغايات واضحة باستخدام أدوات وتقنيات محددة، الاستناد إلى معلومات دقيقة مستمدة من تقييم أداء العاملين لتقدير قدراتهم، ممارسة الإبداع)، الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية وتطويرها وتحسين أدائها، تحديد معارف الأفراد ومهاراتهم وتطويرها من خلال التعليم والتدريب و إتاحة الفرص وتمكينهم إدارياً، الاهتمام بمكافأة العاملين وتقديرهم وسلامتهم)، الموارد والشراكات (الشراكات مع الموردين والعملاء والمؤسسات التعليمية والمنظمات غير الحكومية، إدارة الموارد والحصول عليها، استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية)، العمليات والمنتجات والخدمات (جميع العمليات التي تستهدف تحقيق الرضا التام للعملاء، من حيث: تحديد العمليات الرئيسية، تحسين العمليات وفقاً للحاجة، تصميم السلع والخدمات وتطويرها وفقاً لحاجة العملاء وتوقعاتهم، إدارة العلاقات مع العملاء). وأربعة معايير للنتائج وتشمل



النتائج المتحققة من حيث: رضا العملاء، رضا الأفراد، التأثير في المجتمع، والنتائج الرئيسية للمؤسسة (Toma & Marinescu.2018.970). يتضح من ذلك أن هذا النموذج يهتم بشكل كبير بالعنصر البشري ورضا العاملين وتنميتهم مهنيًا وتمكينهم إداريًا، باعتبار أن العنصر البشري يمثل محورًا أساسيًا في نجاح أي مؤسسة وتميزها. وبالمثل يركز النموذج الكندي على تحقيق التميز في المؤسسات الكندية، ويولي اهتمامًا كبيرًا بالعاملين، كما يتضح من العرض التالي للنموذج الكندي للتميز بالتطبيق على جامعتين هما جامعة اترلو وجامعة كارلتون:

**المحور الثاني: ملامح تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالجامعات الكندية كمتطلب لحصولها على جوائز كندا للتميز المؤسسي (النموذج الكندي للتميز).**

كندا Canada هي ثاني أكبر دول العالم من حيث المساحة عاصمتها Ottawa؛ تمتلك واحدًا من أكبر عشرة اقتصادات في العالم؛ وهي جزء من مجموعة الدول الصناعية الكبرى الثماني (الولايات المتحدة وألمانيا والمملكة المتحدة وإيطاليا وفرنسا واليابان وروسيا)، ووفقًا لإستراتيجية مهارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للبلدان لعام 2019؛ تعد كندا من أفضل الدول أداءً في استخدام مهارات موظفيها وفي تحقيق جودة حياة العمل (OECD.2019.2.48)؛ إذ تعد أحد الجوانب المهمة لرفع قدرتها التنافسية بالاقتصاد العالمي؛ إيمانًا منها بأن جودة مكان العمل تزيد من قدرة المؤسسات على جذب العناصر البشرية الأفضل والأذكى (Brisbois.2003.2)، وتلتزم الجامعات الكندية بمبادئ التميز الشامل لتوفير المساواة للجميع؛ من طلاب لأعضاء هيئة التدريس ومن موظفين لكبار القادة؛ إذ تلتزم بمبادئ وقيم المساواة والتنوع والشمول في السعي لتحقيق التميز المؤسسي وما يتطلبه من تحقيق التميز في الإستراتيجيات والهياكل الإدارية، والموارد البشرية والمالية لدعم الأنشطة الجامعية (Universities Canada.2019.7.10)، ونظرًا للضغوط التنافسية والاقتصادية في السوق العالمية في العصر الراهن أطلقت كندا العنان للابتكار والتميز، فقامت مؤسسة التميز الكندية Canadian Foundation for Excellence (بصفتها السلطة الوطنية الكندية للجودة)

بمساعدة المنظمات الكندية في العديد من القطاعات على إنشاء نموذجًا كنديًا للتميز فريدًا من نوعه، يوفر معايير قابلة للقياس لجميع المنظمات وعلى رأسها الجامعات، معتمدًا وبشكل كبير على الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري وتوفير مكان عمل صحي وآمن؛ وعليه سيقوم البحث في الجزء التالي بتناول جوائز التميز الكندية، كذلك عرض لبعض من ملامح تطبيق جامعتي: واترلو University of Waterloo و كارلتون Carleton University بكندا لأبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتطلب رئيس لحصولهما على جوائز التميز بكندا.

أ/ التطور التاريخي لجوائز التميز بكندا: تعود بدايات إطلاق جوائز التميز الكندية لأكثر من ثلث قرن؛ فمنذ عام 1984 تم إطلاق برنامج الجوائز التنظيمية في كندا للاعتراف بالإنجاز المتميز للمؤسسات، وكان مسماها «جوائز كندا لتمييز الأعمال» Canada Awards for Business Excellence التي أنشأتها وزارة الصناعة والتجارة الكندية (مؤسسة الصناعة الكندية حاليًا [IC] Industry Canada)، إلا أنه في عام 1993؛ تم نقل الإشراف على برنامج جوائز كندا للتمييز من مؤسسة الصناعة الكندية إلى المعهد الوطني للجودة (National Quality Institute (NQI) ككيان مستقل مسئول عن إدارة الجوائز في ذلك الوقت، وأصبح مسمى جوائز التميز بجوائز الجودة ومكان العمل الصحي Quality and Healthy Workplace Ruben. 2007. P.V.

وفي عام 1998 تم تغيير مسمى الجوائز إلى جوائز كندا للتمييز Canada Awards for Excellence (CAE)، كما أطلق المعهد الوطني للجودة NQI برنامج التميز التقدمي (Progressive Excellence Program) (NQI PEP) عام 1999 لتقدير المنظمات في رحلتهم إلى التميز، وبحلول عام 2006 أطلق المعهد القومي للجودة NQI مستوى جديدًا من التقدير وهو «وسام الامتياز الكندي» (-) Canada Order of Excellence (COE) الذي يعد أعلى مستوى من الإنجاز يمكن أن تحصل عليه أي منظمة، ويتم منحه للمنظمات التي سبق لها الحصول على كأس جوائز التميز الكندية من المستوى الذهبي (Excellence Canada. 2020. July 13)، وفي عام 2011 أصبحت مؤسسة التميز الكندية (EC) Excellence Canada هي المنوطة بالإشراف على جوائز التميز

الكندية، كمنظمة مستقلة غير هادفة للربح مكرسة لتعزيز الأداء التنظيمي وفقاً لمعايير محددة (Excellence Canada.2020. July 22).

ب/ فئات جوائز التميز الكندية ومسارات الحصول عليها: خلال الـ (35) سنة الماضية تم الاعتراف بأكثر من (675) مؤسسة متميزة استوفت أعلى معايير الجودة والتميز والابتكار، منهم (27) جائزة عام 2019م، وتنقسم فئات الجوائز التي تقدمها مؤسسة التميز الكندي إلى: (1) جائزة التميز والابتكار والرفاهية -Innova، Excellence، (2) tion and Wellness، جائزة مكان العمل الصحي (3)، (Healthy Workplace) جائزة الصحة النفسية في مكان العمل Mental Health at work، و(4) جائزة الرفاهية المالية Financial Wellness وتعد جوائز كندا للتميز هي اعتراف بارز في البلاد بالتميز المؤسسي سواء في قطاع بعينه داخل المؤسسة أو للمؤسسة ككل (-Excellence Can-ada.2020. July 4)، وسوف يقتصر البحث الحالي على تناول جائزة مكان العمل الصحي Healthy Workplace، وجائزة الصحة النفسية في مكان العمل Mental Health at work و"جائزة التميز والابتكار والرفاهية Excellence، Innovation and Wellness"، والتي تعد أكثر اهتماماً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وللتسهيل على المؤسسات في تنفيذ تدابير التحسين باستخدام نهج مرحلي، حددت مؤسسة التميز الكندية أربعة مستويات قياسية في الحصول على الجوائز؛ حيث تعتمد على بعضها البعض لضمان أن المؤسسات يمكنها تنفيذ ودعم التركيز على التميز التنظيمي بطريقة قابلة للتطبيق، ويسمى ببرنامج التميز التدريجي (PEP) Progressive Excellence Program؛ وتتمثل المستويات الأربعة بالترتيب في: (1) البرونزي/الأساس (2)، (Foundation)الفضي/التقدم (3)، (Advancement) الذهبي/ نموذج القدوة (Role Model)، و(4) البلاتيني/أداء عالمي مستدام (Sustained World Class Performance)، وفي كل مستوى من هذه المستويات الأربعة مجموعة معايير تصف كيف تفي المنظمة بمتطلبات هذا المستوى، بالإضافة إلى زيارة فريق من المختصين للمؤسسة لمدة يوم أو يومين (Excellence Canada.2017. 4.5).

وتنفرد مؤسسة التميز الكندية بتوفير ما يسمى بـ "مسارات الشهادة والتحسين المستمر" *Pathways to Certification and Continual Improvement*؛ فلكل منظمة رحلة فريدة نحو تحقيق التميز؛ إذ يوجد طريقتين للحصول على الجوائز هما: (1) مسار التميز للحصول على الشهادة *Excellerate Path to Certification* يستغرق من 2-3 أشهر، وتم تصميمه للمؤسسات التي ترغب في تبسيط عملياتها نحو التميز من خلال تقييم معياري، (2) المسار المتقدم للحصول على الشهادة *Progressive Path to Certification*، يستغرق عادةً 12-18 شهرًا، وتم تصميمه للمنظمات الراغبة في تأسيس ثقافة التحسين المستمر وتقييم الأداء (Excellence Canada. 2020. Sep).

ج/ أهداف جوائز التميز الكندي: تهدف جوائز التميز الكندية إلى: الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء في المؤسسة، التفكير والأداء بشكل إستراتيجي، التخطيط والتنفيذ وقياس الأداء والحصول على نتائج رائعة، إيجاد أفكار وحلول مبتكرة، تحسين المحصلة النهائية للنتائج، الاحتفاظ بأفضل العملاء والموظفين وإشراكهم في جميع العمليات، بناء فرق قوية من الموظفين المتحمسين، الاهتمام بالصحة الجسدية والعقلية للموظفين ورعايتها (Excellence Canada.2017.January.3). وبذلك يحتل العنصر البشري أهمية كبيرة في سبيل تحقيق التميز المؤسسي والحصول على جوائز التميز بكندا.

د/ معايير جوائز التميز الكندية: تعد معايير جائزة التميز الكندية واحدة من أكثر المعايير تقدمًا في العالم والتي تتكامل مع المعايير العالمية مثل معايير المنظمة الدولية للمعايير القياسية (International Organization for Standardization ISO)، لعام 2015، وبطاقة الأداء المتوازن *Balanced Score Card*، ومعايير ستة سيجمما *Six Sigma* التي تعد إطارًا إستراتيجيًا شاملاً يساعد المؤسسات على تقليل التكرار والهدر والتكاليف مع تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية (Excellence Canada.2020. May 3). ومع الإيمان الكامل بأهمية الموظف وتحقيق أبعاد جودة حياته الوظيفية بالمؤسسات لتحقيق أهدافها وتقديم خدمات متميزة للعملاء، أفردت مؤسسة التميز

الكندي جائزتين مستقلتين لدعم المناخ العام لبيئة العمل داخل المؤسسات وهما جائزة مكان العمل الصحي، وجائزة الصحة النفسية في مكان العمل، كذلك تم دعم هذا المجال بشكل كبير في معايير جائزة التميز والابتكار والرفاهية، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل فيما يلي :

1/ جائزة مكان العمل الصحي **Healthy Workplace**: تعد معايير جائزة مكان العمل الصحي (الذي طورته مؤسسة التميز الكندية بالشراكة مع متخصصي الصحة والسلامة ومتخصصي الصحة العقلية بكندا) بمثابة خارطة طريق لأي منظمة ترغب في تشجيع ودعم وتنفيذ البرامج المثالية المتعلقة بالصحة في مكان العمل، مؤكدة على جعل عالم العمل مكاناً أفضل وآمن وداعم للعمل يمكن للأفراد فيه الشعور بالتقدير والمشاركة والقدرة على الإبداع، وقد حددت الجائزة عناصر مكان العمل الصحي في أربعة عناصر هي (Excellence Canada.2020. Aug 3a):

- البيئة المادية **Physical Environment**: من حيث الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية في البيئة المادية، فقد تم تشريع الصحة والسلامة المهنية في كندا منذ أكثر من 100 عام، بهدف تقليل مخاطر الوفيات والإعاقات في مكان العمل، متضمناً معالجة كاملة ومستمرة لمسائل الصحة والسلامة المهنية، بما في ذلك الآثار المحتملة للتقنيات الجديدة وتغييرات الإنتاج، وغيرها.

- أنماط الحياة الصحية **Healthy Lifestyles**: من حيث المساعدة على تطوير ممارسات الحياة الصحية، والتخلي عن العادات غير الصحية المحفوفة بالمخاطر، والاستفادة من نظم الرعاية الصحية.

- الصحة العقلية وثقافة مكان العمل **Mental Health and Workplace Culture**: يتضمن ثقافة تنظيمية تعكس الثقة والإنصاف والاحترام والتنوع والشمول والعمل الجماعي.

- المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility**: من حيث كيفية معالجة أنشطة المسؤولية الاجتماعية لجوانب مكان العمل مثل الصحة والسلامة المهنية وحقوق الإنسان وتنمية المجتمع وحماية البيئة والاستجابة للطوارئ.

2/ جائزة الصحة النفسية في العمل **Mental Health at Work**: تعد إطار عمل وخريطة تفصيلية لتحقيق بيئة عمل صحية وأمنة نفسياً، وتأتي هذه الجائزة متوافقة مع متطلبات المعيار الوطني الكندي للصحة والسلامة النفسية في مكان العمل، من خلال التركيز على عدة سياسات وممارسات لتحقيق نتائج قابلة للقياس وخلق مكان عمل أكثر صحة وإنتاجية، وتقليل التكاليف التنظيمية، وزيادة الربحية أثناء الانتقال من برامج تعزيز الصحة التقليدية إلى التركيز على الصحة والسلامة النفسية (Excellence Can-ada.2020. Aug 3b)، وقد تم تحديد معايير الجائزتين في أربعة معايير (محركات Drivers) رئيسة هي (Excellence Canada،2020، Aug 3c):

- معيار القيادة **Leadership**: يشمل خلق الثقافة والقيم والتوجه العام للنجاح، وإظهار الحوكمة الرشيدة والوفاء بالالتزامات القانونية والأخلاقية والمجتمعية للمؤسسة؛ حيث يُنظر إلى إدارة مكان العمل الصحي على أنها مهمة يتم دعمها من خلال المشاركة المباشرة من قبل الإدارة العليا؛ وترتكز القيادة الجيدة على الأخلاق والقيم التي تعزز التنمية والاستدامة لبيئة عمل صحية وأمنة نفسياً.
- معيار التخطيط والبرامج **Planning and Programs**: يشمل تطوير الأعمال والتحسين، والمراقبة والتقييم والإبلاغ عن التقدم المحرز مقابل الأهداف المحددة بالإستراتيجية، وكذلك الأهداف ضمن خطة مكان العمل الصحي، ويشمل وضع خطة صحية شاملة للمنظمة، وتصميم وتقييم برامج مكان العمل الصحي المتكامل، مع التأكيد على أن جميع الخطط مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة.
- معيار إدارة العمليات والمخاطر **Process and Risk Management**: ينطوي على نهج منظم وشائع لحل مشاكل ومخاطر الصحة والسلامة عبر المنظمة، والتحكم في العمليات التي لها تأثير مباشر على رفاهية الموظفين وصحتهم في مكان العمل وتحسينها، ويشجع الإجراءات القائمة على الوقاية (بدلاً من الإجراءات القائمة على التصحيح).
- معيار إشراك الأفراد **People Engagement**: يشمل كيفية معاملة الأشخاص باحترام وثقة وتشجيعهم ودعمهم وتمكينهم من المساهمة في نجاح المنظمة،

ومنحهم الفرصة للمساهمة بالأفكار والتحدث عن القضايا التي تهمهم دون خوف، ويشمل عافية الموظفين وعائلاتهم، والجوانب الجسدية والنفسية للصحة والسلامة في مكان العمل، وجهود المنظمة لتعزيز ودعم بيئة وثقافة مكان العمل التي تشجع الأفراد على المشاركة في أنشطة مكان العمل الصحي.

### 3/ جائزة التميز والابتكار والرفاهية Excellence, Innovation and Wellness:

تعتمد على تطوير نهج شامل للمنظمات لتحقيق التميز والابتكار والرفاهية من خلال ستة معايير (محركات Drivers)، تتمثل في (Excellence Canada. 2012. June 6): (2-8):

- المعيار الأول: القيادة والحوكمة : Leadership and Governance تتسم القيادة بالوضوح، القدرة على تحديد الاتجاه، توفير رؤية ملهمة، خلق الثقافة والقيم، التوجيه العام للنجاح، إظهار الحوكمة الجيدة والابتكار، والوفاء بالالتزامات القانونية والأخلاقية والمالية والاجتماعية للمنظمة، وينقسم هذا المعيار إلى المعايير الفرعية التالية:

- المشاركة في القيادة، التعاون والعمل الجماعي والتعليم المستمر، الالتزام بصنع القرار القائم على الحقائق من خلال استخدام البيانات ونتائج القياس، والالتزام بالحكم الرشيد بما في ذلك إدارة المخاطر في المؤسسة والضوابط المالية.
- النظر في التأثير الواسع النطاق للقرارات على المجتمع الجامعي وأصحاب المصلحة الآخرين .
- ضمان الامتثال للتشريعات واللوائح والمعايير الإقليمية والوطنية ذات الصلة، بما في ذلك حقوق الإنسان والخصوصية والصحة والسلامة والإعاقة ومعايير التوظيف .
- وجود مساءلة واضحة ومنتالية للمسؤولين عن التميز والابتكار والرفاهية.

المعيار الثاني: الإستراتيجية والتخطيط Strategy and Planning : يشمل تخطيط وتطوير الخطط الإستراتيجية، مع إعداد تقارير عن التقدم المحرز في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وينقسم إلى:

- بيان الرؤية والرسالة والقيم التي تم إدخالها من أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية بمساهمة جميع أصحاب المصلحة.
- وضع مجموعة من الأولويات والأهداف القابلة للقياس المتعلقة بالتميز والابتكار والسلامة انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية للجامعة .
- وضع مؤشرات أساسية لقياس الأداء مقابل الأهداف في الخطط، مثل ”بطاقة الأداء المتوازن“.
- تحديد مخاطر المؤسسة.

**المعيار الثالث: التميز في الخدمة Service Excellence :** فحص كيفية إشراك المؤسسة لعملائها وشركائها لتحقيق الرضا والنجاح، متضمناً الاستماع والتمثيل والإبلاغ عن ملاحظات صوت العميل، واستخدام التعاون والابتكار لتحسين الخدمات والعلاقات، وينقسم إلى :

- التخطيط لوضع سياسة التميز في الخدمة وطرق تقييمها وإبلاغها للمستفيدين.
- تحديد متطلبات أصحاب المصلحة وتحليلها وإبلاغها للموظفين.
- وضع معايير الخدمة المتميزة ودمجها في خطط الأداء الفردية أو الجماعية.
- وضع آليات محددة لأصحاب المصلحة من أجل توفير مدخلات بشأن متطلباتهم.
- تحديد تدابير التغذية المرتدة الأساسية، ثم جمعها واستخدامها في التخطيط والابتكار.

**المعيار الرابع: إدارة الأفراد People Engagement:** معاملة الموظفين وتشجيعهم ودعمهم وتمكينهم من المساهمة في نجاح المؤسسة والاهتمام بصحتهم وصحة عائلاتهم، وينقسم إلى:

- وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية تتضمن الرفاهية، والصحة النفسية والجسدية، وقضايا حقوق الإنسان ذات الصلة للحماية من التحرش والتميز وجعلها متاحة لجميع الموظفين.



- تعزيز ثقافة التوازن بين العمل والحياة.
  - وضع نظام لاختيار وتوظيف العاملين.
  - وضع نظام لإدارة أداء الموظفين والاحتفاظ بهم والمعرفة بأدوارهم ومسؤولياتهم بالوظيفة الحالية.
  - تحديد متطلبات التدريب والتطوير للموظفين، مع تحسين مهارات القيادة والإدارة.
  - توفير سبل مختلفة للموظفين لتقديم ملاحظاتهم وطرح أفكار مبتكرة للتحسين.
- المعيار الخامس: إدارة العمليات والمشاريع - Process and Project Management**
- يتطلب نهجًا منظمًا قائمًا على الوقاية (بدلاً من التصحيح) لتحليل وحل مشكلات إدارة المشاريع، مستخدماً تقنيات إدارة التغيير والإدارة الفعالة للعلاقات مع الموردين، وينقسم إلى :
- تحديد العمليات والمشاريع الرئيسة، ووضع طريقة موحدة لإدارتها.
  - توثيق عمليات وإجراءات العمل الرئيسة باستخدام منهجية محددة يمكن الوصول إليها بسهولة.
  - التخطيط والتدريب على إدارة العمليات والمشاريع للموظفين المعنيين.
  - تحديد التدابير الرئيسة وجمع البيانات لقياس ورصد استقرار العمليات.
  - مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين ومنهم الموظفين في أنشطة تحسين العمليات.
  - تقييم العمليات الرئيسة وتأثيرها على السلامة الجسدية والعقلية لجميع أصحاب المصلحة.
- المعيار السادس: الشركاء والموردون Partners and Suppliers** : وينقسم إلى :
- تحديد مجموعات الشركاء والموردين الرئيسيين الماليين (الحكومة ووكالات البحث والمانحين)، وغير الماليين (المتطوعين والوكالات والجمعيات الخيرية).
  - وضع سياسات تتضمن أشكالاً مختلفة من العلاقات بين الشركاء والموردين.

- استخدام المعايير المناسبة لاختيار الشركاء والموردين مع تحديد معايير أداءهم.
- مشاركة الموظفون في تقييم آثار الخدمات على صحتهم وسلامتهم وإنتاجيتهم.

يتضح مما تقدم مدى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في معايير جوائز التميز الثلاث، سواء من حيث مشاركتهم في العمل أو إدارة أداءهم وتنميتهم مهنيًا أو توفير الرعاية الصحية لهم ولأسرهم، من منطلق كونها أمرًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي وتلبية متطلبات الحصول على هذه الجوائز.

#### د/ أبعاد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات الكندية

تعد كل من جامعتي واترلو University of Waterloo و كارلتون Carleton University من أبرز جامعات كندا سعيًا للتميز، ولهذا سيلقي البحث في الجزء التالي الضوء على أهم الممارسات التي اتبعتها الجامعتان في دمج أبعاد جودة الحياة الوظيفية في العمل للحصول على جوائز كندا للتميز، إلا أنه في البداية سيعرض البحث نبذة عن الجامعتين ورحلتها نحو التميز.

جامعة واترلو الكندية **University of Waterloo**: تأسست عام 1957 تلبيةً للحاجة المجتمعية لتدريب المهندسين والفنيين اللازمين للاقتصاد الكندي المتنامي بعد الحرب، وتعد جامعة أبحاث عامة، وهي جامعة لا مركزية إلى حد كبير؛ وتقدم برامج أكاديمية تديرها ست كليات مختلفة التخصصات (University of Waterloo.2018)؛ ذات سمعة عالمية؛ فعلى ما يقرب من 27 عامًا تحتفل بكونها الأكثر ابتكارًا في كندا، وتعكس هذه السمعة قدرة الجامعة الفائقة على تعزيز تطوير التكنولوجيات الجديدة، ووجود خبراء من الطراز العالمي في مجالات مختلفة، وتشتهر ببرامج التعليم التعاونية؛ فهي موطن لأكبر نظام تعليمي تعاوني من نوعه في العالم؛ إذ تقدم حوالي 140 برنامجًا للتعليم التعاوني؛ وتدعم ثقافة قيادة الأعمال جنبًا إلى جنب مع التركيز المكثف على البحث والتعلم القائم على الخبرة (Deloitte.2019.2.35). وقد بدأت الجامعة رحلتها إلى التميز عام 2014 عندما حصلت المكتبة على جائزة التميز والابتكار والرفاهية (EIW) المستوى البرونزي، وقد التزمت منذ ذلك الحين بدمج هذا المعيار عبر الجامعة بأكملها

(Excellence Canada.2018. May 16) ، واعتبرته معيار وطني للجودة يمكن من خلاله قياس وتمكين الجامعة من التميز المؤسسي بهدف تعزيز الخطة الإستراتيجية بها، هذا وقد حصلت الجامعة على الشهادة الذهبية في البرنامج الكندي للتميز والابتكار والرفاهية (EIW) عام 2019م، والذي يعترف بتميز الجامعة في ممارساتها التنظيمية والاستثنائية في مكان العمل، وتعد جامعة واترلو أول جامعة تحصل على شهادة التميز الذهبية للمؤسسة بأكملها في كندا، فقد وفر معيار برنامج التميز والابتكار والرفاهية EIW إطارًا للتحسين المستمر والابتكار والممارسات الصحية والأمنة في مكان العمل؛ حيث تم تشكيل مجموعات عمل للمعايير الست الخاصة بالجائزة؛ وقامت بتحديد نقاط قوة الجامعة وفرص التحسين لسد الفجوات الحرجة، فالإنجاز الذي حققته الجامعة هو نتيجة للجهد الجماعي لكافة العاملين (Excellence Canada. 2019. Nov 5) ، وقبل حصول الجامعة على جائزة التميز الكندي للتميز والابتكار والرفاهية (EIW) المستوى الذهبي للجامعة ككل، حصلت سبع وحدات على جوائز التميز EIW ، وتتمثل هذه الوحدات في: كلية العلوم الصحية التطبيقية (المستوى البرونزي يناير 2016)، كلية الرياضيات (المستوى البرونزي يناير 2016)، إدارة الموارد البشرية (المستوى الفضي 2017)، المكتبة (المستوى البرونزي 2015؛ المستوى الفضي 2017)، مكتب رئيس الجامعة (المستوى الفضي 2016) مكتب نائب رئيس الجامعة (المستوى الفضي 2017) ، مكتب التنمية التنظيمية والبشرية (المستوى الفضي 2017) (Excellence Canada. 2020. May 6)، ويروج القادة بنشاط لثقافة التوازن بين العمل والحياة؛ فموظفو واترلو مبدعون ويلعبون دورًا مركزيًا في نجاح الجامعة، مع التأكيد على بناء علاقة قوية بين الرؤساء والمرؤسين .

جامعة كارلتون **Carleton University** (جامعة العاصمة الكندية): تأسست عام 1942، ونمت لتصبح مؤسسة بحثية وتعليمية توفر تعليمًا وخبرة متميزين لطلابها من أكثر من 100 دولة، ومعترف بها دوليًا في المنح الدراسية والأبحاث المتطورة في أكثر من 50 تخصصًا، وتقيم شراكات صناعية للتدريب العملي للطلاب لدعم مساهم

الوظيفي؛ إذ تفتخر الجامعة «بروح ريادة الأعمال» لخريجها، فسمعة الجامعة بُنيت على نقاط قوتها في مجالات الصحافة والشؤون العامة والدولية والهندسة المعمارية والتكنولوجيا المتقدمة (Carleton University.2020. July 16).

وتلتزم الجامعة بتعزيز مكان عمل صحي للعاملين بها؛ يشمل الصحة البدنية والعقلية، والروابط الاجتماعية، والتطوير المهني وتوازن الحياة مع العمل؛ إيماناً بأن الممارسات الصحية الفردية، فضلاً عن بيئة مكان العمل، تساهمان في النجاح الشخصي للعاملين والنجاح في تحقيق مهمة الجامعة، وتعد الجامعة من أهم الجامعات تطبيقاً لمعايير جائزتي مكان العمل الصحي، والصحة النفسية في مكان العمل، وعلى مدى أكثر من عقد من الزمان أطلقت الجامعة مبادرات هادفة لتعزيز الحياة الصحية والصحة العقلية الإيجابية؛ ففي عام 2009 تبنت إطار عمل المكان الصحي للعمل التابع لمؤسسة التميز الكندية كدليل لإرشاد الجامعة خلال رحلتها في تعزيز ثقافة الصحة والرفاهية الشاملة، كذلك في عام 2014، كما التزمت بتنفيذ معايير "لجنة الصحة العقلية للمعيار الوطني الكندي للصحة النفسية والسلامة في مكان العمل"، وحصلت على شهادة جائزة مكان العمل الصحي المستوى البلاتيني Platinum Healthy Workplace (على مستوى الجامعة بأكملها عام 2017)، وشهادة جائزة الصحة العقلية المستوى الذهبي Gold Level Mental Health at Work (على مستوى الجامعة بأكملها عام 2019)، وشهادة جائزة التميز والابتكار والرفاهية المستوى الذهبي Wellnes Gold Innova- tion & (قسم الشؤون المالية والإدارية عام 2017)، والمستوى البرونزي Pronze & Wellnes Innovation (قسم الطلاب والالتحاق عام 2019) (Carleton University.2020.July 2).

ولدعم وتعزيز الصحة والسلامة في الحرم الجامعي؛ قامت الجامعة بوضع الخطة الإستراتيجية لمكان العمل الصحي 2019-2022 "Carleton's Healthy Workplace"؛ بعنوان "المحادثات الصحية، العلاقات الصحية، الأشخاص الأصحاء، المجتمع الصحي"؛ والتي تعد نهجاً شاملاً لدعم رفاهية العاملين وبناء مكان عمل

مزدهر، وبناء روابط اجتماعية ذات مغزى، وتعزيز المرونة الشخصية والجماعية، واستكشاف فرص النمو الشخصي، والتمتع بالتوازن بين العمل والحياة (Carleton University.2019.6)، وتستضيف الجامعة بشكل مستمر عددًا من الفعاليات الداعمة لهذه الخطة ومنها: تدريب بعنوان Mind Your Wellness: Mental Health Fair ، حيث يقدم مجموعة من فرص التدريب للحصول على شهادة قيادة الصحة العقلية في مكان العمل، كذلك حملة Not Myself Today في يونيو من كل عام بالشراكة مع جمعية الصحة العقلية الكندية لوضع السلامة في مكان العمل في مقدمة الحياة اليومية، مما يضمن دمجها في ثقافة الجامعة (Carleton University.2020. July 2)، كما تقوم الجامعة بدعم المبادئ التوجيهية لمكان العمل الصحي والأمن من خلال تطوير السياسات والممارسات والبرامج التي تساهم في مكان عمل آمن وصحي جسديًا ونفسيًا مبني على ثقافة الاحترام والثقة والأمانة والإنصاف والشمولية والتي تتم مراجعتها وتقييمها بانتظام (Carleton University.2019.6).

وفيما يلي عرض مختصر لأبرز ممارسات التميز بجامعة واترلو وكارلتون كما أقرته مؤسسة كندا للتميز في تقاريرها الرسمية لجوائز التميز الكندي الداعمة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية لموظفيها وفقاً للأبعاد الخمسة التالية: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، بعد الأمن والسلامة المهنية، بعد الرفاهية في مكان العمل: أولاً: البعد المهني، يتضمن:

1/ التنمية المهنية للإداريين: تعترف جامعة واترلو بفوائد التعلم مدى الحياة؛ إذ توفر فرصًا للتدريب والتعليم المستمر؛ حيث تحدد السياسة الجامعية (18) للموظفين حد أدنى سنوي لبرامج التدريب والتطوير (35 ساعة / 5 أيام سنويًا)، كذلك مجموعة واسعة من فرص التعلم المجانية، بما في ذلك: ورش عمل، كتب، برامج تدريبية يمنحون من خلالها شهادات، (Excellence Canada at Waterloo.2020). فالتعلم المستمر هو توقع يتم دعمه ومكافأته رسميًا من خلال تقدم المسار الوظيفي والترقي وزيادة الراتب (Excellence Canada. University of Waterloo: Library.2017.17).

وقد تم إنشاء قسم التنمية البشرية OHD Organizational Human Development في عام 2006 كمجموعة فرعية ووحدة دعم غير أكاديمي تتمثل مهمتها في الالتزام بتعزيز ودعم النمو الشخصي والمهني والتحسين المستمر لمعارف ومهارات وقدرات الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة لدعم الخدمة للطلاب والمجتمع، وللوصول إلى أعلى إمكاناتهم، من خلال خلق فرص تعلم مبتكرة (ورش عمل، دورات تدريبية)، وإقامة شراكات تعاونية، وإشراك مجتمع الحرم الجامعي في التعلم مدى الحياة، ويتم تضمين المبادئ الأساسية في تدريب الموظفين الجدد، ونشرها على موقع قسم التنمية البشرية OHD الإلكتروني، بالإضافة إلى توفير ورش ودورات تدريبية لطرق التعامل مع العملاء؛ فمع تطور الجامعة تطورت احتياجات الموظفين مما تتطلب المزيد من فرص التطوير (خاصة للمديرين والمشرفين)، كما يحرص قسم التنمية البشرية على تنظيم مؤتمراً سنوياً للموظفين، يجلب أفكار رئيسة جذابة وغنية بالمعلومات إلى الحرم الجامعي، ويوفر ورش العمل الداخلية، مركزاً على قيم النزاهة، الاحترام، الرفاهية، الشمولية، التعلم مدى الحياة، كما يراقب البرامج المتاحة داخل الأقسام الأخرى في الحرم الجامعي للتأكد من عدم وجود تداخل، ويوفر البرامج التي لا يقدمها الشركاء الآخرون، لضمان تلبية البرامج لمتطلباتهم (University of Excellence Canada. Waterloo: Human Resources. 2016.5.6.27).

وتركز الجامعة على التحسين المستمر بغض النظر عن مقدار التحسن الذي تم تحقيقه؛ حيث تتبنى منهجيات "تقليل الفقد" Lean Lean Process Review (كأحد أهم أساليب التميز المؤسسي لتقليل الفقد والهدر المادي والبشري) لتسهيل التحسين المستمر ضمن محرك "إدارة العمليات والمشاريع" لمعيار التميز والابتكار والرفاهية (Excellence Canada at Waterloo.2020) هذا بالإضافة إلى منحة "الخبرة الدولية للموظفين" (Staff International Experience Fund (SIEF)، والتي تعد فرصة رائعة تسمح للموظفين بالمشاركة في تجربة دولية من شأنها توسيع وجهات نظرهم المهنية على نطاق عالمي، ويوفر فرص السفر والمشاركة في عمل تعاوني مع

موظفي الجامعات الأخرى، كما يتم تدريب الموظفين على إدارة العمليات والمشاريع والأدوات والتخطيط لها من خلال موقع التدريب على إدارة العمليات والمشاريع عبر مركز التعلم الممتد (The Centre for Extended Learning) CEL لبناء الكفاءات (Excellence Canada. University of Waterloo: Library.2017.9)، كما يدعم تصميم وتقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت لمجتمع الجامعة باستخدام تقنية LEARN، لإدارة التعلم عبر الإنترنت؛ مما يتيح فرص التطوير المهني (University of Waterloo، CENTRE FOR TEACHING EXCELLENCE.2018.31).

وتسعى جامعة كارلتون لتحقيق التميز المؤسسي من خلال بناء القدرات القيادية والتحسين المستمر لعملياتها الأكاديمية والإدارية، فلدي الجامعة تدريب إلزامي في عدة مجالات؛ وتدعم آليات متعددة للنمو المهني للإداريين، منها (Carleton University. Finance and Administration Division. 2017. May.29.32.35.38):

- يعقد كبار قادة الشؤون المالية والإدارية اجتماعات منتظمة بالإضافة إلى اجتماعات الأقسام لتوفير الفرص للإداريين لطرح الأسئلة أو تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام.
- اتباع سياسة الباب المفتوح وإجراء محادثات ثنائية بين الموظف والمشرف للرد على الاستفسارات.
- دعم عملية التطوير المهني عبر الإنترنت بأداة مصممة للإداريين والمديرين للعمل معاً لمساعدة الإداريين على الوصول إلى تحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم الوظيفية، ومناقشة وتسجيل احتياجات التطوير وإعداد الخطط لتلبية هذه الاحتياجات، لتطوير الأداء من خلال التدريبات، مثل منصة "دعم أفكار الجامعة Ideas @ Carleton" التي أطلقها مكتب مبادرات الجودة.
- سلسلة إعداد المشرفين (Supervisory Development Series (SDS) ، وهو برنامج للتطوير المهني المنتظم للإداريين مطبق منذ عام 2013، حيث يقوم الموظف برحلة مهنية خلال 10 أيام من التعلم العملي والملائم لإعداداته لتولي وظائف ومهام

إشرافية بالجامعة، وذلك بالتعاون مع شركة Fierce Conversations ، وهي شركة لتدريب القادة في مكان العمل، حيث تم عقد ورش عمل حول المبادئ الأساسية لإدارة الأداء، إدارة التعاقب الوظيفي، العمل في فريق، تفويض السلطة، وإجراء المقابلات، وغيرها لتنمية مهارات الإشراف كمهارات قيادية.

- تمويل استكمال الدراسة (شهادة جامعية) بواسطة صندوق التطوير الوظيفي للموظفين.

- يقدم قسم الموارد البشرية شهرياً لجميع المديرين والقادة الأكاديميين تقريراً مرحلياً عن معدلات الإنجاز، حيث يقوم مسؤول التدريب على التعلم والتطوير المهني بإدراج التغذية الراجعة بشكل دوري مما يؤثر على كيفية تقديم الدورة والمحتوى، كما يقدم المجلس الاستشاري للتعلم والتطوير المهني تقاريره إلى اللجنة التوجيهية للتميز المؤسسي دعماً لثقافة التعلم والتطوير حيث يتمتع الإداريون أيضاً بفرصة المشاركة في مهام التطوير الوظيفي.

- توفير فرص التدريب للمحافظة على الصحة النفسية للعاملين بالتعاون مع قسم التعلم والتطوير المهني مثل عقد ورش عمل بعنوان: ”دعم الزملاء“، ”القضاء على الإجهاد وبناء المرونة“ ونقلها عبر الإنترنت في مايو 2020 (Carleton University.2020). (7-Sep 15 a.3).

2/ التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار: يحرص القادة والمدراء في جامعة واترلو على ضمان مراعاة قضايا التميز كجزء من عملية صنع القرار فهناك تسلسل واضح للمسؤولية في جميع أنحاء الهيكل الإداري بالجامعة من خلال (Excellence Canada at Waterloo.2020):

- وجود العديد من اللجان والمجالس على مستوى الجامعة للتأكد من استشارة أصحاب المصلحة الرئيسيين في الأمور التي تهمهم، مثل رابطة الموظفين ولجنة العلاقات الطلابية للطلاب، ولجان العلاقات الطلابية للخريجين، كذلك التعاون مع الزملاء عبر الجامعة في فرق وظيفية.



- اتخاذ نهجًا استشاريًا لاتخاذ القرار؛ مثل مشروع تحسين العلامة التجارية للتسويق والذي استخدم شعار ”واترلو- صوتك“، وتضمنت مشاورات مكثفة مع كافة أعضاء المجتمع الجامعي، والإصرار على أن: ”هذه الجامعة مبنية على جهودكم؛ وعليه علامتنا التجارية مستوحاة من صوتكم“.
- أسند قانون جامعة واترلو University of Waterloo Act المسؤولية العامة عن شؤون الجامعة إلى مجلس المحافظين Board of Governors ويخول مجلس الشيوخ Senate في وضع السياسات التعليمية للجامعة، ودعمًا لمبادئ المشاركة في القيادة؛ ابتكرت الجامعة ما يسمى بـ ”منتدى القيادة“ وهو عبارة عن اجتماع شهري بتنسيق من قسم التنمية البشرية (OHD) للإدارة غير الأكاديمية (الإداريين) والقادة الجامعيين لبناء العلاقات وتبادل المعرفة وإنشاء إستراتيجيات تعاونية للتواصل (Excellence Canada. University of Waterloo: Human Resources. 2016.10).
- ويعد النهج التعاوني في التخطيط واتخاذ القرارات بجامعة كارلتون نهج أساسي للعمل؛ حيث (Carleton University. Finance and Administration Division. 2017. May.3.10.32):
- تعقد الإدارات اجتماعات لجميع الموظفين تتيح لهم تقديم تقاريرهم حول مبادرات ومشاريع الجامعة، وتتاح لهم الفرص للمشاركة وتبادل المعلومات، وهذا يلعب دورًا رئيسًا في التطوير المهني لهم.
- يمكن المنتدى ”Ideas @ Carleton“ المشاركين من التعليق على الموضوعات المقدمة، كما تم إطلاق مواقع مختلفة لاستطلاع آراء العملاء حول: الصحة والسلامة، التعلم والتطوير المهني، مراجعة العمليات، ومبادرات المقارنة المعيارية.
- المراجعة المستمرة للأعمال والسياسات الجامعية من خلال فرق الموظفين من داخل كل قسم؛ فقد سجلت كارلتون تصنيفًا عاليًا لمشاركة الموظفين في القرارات بنسبة 77%؛ حيث تدعم الأقسام الأفكار المبتكرة ومشاركتها.

- تعمل مبادرات تقليل الفقد Lean Process Review على إشراك فرق من الموظفين والعمل بشكل تعاوني لتخطيط العمليات من أجل التحسين المستمر.
- 3/ العدالة في تطبيق نظام المحاسبية: تتضح العدالة في تطبيق نظام المحاسبية في جامعة واترلو من خلال: وضع مؤشرات أساسية لقياس مستوى الأداء مقابل الأهداف، ويتم مراقبتها بانتظام من خلال «بطاقة الأداء المتوازن»، واستثمار الموارد البشرية في تطوير إطار عمل تحليلي لقياس وتتبع التقدم نحو الخطة الإستراتيجية للجامعة، فلكل هدف من أهداف الجامعة خطة عمل للموارد البشرية ومقاييس للنجاح، حيث يتم استخدام تواريخ التقدم والانتهاء الفعلي لقياس النجاح مقابل الهدف الأولي ويتم تحديثها على أساس شهري (University of Excellence Canada. Waterloo:Library.2017.9-11).

وتظهر العدالة في تطبيق نظام المحاسبية بجامعة كارلتون من خلال (Carleton University. Finance and Administration Division.2017. May.12.16.29.38) :

- التزام الجامعة بتطبيق المساواة في عمليات التوظيف؛ والقضاء على التمييز، والالتزام بسياسات حقوق الإنسان بالجامعة؛ مما يدعم وجود قوة عاملة متوازنة .
- تطبق اللجنة الاستشارية العليا لإدارة الموارد البشرية بالجامعة عمليات المساواة على كافة الإجراءات الإدارية والرقابة المالية والشفافية والخصوصية والأمن والأخلاق.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمنهجية للتقييم منذ عام 2000، وفي عام 2015 تم تغيير اسمها إلى بطاقة أداء التميز المؤسسي، وهي نهج لقياس الأداء في المجالات المالية وغير المالية؛ حيث تتم مراجعة بطاقة الأداء سنويًا على أن تعكس التزام الجامعة بالتميز والابتكار.
- تطبيق نموذج المقارنة المعيارية في الجامعة لتحديد المشكلات والفرص والتحديات، وينتج عن هذا تقرير تفصيلي حول التغيرات التي يجب إجراؤها، والقيمة المتوقعة لتلك التغيرات.

وبذلك يخضع القادة وجميع العاملين للمساءلة، لتعزيز الثقافة التنظيمية بطرق إيجابية لرصد وقياس وتقييم الأداء المستمر مقابل الأهداف والمؤشرات ذات الصلة، ويتم ربطها بالميزانية، وتتضمن بطاقة أداء التميز المؤسسي القياسات جنباً إلى جنب مع الأهداف والنتائج المتوقعة، وهناك بطاقات أداء مقابلة لكل قسم، تتم مراجعتها بشكل نصف سنوي، ويحاسب رؤساء الأقسام على النتائج.

4/ الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية: طورت إدارة الموارد البشرية في جامعة واترلو عملية التوظيف على مستوى الجامعة وأطلقت مؤخرًا نظام توظيف جديد، وآليات جديدة لعمليات التأهيل؛ فالسياسة (18) تتضمن إرشادات وإجراءات تتعلق بالمرشحين الداخليين والخارجيين لمختلف الوظائف (Excellence Canada. University). (of Waterloo: Human Resources. 2016.23.27)، وتشارك الوحدات الإدارية بانتظام في المراجعات الخارجية، ومراجعات إجراءات العمل والحسابات المالية، والبرامج الأكاديمية وإجراء التغييرات عليها، كذلك يتم إجراء تقييمات الأداء السنوية لجميع مناصب الموظفين، والتي تقدم للموظفين والمديرين فرصة لجهود التحسين المستمر المتعلقة بواجبات العمل والتطلعات المهنية للإداريين (Excellence Canada at Waterloo.2020).

وأطلقت جامعة كارلتون الشبكة الداخلية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين؛ حيث تم تزويدهم بأداة اتصال سريعة عبارة عن شبكة آمنة تعزز التعاون من خلال مشاركة أخبار وأحداث الحرم الجامعي ذات الصلة بالكلية والموظفين، وتتضمن النشر اليومي للأخبار المهمة والأحداث وإخطارات الطوارئ، كما تتكامل أيضًا مع البريد الإلكتروني لهم لتقديم الإشعارات المهمة، كذلك تحتوي على متجر شامل يحتوي على معلومات ذات أهمية خاصة لدى الموظف مثل رصيد الأجازات ونماذج الموارد البشرية المستخدمة وفرص العمل والروابط الرئيسة للجامعة والمجتمع المحيط (Carleton University.2020. August 3). كما ترفع الجامعة شعار "أفضل الموارد البشرية، أفضل صاحب عمل"، وعليه أنشأت الجامعة هيكلًا إداريًا للمساعدة في تحقيق هذه

الرؤية، وتدعم الجامعة الالتزام التنظيمي بطرق متعددة، منها (Carleton University. Finance and Administration Division. 2017. May.9-19.38):

- تتم عملية التوظيف للوظائف الشاغرة من خلال مراجعة الإمكانيات البشرية الحالية ومتطلبات شغل الوظيفة، والإعلان عنها على الموقع الرسمي للجامعة، ويتم الترشح والاختيار بشفافية ونزاهة من خلال اللوائح الجامعية المحددة.
- يتم التخطيط للتعاقب الوظيفي الإداري بالأقسام الجامعية المالية والإدارية، وتتم مناقشة الخيارات مع نائب رئيس الجامعة (للشؤون المالية والإدارية) كجزء من عملية التخطيط.
- يتم إعداد الميزانيات السنوية والتقارير المالية وتقديمها إلى مجلس إدارة الجامعة وإتاحتها على موقع الجامعة.

هـ/ الإبداع الإداري: تمنح جامعة واترلو الجميع الفرص للإبداع الإداري، ويتم رفع شعارات مثل: كن مبدعاً، طور إمكانياتك، قدم مساهمة إيجابية لتحقيق التميز والابتكار والرفاهية (Excellence Canada at Waterloo. 2020) كما يضع كبار القادة خطط التطوير باستطلاع آراء موظفي الجامعة من خلال الاستبانات، والاجتماعات الجماعية والفردية، وأدوات الملاحظة (Excellence Canada. University of Waterloo. Human Resources. 2016.17). وتقدر الجامعة التنوع والشمولية من خلال برنامج مبادئ الشمولية وإدارة التنوع، وحصل قسم التنمية البشرية على جائزة الجامعة في هذا البرنامج، نظراً لقدرته على رفع مستوى الوعي وتعميق الفهم ووضع التوقعات المتعلقة بالسلوكيات والمهارات الشاملة للعاملين في مكان العمل ذات الصلة بالتميز والابتكار والرفاهية (Excellence Canada at Waterloo. 2020).

وفي جامعة كارلتون ومن خلال اللجنة الاستشارية للتميز المؤسسي يتم تشجيع موظفي الجامعة وأصحاب المصلحة على تقديم مقترحات للمشاريع التي من شأنها زيادة الجودة التشغيلية والتنظيمية لتبنى ممارسات رائدة في التعلم والتطوير المهني، وتميز الخدمة، والمقارنة المعيارية، مما يعزز مبادرات التحسين المستمر، كما وضعت الجامعة إطار

عمل جديد لإدارة المواهب، يتألف من عدد من الأنشطة التي تشمل إدارة الأداء، وإدارة التعاقب الوظيفي، وإقامة حدث سنوي في الحرم الجامعي لاكتشاف الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تطور الجامعة، ولتشجيع الإبداع الإداري تم إنشاء جائزة Barbara Wells السنوية لتكريم أكثر فرد متميز، والذي قدم مساهمة كبيرة للجامعة من خلال التزامه بالوقت وإبداعه في أداء العمل، هذا بالإضافة إلى مبادرة قادة الجامعة -Carleton Lead- ers، والتي تم إطلاقها منذ عام 2017، حيث نشأت من الاعتراف بأن الجامعة لديها العديد من القادة وثروة من المواهب في كل مكان بالحرم الجامعي وبجميع المجالات، وتتمثل في لجنة استشارية متعددة الوظائف للتعليم والتطوير المهني تتألف من (16) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين، تتيح للموظفين وأعضاء هيئة التدريس تقديم أفكارهم ومقترحاتهم للتحسين في التدريس والتعلم البحث، والخدمات، والمرافق والبيئة الجامعية، وتتيح لأولئك الذين يرسلون أفكارًا تلقي الردود وتحديث أفكارهم، والسماح للأشخاص بالتصويت على الأفكار المطروحة (Carleton University. Finance and Administration Division. 2017. May.13.29. 32.38).

ثانيًا: البعد الاقتصادي، يتضمن :

1/ التقدير المادي : تمتلك جامعة واترلو نظامًا واضحًا وشفافًا لإدارة أداء الموظفين والاحتفاظ بهم، كما توفر الموارد البشرية التدريب وتصحيح الأداء للموظفين لتعزيز التحسن، فعدد ساعات عمل معظم الموظفين في الأسبوع (35) ساعة والعمل الإضافي استثنائي ويكافئون عليها، وتستعين العديد من الوحدات بموظفين خلال فترات الذروة بالتدوير كما توفر تقييمات الأداء السنوية فرصة لمعالجة قضايا عبء العمل، وتم وضع سياسات بشأن مجموعة واسعة من مواضيع التوظيف، وهذه السياسات متاحة على الإنترنت لجميع الموظفين؛ حيث تتضمن السياسة (65) المساواة بين الموظفين (-Ex cellence Canada at Waterloo.2020).

2/ الرعاية الصحية : يعد التوازن بين العمل والحياة جزء من ثقافة الحرم الجامعي في جامعة كارلتون، كما أن هناك اهتمامًا خاصًا بالصحة النفسية للموظفين؛ حيث يمكن

للموظفين بسهولة طلب المساعدة في معالجة القضايا والاهتمامات والفرص ويتم معالجة مخاوفهم وأفكارهم على الفور (Carleton University. Finance and Ad-ministration Division. 2017. May.32). ومن أهم الإنجازات التي تحققت في جامعة كارلتون في العام الأول من الخطة الإستراتيجية لمكان العمل الصحي لمدة ثلاث سنوات (2019-2022)، أن قامت اللجنة المكلفة بمتابعة تنفيذ الخطة بتحديد أبعاد الرفاهية لمكان العمل الصحي؛ هذه الأبعاد ليست مستقلة بل مترابطة ومتشابكة؛ تؤثر على الصحة والرفاهية في تطوير وتخطيط برامج مكان العمل الصحي، حيث شملت: الصحة والسلامة البدنية، التغذية والنظام الغذائي، الرعاية الطبية الذاتية، والراحة والنوم (Carleton University.2020. Sep 15a.3).

### ثالثاً: البعد الاجتماعي:

تلتزم جامعة واترلو بوجود سياسات توضح الاهتمام بالأفراد ، بما في ذلك عناصر أسلوب الحياة الاجتماعية وإرشادات المنزل، استحقاق إجازة للظروف الطارئة، أيام الطوارئ، برنامج مساعدة التوظيف (EAP) (Excellence Canada at Waterloo.2020)، وقد قام مكتب التنمية البشرية في جامعة واترلو بوضع خطة عمل للفترة 2015-2018 م بالاقتران مع إستراتيجية الجامعة ضمن موضوع ” علاقة قوية بين الموظف والجامعة“ على أن يتم مراجعة خطة العمل ثلاث مرات سنوياً، فالموظفون أصحاب مصلحة رئيسيون؛ حيث يتعاون قسم الموارد البشرية مع مجموعات الموظفين المختلفة بالحرص الجامعي لضمان متابعة تأثير القرارات المتخذة على العاملين. (Excellence Canada. University of Waterloo: Human Resources. 2016. 29-33)، كما يوجد بالجامعة مكتب لإدارة النزاعات وحقوق الإنسان؛ إذ تعد واترلو واحدة من ست منظمات في كندا معترف بها من قبل لجنة الصحة العقلية الكندية كمتبنى مبكر للمعيار الوطني الكندي للصحة النفسية والسلامة في مكان العمل، وبشكل استباقي تخصص الجامعة موارد إضافية للمبادرات التي تعزز الرفاهية والمساواة والتنوع والشمول والعدالة بين جميع العاملين، كما في مبادرة ”ماضي مميز- مستقبل مميز“ (Excellence Canada at Waterloo.2020).

وبجامعة كارلتون: تم تحديد أفضل الممارسات حول العمل من المنزل في حالة الطوارئ، وأبعاد الرفاهية والسلامة لمكان العمل ودورها في تطوير وتخطيط برامج مكان العمل لدعم البعد الاجتماعي من خلال تعزيز الصحة الاجتماعية والشعور بالفرد والانتعاش؛ فيتم نشر هذه الثقافة وتعزيزها واستدامتها من خلال الأنماط المستمرة للعلاقات والاتصالات المعروف أن لها تأثيراً مهماً على الصحة والسلامة النفسية والاجتماعية (Carleton University.2020. Sep 15a.7)، وتم إطلاق برنامج مساعدة الموظفين وأسرهم (Employee & Family Assistance Program (EFAP)، كبرنامج شامل ومجاني لدعم أعضاء هيئة التدريس والموظفين وعائلاتهم، وتقديم الاستشارات قصيرة الأجل للأفراد والأزواج والعائلات في الأزمات ومخاوف الصحة العقلية التي تشمل القلق والاكتئاب والتوتر والتجارب الصادمة والمخاوف الأسرية والأبوية والاجتماعية، ويقدم على شكل جلسات عبر الهاتف أو من خلال الفيديو أو ورش عمل وأنشطة افتراضية إلكترونية لمجتمع الجامعة، وهو برنامج متعدد اللغات، بهدف تحقيق الاستقرار الأسري إنطلاقاً من حقيقة مفادها أن المشاكل الشخصية سواء في المنزل أو العمل تؤثر على أداء الموظفين، حيث يتم تقديم هذه الخدمة من قبل وكالة خدمات الأسر بأوتاوا Family Services à la famille Ottawa، وهي وكالة خاصة غير ربحية لخدمة المجتمع، ويعمل بها مستشارون محترفون ومتخصصون مدربون على التعامل مع المشكلات العائلية والفردية (Carleton University.2020 Sep 15 b).

#### رابعاً: بعد الأمن والسلامة المهنية

تلتزم جامعة واترلو بوجود سياسات توضح الاهتمام بالأفراد وسلامتهم في بيئة العمل، بما في ذلك: البيئة المادية والصحة والسلامة المهنية، والممارسات الصحية وأسلوب الحياة، وثقافة مكان العمل والبيئة الداعمة، وتتضمن السياسة (34) عن الصحة والسلامة في بيئة العمل أفضل الممارسات المريحة لمكان العمل، كما يراعى بعد الأمن والسلامة المهنية في مكان العمل من خلال:

(Excellence Canada at Waterloo. 2020)، (Excellence Canada. University of Waterloo: Human Resources. 2016.34) :

- المراجعة السنوية لضمان الامتثال للأحكام القضائية واللوائح والمعايير الإقليمية والوطنية ذات الصلة، بما في ذلك حقوق الإنسان والخصوصية والصحة والسلامة والإعاقة ومعايير التوظيف ونشر مكافحة البريد الإلكتروني العشوائي وتقييم خطة الوفاء، كما يُطلب من الموظفين تدريباً إلزامياً حول مواضيع سلامة الموظفين، والتوعية بالعنف في مكان العمل .
- جميع ملفات الوثائق آمنة على شبكة الجامعة ومحرك "OHD R"؛ حيث يتم تخزين الملفات السرية على الخادم الداخلي الآمن ومحرك R المحمي، والتي لا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الموظفين؛ فالبيانات مورد إستراتيجي للجامعة؛ إذ يتم التركيز على إنشاء المعلومات ونشرها واستخدامها والاحتفاظ بها بطريقة يمكن العثور عليها بسهولة مع التأييد الكامل للملكية الفكرية.
- الالتزام بالحوكمة الرشيدة في إدارة مخاطر المؤسسة، من خلال تبني برنامجاً رسمياً لإدارة المخاطر بالجامعة يلتزم بأفضل الممارسات التي اتبعتها المؤسسات الرائدة في إدارة المخاطر، ومن خلال سياسة الجامعة(11)(إدارة مخاطر الجامعة وإرشادات إعداد تقارير إدارة المخاطر).
- يوفر مكتب السلامة إرشادات بيئة العمل عبر الإنترنت كما يقدم المساعدة الشخصية لضمان بيئة العمل المناسبة ، كما قامت الجامعة بإطلاق تطبيق Wat SAFE، وهو تطبيق مجاني للإعلام بإجراءات السلامة وحالات الطوارئ، ويوفر الوصول الفوري إلى موارد الطوارئ في الحرم الجامعي، مع الحرص على تحليل مخاطر العمل شهرياً في جميع الإدارات.
- أمانة جامعة واترلو ومكتب المستشار العام يتحملان مسؤولية إدارة المخاطر، ووضع الإجراءات المناسبة لرصدها وتخفيفها؛ فيتم تحديد المخاطر في المجالات الوظيفية المختلفة، ووضع نظام إنذار طوارئ متكامل، ولديها سياسة لضمان حماية أصول المعلومات الخاصة بها بشكل جيد.



- قبل الشراء، يشارك الموظفون في تقييم آثار المنتجات أو الخدمات التي تؤثر على صحة وسلامة أو إنتاجية المجتمع الجامعي.
- ومن أهم الإنجازات التي تحققت بجامعة كارلتون في العام الأول من الخطة الإستراتيجية لمكان العمل الصحي (2019-2022) فيما يخص الأمن والسلامة المهنية ما يلي (Carleton University.2020. Sep 15a.7-11) :
- تطوير وتوسيع صفحة موارد الصحة العقلية في مكان العمل.
- إقامة جلسات منتظمة افتراضية عن السلامة والصحة المهنية في الصباح وبعد الظهر استجابة للاحتياجات المعلنة لكافة العاملين، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والتعلم والتطوير المهني.
- تم استضافة فعاليات "هيا نتحدث" Let's Talk في يناير 2020 بمشاركة جميع شركاء الحرم الجامعي ومكتب نائب رئيس الجامعة وجمعية Rideau River Residence وقسم علم النفس ورابطة طلاب جامعة كارلتون.
- دعم المرونة الفردية والجماعية، وخلق بيئة داعمة لمعالجة تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية للموظفين.

#### خامسًا: بعد الرفاهية في بيئة العمل

تمثل الهدف الأساسي للخطة الإستراتيجية لجامعة واترلو في فهم وتلبية احتياجات عملائها، مع التركيز على «تعزيز رفاهية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين» (Excellence Canada at Waterloo.2020)، وتقوم مجموعة تخطيط موارد المؤسسة (ERP Enterprise Resource Planning) بالاستماع إلى أصحاب المصلحة ومسؤولي البيانات لمعرفة المزيد حول احتياجاتهم من البيانات وتحديد أفضل التقنيات التي يحتاجونها لدعمها، واستخدام منصات تخزين وتحليل البيانات، لتحسين القدرة على تخزينها (University of Waterloo.2020) كما يعمل موظفو الموارد البشرية على تطوير طريقة موحدة لتخزين المستندات داخل ما يسمى بنقطة مشاركة SharePoint لتحسين إدارة المعرفة (Excellence Canada. University)

33.2016. (of Waterloo: Human Resources). الأمر الذي ييسر الكثير من جوانب العمل للموظفين، وقد ساعدت جهود الجامعة في دعم الاستدامة البيئية على تميزها في مجال تحسين الحياة الوظيفية وتحقيق جودتها ورفاهيتها، من حيث إتاحة مجتمع جامعي آمن تتوافر فيه شروط السلامة والصحة المهنية؛ اعتماداً على ثلاث ركائز أساسية للاستدامة هي: العلوم البيئية والرفاهية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي لبيئة العمل الجامعي، ويتضح تميز جهود الجامعة في الاستدامة البيئية في: وضع سياسات لإدماج مجال الاستدامة في عملية صنع القرار لدعم المبادرات الداعمة للصحة والرفاهية المتكاملة لبيئة العمل، وتضمين إستراتيجية واترلو للاستدامة خطة عمل طويلة المدى للمناخ والطاقة والمياه، ليصبح حرم جامعي خالٍ من النفايات، وزيادة استخدام المركبات الكهربائية والوقود البديل، وتحسين النسبة المئوية لعمليات الشراء على المستوى الذي يلبي معايير المطلوبة للورق والمعدات الإلكترونية ومستلزمات التنظيف (UNIVERSITY OF WATERLOO 2019. 6.8.12).

ومن أهم الإنجازات التي تحققت في جامعة كارلتون في العام الأول من الخطة الإستراتيجية لمكان العمل الصحي لمدة ثلاث سنوات (2019-2022) إعطاء الأولوية لصحة ورفاهية جميع أعضاء مجتمع الحرم الجامعي من خلال خلق مساحة لإجراء مناقشات غير رسمية حول كيفية تكيف الأشخاص (Carleton University. 2020. Sep 15a.5)، كذلك توفر مجموعة تنظيم وإدارة وقت الغداء Lunchtime Crafting Group مساعدة للعاملين على التواصل حول الاهتمامات المشتركة وتخصيص بعض الوقت للعمل في هواياتهم ومشاريعهم الحرفية (Carleton University. 2020. Au-gust 13a)، ويقدم موقع مكان العمل الصحي Healthy Workplace مجموعة متنوعة من الأنشطة في وقت الغداء لمساعدة العاملين على الابتعاد عن مكاتبهم، ودمج بعض النشاط البدني في يوم العمل، والمشاركة في الرياضة الترفيهية؛ مما يوفر فرص للتواصل الاجتماعي والتعرف على أشخاص جدد من الحرم الجامعي، وتشجيعهم على الخروج وتجربة شيء جديد، بغض النظر عن مستوى مهاراتهم أو خبراتهم (Carleton Univer-

Wonderful Wednes (sity.2020. Sep 3) كما تهدف مجموعة المشي يوم الأربعاء- day Walking Group لدعم الصحة العقلية والجسدية بتزويد الموظفين بفرصة للتراجع عن مسؤولياتهم وضغوطهم، والانخراط مع الآخرين والاستمتاع بتأثير الطبيعة في العلاج النفسي أثناء المشي (Carleton University. 2020. August 13b).

بعد العرض السابق لنموذج التميز المؤسسي بكندا والاجراءات التي اتبعتها جامعتي واترلو وكارلتون لتحقيق معايير جوائز التميز الكندية، يمكن إجمال أهم ما تميزت به الجامعات الكندية في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين لدعم مساراتهم نحو التميز؛ في التالي:

- الاهتمام بجودة حياة العمل ورفاهيته ساهم في رفع قدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي .
- اعتبار الجامعات محاور لبناء الإبداع والابتكار وجسور لإنشاء مجتمعات نابضة بالحياة وشاملة ومزدهرة وعليه تدعم الحكومة الكندية مبادئ التميز الشامل بها.
- تعدد فئات جوائز التميز المؤسسي الكندية سواء لقطاع بعينه بالمؤسسة أو للمؤسسة ككل، وبالنسبة للجائزة الواحدة تعددت مستويات الحصول عليها لتشمل البرونزية، الفضية، الذهبية، والبلاتينية، تسهياً على المؤسسات في تنفيذ تدابير التحسين باستخدام نهج مرحلي؛ لضمان أن المؤسسات يمكنها تنفيذ ودعم التركيز على التميز التنظيمي بطريقة قابلة للتطبيق، ويعطي الكثير من الآمال للمؤسسات في الوصول للتميز (المسار التدريجي للتميز).
- تفرد مؤسسة التميز الكندية بتوفير مسارات لمساعدة المؤسسات على التميز، ويسمى بـ«مسارات الشهادة والتحسين المستمر»، فلكل منظمة رحلة فريدة نحو تحقيق التميز؛ وللحصول على الجوائز تزود الجامعات بطريقتين متميزتين لتحقيق التميز تختلف في مدتها تبعاً لمكاناتها .
- المعايير تتسم بقدر كبير من الإجرائية؛ والقابلة للتطبيق والمتابعة مما يساهم في زيادة عدد المؤسسات التي تحصل على الجوائز.

- تمس المعايير كافة العمليات التشغيلية والتنفيذية الخاصة بالجامعات.
  - توفير الفرص للجامعات في الحصول على التميز الكامل دعمًا للتنافسية بين الجامعات.
  - معايير جوائز التميز الكندية من أكثر المعايير تقدمًا في العالم، وذات سمعة عالمية مثل ISO 9001 ، وبطاقة الأداء المتوازن، ومعايير 6 سيجم Six Sigma، مما يساعد المؤسسات على تقليل التكرار والهدر والتكاليف مع تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية.
  - أفردت مؤسسة التميز الكندي جائزتين مستقلتين لدعم الموظف وبيئة العمل داخل المؤسسات وهما جائزة مكان العمل الصحي، وجائزة الصحة النفسية في مكان العمل.
  - لدى الجامعات الكندية خطط وإستراتيجيات محددة لدعم جودة حياة العمل ورفاهيته وتعزز بناء روابط اجتماعية ذات مغزى، وتعزز المرونة الشخصية والجماعية، واستكشاف فرص النمو الشخصي، والتمتع بالتوازن بين العمل والحياة.
  - تستضيف الجامعات الكندية الكثير من الفعاليات الداعمة للصحة العقلية والبدنية للمجتمع الجامعي ودمجها في ثقافته .
  - تلتزم الجامعات بمعيار التميز والابتكار والرفاهية الكندي (EIW) كمعيار وطني للجودة يمكن من خلاله قياس وتمكين الجامعة من التميز المؤسسي بهدف تعزيز الخطط الإستراتيجية لها.
  - تعتمد رؤية كندا للابتكار على القطاعات الأكاديمية والاجتماعية والحكومية ليصبحوا قادة للعالم في جميع جوانب نمو ورفاهية القطاعين العام والخاص.
  - وفيما يخص أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي بها تميزت الجامعات فهي كالتالي :
- البعد المهني:

- تعترف الجامعات بفوائد التعلم مدى الحياة؛ وتوفير التدريب التوعوي للموظفين، إذ توفر فرصًا للتدريب والتعليم المستمر، كما تمنح بعض السياسات الجامعية للموظفين ما يصل إلى خمسة أيام عمل عادية للتدريب سنويًا للتطوير الوظيفي والمهني.

- تقديم «منحة الخبرة الدولية للموظفين» (SIEF)، والذي يسمح للموظفين بالمشاركة في تجربة دولية من شأنها دعمهم مهنيًا على نطاق دولي.
  - تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت لمجتمع الجامعة.
  - اتخاذ نهجًا استشاريًا لاتخاذ القرار، وتبني سياسة العمل الجماعي كحجر زاوية لتطوير العمل.
  - وضع مؤشرات قياس الأداء مقابل الأهداف تتم مراقبتها بانتظام مثل «بطاقة الأداء المتوازن».
  - تبني منهجيات Lean (كأحد أهم أساليب التميز المؤسسي لتقليل الفقد المادي والبشري) لتسهيل التحسين المستمر، كما تشارك فرق من الموظفين بانتظام في المراجعات الخارجية، ومراجعات إجراءات العمل، والحسابات المالية، والبرامج الأكاديمية وإجراء تقييمات الأداء السنوية.
  - يتم تزويد الموظفين بأداة اتصال سريعة عبارة عن شبكة آمنة تعزز التعاون من خلال مشاركة أخبار وأحداث الحرم الجامعي ذات الصلة.
  - يضع كبار القادة خطط التطوير باستطلاع آراء جميع موظفي الجامعة من خلال الاستبانات، والاجتماعات الجماعية والفردية، واجتماعات الأقسام، وأدوات الملاحظة.
- البعد الاقتصادي :**
- احتلت كندا قمة تصنيف الأمم المتحدة لأفضل البلدان التي يمكن العيش فيها وصُنفت أيضًا كواحدة من أفضل البلدان في العالم لممارسة الأعمال.
  - عدد ساعات عمل الموظفين بالأسبوع 35 ساعة والعمل الإضافي استثنائي، وتتم الاستعانة بموظفين خلال فترات الذروة بالتدوير كما توفر تقييمات أداء سنوية لمعالجة قضايا عبء العمل.
  - وجود خطط إستراتيجية لمكان العمل الصحي محددة الأبعاد، هذه الأبعاد ليست مستقلة بل مترابطة ومتشابكة حيث شملت الصحة والسلامة البدنية، النظام الغذائي، والرعاية الطبية.

## البعد الاجتماعي:

- تعزيز الصحة الاجتماعية والشعور بالتفرد والانتماء كثقافة يتم تعزيزها واستدامتها من خلال الأنماط المستمرة للعلاقات والاتصالات المعروف أن لها تأثيراً مهماً على بيئة العمل.
- وجود برامج تدعم التوازن بين العمل والبيئة المنزلية مثل برنامج مساعدة الموظفين والأسرة (EFAP) لتقديم خدمات استشارية سرية عبر الهاتف أو إلكترونياً، على يد المستشارين المتخصصين، لدعم الموظفين وأسرهم في الأزمات والقضاء على مخاوفهم الاجتماعية والصحية.
- تصميم برامج تدعم التواصل بين أعضاء المجتمع الجامعي لدعم الاهتمامات المشتركة وتخصيص بعض الوقت للعمل في هواياتهم ومشاريعهم الحرفية.
- وجود علاقة قوية بين الموظف والجامعة؛ فالموظفون أصحاب مصلحة رئيسيون .
- متابعة مدى تأثير القرارات المتخذة بشأن العاملين على إنتاجيتهم .
- تلتزم الجامعة بالمسؤولية الاجتماعية وتقديم مساهمة إيجابية للعاملين والمجتمع الأوسع.
- يوجد بالجامعة مكتب لإدارة النزاعات وحقوق الإنسان .
- توجد مكاتب متخصصة تعمل كمصدر مركزي لدعم خبرة العاملين في المساواة والتنوع والشمول.

## بعد الأمن والسلامة المهنية

- دعم وصول الموظفين لجلسات افتراضية عن السلامة والصحة المهنية.
- تعزيز تنمية الصحة النفسية الإيجابية من خلال دعم المرونة الفردية والجماعية، وخلق بيئات داعمة وشاملة ومعالجة تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية للموظفين .
- مراجعة ضمان الامتثال للقوانين القضائية والمعايير الإقليمية والوطنية ذات الصلة سنوياً، بما في ذلك حقوق الإنسان والخصوصية والصحة والسلامة والإعاقة ومعايير التوظيف وخطة الوباء.

- جميع ملفات الوثائق آمنة على شبكة الجامعة.
- وجود تدريباً إلزامياً حول مواضيع سلامة الموظفين، والتوعية بالعنف في مكان العمل .
- تبني برنامجاً رسمياً لإدارة المخاطر بالجامعة .
- عند اتخاذ القرارات تضع الجامعة في اعتبارها التأثير الواسع النطاق للقرارات المتخذة على العملاء والموظفين، من حيث الجودة والسلامة والصحة والقضايا المجتمعية.

- يشارك الموظفون في تقييم آثار المنتجات التي يتم شراءها على صحة وسلامة المجتمع الجامعي

#### بعد الرفاهية في بيئة العمل

- إعطاء الأولوية لرفاهية جميع أعضاء مجتمع الجامعة .
- وضع سياسات وممارسات لإدماج مجال الاستدامة في عملية صنع القرار المؤسسي وتعزيز الحرم الجامعي المستدام من خلال ثلاث ركائز أساسية للاستدامة، هي: العلوم البيئية والرفاهية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي لبيئة العمل الجامعي.
- تشغيل الحرم الجامعي بشكل مستدام من خلال وضع خطة عمل طويلة المدى للمناخ والطاقة والمياه، وأن يصبح حرمًا جامعيًا خالٍ من النفايات، وزيادة استخدام المركبات الكهربائية والوقود البديل في الحرم الجامعي وخفض استهلاك الوقود.
- يتم تحديد البيانات والأهداف الأساسية لتحسين النسبة المئوية لعمليات الشراء التي تلبى معايير الجهات الخارجية للورق والمعدات الإلكترونية ومستلزمات التنظيف على مستوى الحرم الجامعي.

المحور الثالث: جهود كلية التربية جامعة الفيوم في مجال تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين للحصول على جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة»

سعيًا لتطوير الأداء ونشر ثقافة التميز المؤسسي والعقلية القيادية التي تؤمن بالإبداع والابتكار وجودة الأداء بين أعضاء الجهاز الإداري، وتحقيقاً لرؤية مصر 2030، سعت

كليات الجامعات المصرية، ومنها كلية التربية جامعة الفيوم للحصول على جائزة مصر للتميز الحكومي، وفيما يلي عرض للجوانب المتعلقة بهذه الجائزة والممارسات التي قامت بها كلية التربية جامعة الفيوم للحصول عليها:

### أ/ التطور التاريخي لجوائز التميز المؤسسي في مصر:

بدأت جوائز التميز المؤسسي في مصر بما يعرف بنموذج جائزة التميز القومية المصرية، وكانت هذه الجائزة معنية بالمؤسسات الصناعية والإنتاجية ضمن برنامج تحديث الصناعة المصرية، وتم عقد الدورة الأولى للجائزة عام 2005م، واستندت على معايير التميز المستمدة من نماذج التميز العالمية، وانقسمت إلى مجالين هما: مجال التميز في الجودة (شمل معايير مثل: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد، نتائج الأعمال)، ومجال التميز في الإبداع (شمل معايير مثل: ثقافة الإبداع، إستراتيجية الإبداع)(ج.م.ع، 2007).

وفي ضوء خطة التنمية المستدامة « رؤية مصر 2030 » - التي تقضي بتكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة، ويساهم بدوره في تحقيق التنمية لتعزيز مكانة مصر العالمية- وإيماناً بدور الحكومة المصرية في تحقيق أهداف التوجه الإصلاحية الذي تبناه الدولة؛ حرصت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري سابقاً) على إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي عن طريق«جائزة مصر للتميز الحكومي» وذلك لمواكبة التطورات العالمية وتنمية القدرات البشرية، وتأتي تلك الجائزة في إطار الشراكة الإستراتيجية بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة، والتي تطمح إلى تحقيق التعاون وتبادل الخبرات والعمل على تصميم نظام متابعة وقياس مؤشرات الأداء في منظومة العمل الحكومي المصرية؛ حيث أطلقت الجائزة لتشجيع التنافس الفردي والمؤسسي لأول مرة عام 2019م، وكان التقدم للجائزة في دورتها الأولى (2020-2019م) أمراً اختياريًا للفئات المتضمنة فيها، أما في دورتها الثانية(2021-2020م) أصبح التقدم للجائزة إجباريًا(وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 3، 4).



وقد أصدرت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية التقرير السنوي لجائزة مصر للتميز الحكومي في عامها الأول، والذي أشار إلى تحقيق العديد من الإنجازات التي تمت والتي تعد نقاط قوة تقتضي وضع خطط تطويرية للحفاظ عليها وتطويرها، منها: ارتفاع عدد المتقدمين للدورة الثانية من الجائزة عام إلى 3058 مرشح مقارنة بـ 2151 في الدورة الأولى لعام 2019 م، وعلى مستوى الكليات الحكومية تقدم للجائزة 447 مترشحًا مقارنة بـ 290 مترشحًا في 2019 م، وتم زيادة أعداد المتدربين علي معايير جائزتي المؤسسة الحكومية المتميزة، وجائزة الوحدة الحكومية المتميزة في تقديم الخدمات من 3699 متدرب في الدورة الأولى إلى 6660 متدربًا في الدورة الثانية بنسبة زيادة %55.75، وتم زيادة أعداد جوائز التميز على اختلاف أنواعها من 16 جائزة في الدورة الأولى 2019 م إلى 19 جائزة في الدورة الثانية 2020م، وتضمنت أهم الرؤى التطويرية للجائزة وفقًا لما جاء بتقرير وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية الاتفاق من قبل الجهات الرسمية على تخصيص ميزانية مستقلة للجائزة، بناءً على خطة مالية مقترحة، لكي تستطيع الجائزة مواولة أنشطة التميز المختلفة دون مواجهة عوائق مالية، مع التفكير في إدخال المؤسسات الأهلية والخاصة في فئات الجائزة، لإعطاء قيمة نوعية ليس فقط للقطاع الحكومي وإنما لكافة المؤسسات الأهلية والخاصة (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، نوفمبر 1).

ب/ فئات جائزة مصر للتميز الحكومي ومسارات الحصول عليها :

تضم فئات جائزة مصر للتميز الحكومي نوعين من الجوائز، هما (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 13):

أولاً: جوائز التميز المؤسسي، وتنقسم إلى:

1. جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، وتشمل الوحدات المحلية (المحافظات، المراكز، المدن، الأحياء، القرى)، والمؤسسات التعليمية (الكليات الحكومية).
2. جائزة الوحدة المتميزة في تقديم الخدمات الحكومية (منافذ تقديم الخدمات)، وتضم: مكاتب البريد، مكاتب الشهر العقاري والتوثيق، المراكز التكنولوجية

لخدمة المواطنين بالأحياء والمدن، مكاتب التأهيل الاجتماعي، ومراكز التأهيل الشامل لخدمة ذوي الاحتياجات الخاصة.

3. جائزة المؤسسة المتميزة في تقديم الخدمات الذكية (الجهات ذات المواقع الإلكترونية التفاعلية/ التطبيقية).

ثانيا: جوائز التميز الفردي، وتنقسم إلى:

1. جائزة القيادات المتميزة، للمتميزين بالمراكز القيادية (رؤساء قطاع وإدارات مركزية، مدراء عام وإدارات).

2. جائزة الابتكار والإبداع (بحث تطبيقي أو فكرة إصلاحية).

وسوف يركز البحث الحالي على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة للمؤسسات التعليمية (الكليات الحكومية)، والتي حددت لها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية شروطاً للمشاركة فيها، تمثلت في أن تكون المؤسسة المتقدمة للحصول على الجائزة مؤسسة حكومية مصرية، ضمن الفئات المحددة للمشاركة بالجائزة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 13، 39)، ويتم تقييم المؤسسات المتقدمة لجائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة» باستخدام أسلوب التقييم الخاص بمنظومة التميز الحكومي؛ الذي ينقسم إلى قسمين، أحدهما خاص بتقييم القدرات من خلال ثلاثة معايير (الفاعلية، الكفاءة، التعلم والتطوير)، وآخر خاص بتقييم النتائج من خلال أربعة معايير (الشمولية والقابلية للاستخدام، تحقيق النتائج، التطور في الأداء) (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، يناير، 30)، وعن نتيجة الدورة الأولى لعام 2019 كانت الكليات الحائزة على الجائزة هي: كلية الصيدلة جامعة القاهرة (المركز الأول)، كلية الطب جامعة القاهرة (المركز الثاني)، كلية الطب جامعة المنصورة (المركز الثالث) (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2019، أكتوبر 31).

ج/ أهمية وأهداف جائزة مصر للتميز الحكومي (جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة):

أوضحت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية أنها جائزة وطنية تعنى بتنمية وتطوير الجهاز الإداري للدولة للارتقاء بمستوى الخدمات الحكومية ودعم التنافسية

المؤسسية؛ وعليه جاءت رسالة ورؤية الجائزة مركزة على تكوين جهاز إداري كفاء وفعال يطبق مفاهيم الحوكمة لإحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي، وتعزيز مكانة مصر العالمية، مما يساهم بدوره في تحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع رؤية مصر 2030»، من خلال نشر ثقافة التميز والجودة بالجهاز الإداري والقدرات البشرية لتحقيق رضا المتعاملين (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، يناير، 1)، وبالتالي تتمثل أهميتها في (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة، 2019، 4، 6):

1. تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030).
2. تعزيز الروح التنافسية ودعم ثقافة التميز على مستوى المواطنين والمؤسسات الحكومية.
3. تكريم المتميزين والارتقاء بمستوى الخدمات والالتزام بمعايير الجودة والتميز.
4. إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي لمواكبة التطورات وتنمية القدرات البشرية.
5. وعليه تهدف هذه الجائزة إلى (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، يناير 1، 6):
6. تشجيع المنافسة بين المؤسسات الحكومية على كافة المستويات القومي والمحلي والإقليمي.
7. تحقيق معدلات أفضل لرضاء المواطنين.
8. تغيير فلسفة العمل الحكومي ونشر ثقافة الجودة والتميز على مستوى الجهاز الإداري للدولة.
9. تعزيز روح الابتكار والإبداع والمكافأة على التميز في المجتمع المصري.
10. إلقاء الضوء على النماذج الناجحة للمؤسسات الحكومية والأفراد في القطاع الحكومي.
11. بناء نموذج مؤسسي جديد يطبق مفاهيم الحوكمة والاستدامة في الجهاز الإداري للدولة.

وعليه جاءت الجائزة لمواكبة التطورات وتقليص الفجوة الحالية للأداء مع المستويات العالمية، وتنمية القدرات البشرية، وتشجيع التنافس الإيجابي الفعال والبناء بين المؤسسات الحكومية وترسيخ مبادئ وقيم التميز في جميع قطاعات الدولة، وذلك من خلال وجود جائزة وطنية للتميز الحكومي في مصر.

د/ معايير جائزة مصر للتميز المؤسسي (جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة»):

تنقسم معايير جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة» إلى ثلاثة محاور رئيسة مقسمة لعشرة معايير، كما يتضح من الجدول التالي:

### جدول (2)

#### محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي

معايير التقييم : فئة المؤسسات التعليمية (الكليات)			
المحور	تحقيق الرؤية (60 %)	الابتكار (20%)	الممكّنات (20%)
المعايير	رؤية مصر "2030"	استشراف المستقبل	رأس المال البشري
	المهام الرئيسية	إدارة الابتكار	الممتلكات والموارد
	خدمات سبع نجوم		الحكومة
	الحكومة الإلكترونية/ الذكية		إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2020، يناير 1). جائزة مصر للتميز الحكومي: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة. الإصدار الثاني، ص 10.

وعلى الرغم من أن طلب الترشيح للجائزة الذي تقدمه المؤسسة تضمن عبارات تعبر عن المتطلبات اللازم توافرها في كل محور بشكل عام، إلا أن العبارات الدقيقة التي تعد مؤشرات أداء خاصة بكل معيار، وكذلك مقاييس رأي المعنيين وضعت لها عبارات عامة داخل دليل الجائزة، ثم تركت الصياغة اللغوية الدقيقة لاجتهادات كل كلية، فجاء محتوى طلب الترشيح مختلفاً من كلية لأخرى، وفيما يلي المعايير التي نص عليها الدليل

الصادر عن وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020، يناير 1، -29 11):

### المحور الأول: تحقيق الرؤية 60%؛

تضمن أربعة معايير رئيسة تمثل مرتكزات العمل الحكومي الأساسية والتي من خلالها تعمل الجهات الحكومية في تحقيق رؤية الحكومة لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة في المجتمع، ويتم مراعاة مدى تطبيق المعايير بناء على طبيعة عمل الجهة الحكومية والمهام المنوطة بها في قانون التأسيس (أو المسندة لها رسمياً) من حيث كونها جهة خدمية أو تنظيمية-رقابية أو من جهات الدعم الحكومي، ومدى مساهمة الجهة في تحقيق أهداف ومؤشرات "رؤية مصر 2030"، وتمثلت هذه المعايير في الآتي:

**المعيار الأول/ رؤية مصر «2030»:** يركز على مدى قيام الجهة بتحقيق دورها في رؤية مصر 2030 من خلال التخطيط والتنسيق مع الجهات المعنية لتحقيق جودة الحياة ورضا المواطنين، ومدى متابعة الجهة لأدائها وتقييم نتائج مؤشرات الأداء المدرجة في رؤية مصر 2030 .

**المعيار الثاني/ المهام الرئيسية:** يركز على مدى تطبيق الجهة لخطةها الإستراتيجية وتصميم وتطبيق مشاريع ومبادرات وبرامج وسياسات وعمليات تنظيمية ورقابية مبتكرة ضمن خطتها التشغيلية بما يتوافق مع مهامها المدرجة في قانون التأسيس وأية مهام مسندة لها، وبما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة بكفاءة وفاعلية، مع التزام الجهة ببناء وتهيئة البيئة المناسبة لرضا الفرد والأسرة والمجتمع وفقاً لطبيعة عملها، كذلك تأثير عملها على محاور الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبما يحقق جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة، وتقييم نتائج الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للجهة شاملاً نتائج إنجاز المشاريع والعمليات والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء.

**المعيار الثالث/ خدمات سبع نجوم:** يركز على مدى قيام الجهة بإدارة وتطوير الخدمات والعمليات المرتبطة بها بشكل مبتكر لإرضاء جميع المتعاملين، بغرض توفير قيمة مضافة لهم لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة، وتقييم نتائج الأداء الخاصة بالخدمات المقدمة لإرضاء المتعاملين.

**المعيار الرابع/ الحكومة الإلكترونية«الذكية»:** يركز على مستوى النضج الإلكتروني ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات مبتكرة تدعم التحول إلى الرقمنة بما يحقق إستراتيجية الجهة والتوجه الحكومي للرقمنة، ومدى تحقيقها لنتائج رائدة لإرضاء المتعاملين وتعزيز الرضا الوظيفي .

**المحور الثاني:الابتكار(20):** يركز على الآليات التي تتبعها الجهة في استشراف المستقبل وتحديد عناصر الغموض الكامنة في محيطها الخارجي ومدى تأثيرها على عملها، كما يركز على مدى تطبيقها للابتكار، وتنفيذ المبادرات والعمليات والخدمات الريادية لضمان تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقديم أعلى مستوى من الخدمات لإرضاء المتعاملين، ويتضمن هذا المحور معيارين رئيسيين هما:

**المعيار الخامس/ استشراف المستقبل:** يركز على مدى تطوير الجهة الحكومية لقدراتها في مجال التفكير المستقبلي من خلال النهوض برأس المال الفكري، والتجديد المستمر للتقدم نحو الريادة العالمية، والمقدرة على الاستجابة للمتغيرات باستخدام أدوات استشراف المستقبل المتنوعة، من خلال تحليل ودراسة الاتجاهات والتغيرات العالمية والمستقبلية وكيفية مواكبتها وسرعة الاستجابة لبناء الجاهزية للمستقبل ولكافة الاحتمالات والنتائج لها من خلال التجديد في طرق وأساليب العمل، وبما ينسجم مع تحقيق التقدم في إنجازات الجهة خارج حدود إطار قدراتها الحالية، كما يركز على الجهود التي تبذلها الجهة في بناء نماذج مستقبلية للقطاعات المعنية واقتناص الفرص مع ضمان المرونة الإستراتيجية والعملية التي ستؤثر على عملياتها وخدماتها وسياساتها في تحقيق الرضا للمعنيين.

**المعيار السادس/ إدارة الابتكار:** يركز على أهمية دور الجهة في تقديم الحلول والابتكارات الجذرية من خلال تحديد أهداف واضحة للابتكار والاستثمار في الأبحاث والتجارب العملية ضمن مجالات عملها وإنتاج المعرفة وبناء ثقافة وبيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير المستمر من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة المعنيين والجهات المختلفة في تطبيق جهود الابتكار لتنفيذ أعمال ومهام الجهة الرئيسة وعملياتها الفنية لتحقيق قيمة نوعية لإرضاء جميع المعنيين.

### المحور الثالث: الممكّنات (20%) :

يتضمن هذا المحور أربعة معايير رئيسة يتم تطبيقها في الجهة الحكومية حسب طبيعة عملها من حيث نوعية وحجم الموارد والممتلكات التي تستخدمها وآليات الاستفادة منها وإدارتها بطرق ابتكارية، وتفصيليًا تتمثل هذه المعايير في الآتي:

**المعيار السابع/ رأس المال البشري:** يركز على الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته وخلق بيئة عمل إيجابية مبتكرة من خلال وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد والجهة معًا، مع الارتقاء بجودة الحياة لدي الموظفين وفقًا لقوانين ولوائح الموارد البشرية، كما يشمل المعيار تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار واستقطاب الكفاءات الوطنية والتخصصة والمحافظة عليها وتحقيق التوازن بين الجنسين.

**المعيار الثامن/ الممتلكات والموارد:** يركز على مدى كفاءة وفاعلية إدارة الجهة الحكومية لمواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم إستراتيجيتها وسياساتها، وتحديد أولويات الإنفاق بشكل يتجاوز الاحتياجات ويفوق توقعات ومصالح المتعاملين وبما يلغي النفقات في المجالات التي لا تضيف قيمة نوعية لهم.

**المعيار التاسع/ الحوكمة:** يركز على مدى كفاءة وفاعلية الإطار العام للحوكمة بما يضمن تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية تجاه المعنيين ومدى الالتزام بالتشريعات والقوانين (حقوق الملكية الفكرية).

**المعيار العاشر/ إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال:** يركز على مدى كفاءة وفاعلية الجهات الحكومية في تطبيق برامج إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، لتقليل حجم المخاطر الحالية والمتوقعة ووضع ضوابط فعالة لها، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات للمتعاملين والمعنيين من خلال التصدي بفاعلية لأي حدث طارئ أو أزمة، وبما يساهم في تعزيز ثقة جميع المعنيين.

يتضح مما تقدم مدى اهتمام معايير جائزة مصر للتميز المؤسسي (جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة») بالعاملين وتطوير أداءهم؛ إذ تضمنت معظم المعايير ما يتعلق

بالعنصر البشري من حيث: التزام كل جهة ببناء وتهيئة البيئة المناسبة لرضا الفرد والأسرة والمجتمع وفقاً لطبيعة عملها، وتوفير قيمة مضافة لجميع المتعاملين لتحقيق الرضا والإيجابية وجودة الحياة لهم، وتعزيز الرضا الوظيفي، واتباع آليات عديدة لاستشراف المستقبل ودعم الابتكار، والتصدي بفاعلية لأي حدث طارئ أو أزمة من خلال تطبيق برامج إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال، هذا إلى جانب أفراد المعيار السابع لإدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها. كما سيتضح ذلك أكثر في المحور الرابع من الدراسة من خلال الربط بين متطلبات جودة الحياة الوظيفية التي أسفرت عنها نتائج الدراسة الميدانية مع ما يقابلها من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة .

وعلى مستوى جامعة الفيوم، في 28/2/2019 شاركت قيادات جامعة الفيوم في اجتماع لتحديد أدوارهم في متابعة تطبيق منظومة التميز الحكومي في دورتها الأولى، وتم تدريب عدد من سفراء التميز ممثلين عن كل كليات الجامعة، وتم تكوين فريق عمل في كل كلية لاستيفاء المعايير المطلوبة للحصول على الجائزة، وتم عقد ورشة عمل حول معايير منظومة التميز الحكومي، والتي نظمتها الجامعة بتاريخ 19/3/2019 بقاعة المؤتمرات بكلية العلوم، وحاضر فيها ممثل المعهد القومي للتخطيط التابع لوزارة التخطيط، الذي أكد على أن الجامعة في تواصل دائم مع وزارة التخطيط للعمل على وضع وتنفيذ المعايير المطلوبة للتقدم للجائزة مشيراً إلى أهمية هذه الجائزة في الارتقاء بالمستوى العلمي والأكاديمي للجامعة، ورغم أن جامعة الفيوم شاركت في جائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الأولى بإجمالي 17 كلية منها كلية التربية، إلا أن أيًا منها لم يتأهل للحصول على الجائزة، ثم استضافت جامعة الفيوم تدريب جائزة مصر للتميز الحكومي في دورتها الثانية بتاريخ 11/2/2020، تحت إشراف وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بقاعة المؤتمرات بالمكتبة المركزية وقاعة المؤتمرات بكلية العلوم لمدة يومين بحضور المتدربين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من جامعتي الفيوم وبني سويف (تم الاسترجاع من موقع جامعة الفيوم، <http://www.fayoum.edu.eg> في 13/6/2020)، إلا أنه ونظراً للظروف التي مرت بها مصر ودول العالم تحت وطأة جائحة كورونا، تم تعليق الدراسة بالجامعات بتاريخ 15/3/2020، الأمر الذي



كان له انعكاساته على مختلف الأنشطة، ومنها جهود الكليات للحصول على الجائزة؛ لذا تم مد فترة تقديم طلبات الترشيح لجميع الفئات على مستوى كافة الجوائز حتى الثامن من نوفمبر 2020 (حمادة، 2020).

وفيما يخص كلية التربية جامعة الفيوم تم تشكيل فرق عمل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين لإعداد ملف التقدم للجائزة للمرة الثانية (عام 2020/2021)، وتم رفعه على الموقع المحدد من قبل وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية قبل الموعد المحدد لغلق باب التقدم للجائزة، إلا أنها لم تكن ضمن الكليات التي حددت لها زيارة ميدانية، ولم يتم تصعيدها للمرحلة الثانية من التصنيفات بين المرشحين للحصول على الجائزة.

هـ/ أبعاد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للإداريين في كلية التربية جامعة الفيوم:

تعد كلية التربية بالفيوم أول كلية جامعية في محافظة الفيوم، تم إنشائها بموجب قرار رئيس الوزراء رقم 924 لسنة 1975 وكانت تابعة لجامعة القاهرة، وفي عام 1985 تم تشكيل أول مجلس للكلية، الذي عقد أولى جلساته في 22/7/1985 (جامعة الفيوم، كلية التربية، نشأة الكلية). وتمثل رؤية الكلية في كونها: كلية متميزة ورائدة على المستويين المحلي والإقليمي في تبني الممارسات الفعالة والمبتكرة في التعليم والتعلم، والنهوض بالمعرفة المستندة إلى البحوث العلمية، والمشاركة في التنمية المستدامة للمجتمع المحلي وفقا لمعايير الجودة، أما رسالتها فتتمثل في: إعداد الكوادر البشرية التربوية المتميزة والقادرة على تخطيط وتنفيذ وتقييم العملية التعليمية، كما تقوم بتحليل وتطوير السياسات التربوية، وإجراء البحوث المتميزة والمبتكرة في العلوم التربوية، والاستفادة العملية من نتائج البحوث في تطوير العملية التعليمية، وفي التنمية المستدامة للمجتمع من خلال الشراكات مع كافة المؤسسات التي تساهم في بناء الوطن، في حين تتمثل القيم التي تتبناها الكلية في: التكامل والتميز الأكاديمي، خدمات تعليمية متميزة، البحث العلمي والقيادة المهنية، التكامل بين البحث والتعليم والخدمات، التميز الفردي والجماعي، التنوع والمساواة والعدالة والاجتماعية، التعليم المستمر، وتمثل الأهداف

الإستراتيجية للكلية في: إعداد مهنيين تربويين يتميزون بجودة الأداء في التدريس ومهارات البحث العلمي والقيادة وخدمة المجتمع الخارجي، الريادة في وضع سياسات تربوية لتحسين عملية التعليم والتعلم وتقييم المخرجات التعليمية؛ من خلال الجهود البحثية المتميزة، والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، دعم التزام أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب بقيم التنوع، والعدالة الاجتماعية، والمواطنة الديمقراطية، تزويد المجتمع المحلي والإقليمي بالشراكات والعلاقات المهنية مع المدارس والمنظمات والمؤسسات التي تولى اهتمامها بتحسين العملية التربوية داخل المدارس، الحفاظ على المناخ الآمن والداعم داخل الكلية، وتعزيز الإدارة الفعالة والكفاء لشئون الكلية (جامعة الفيوم، كلية التربية، رؤية ورسالة الكلية).

وفيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية للإداريين، فقد تضمنت القيم المعلنة للكلية قيم التميز الفردي والجماعي، التنوع والمساواة والعدالة الاجتماعية، التعليم المستمر والتعاون، كما تضمنت الأهداف الإستراتيجية للكلية دعم التزام الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب بقيم: التنوع، العدالة الاجتماعية، المواطنة والديمقراطية، الحفاظ على المناخ الآمن والداعم داخل الكلية، وتعزيز الإدارة الفعالة والكفاء لشئون الكلية، وهي جوانب متضمنة في أبعاد جودة الحياة الوظيفية للإداريين، وتقابل في نفس الوقت متطلبات الحصول على جائزة مصر للتميز المؤسسي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال عرض أبعاد الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، كما يلي:

أولاً: البعد المهني، يتضمن ما يلي :

1/ التنمية المهنية للإداريين: تتم من خلال الدورات التدريبية التي تقدم من قبل التنظيم والإدارة بالتنسيق مع الجامعة، وكذلك الدورات التدريبية التي نظمتها الكلية ضمن أنشطة التقدم للحصول على الاعتماد، وقد أكدت الخطة الإستراتيجية للكلية على وجود خطة تدريبية سنوية لتنمية مهارات العاملين بالكلية، وتميز البرامج بالتنوع والتعدد بما يسهم في تنمية العاملين وتحسين أدائهم، ومع ذلك أوضحت الخطة أن من نقاط الضعف في هذا الصدد: انخفاض عدد البرامج المنفذة، وضعف عدد أعضاء

الجهاز الإداري المشاركين فيها، وعدم وجود بند مالي يتضمن مخصصات مالية خاصة بالتدريب (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2021/2016، 44، 57).

2/ التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار: حددت وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية لكلية مجموعة من المعايير التي في ضوءها يتم إجراء تقييم أداء القيادات الإدارية بالكلية منها: القدرة على اتخاذ القرار المناسب، المهارة في المتابعة والتوجيه، مهارة التفويض الإداري مع متابعة العمل والتدخل في الوقت المناسب، القدرة على الحوار، وعرض الرأي، والتعاون مع الزملاء لإنجاز العمل بطريقة صحيحة (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، 2019، 3)، كما نص دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية للكلية في مادته السادسة على أنه من القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية: «الالتزام بالقيم الديمقراطية في الإدارة بما تتضمنه من احترام الرأي والرأي الآخر وحرية الفكر والتعبير وإمكانية الاعتراض وفق أصول الحوار البناء»، ومن حيث التمكين الإداري نص الدليل على أنه يجب على القيادات الإدارية: «العمل على تنمية الصف الثاني والثالث من القيادات الإدارية بالكلية وإتاحة الفرص أمام القيادات الشابة كواجب مهني يلتزم به جميع المسؤولين الإداريين»، كما يجب على الإداريين بالكلية: «نقل الخبرات الوظيفية إلى الزملاء الجدد للإسهام في إعداد الجيل الثاني من الإداريين» (جامعة الفيوم، كلية التربية، دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية، 2019، 12، 13)، إلا أن الخطة الإستراتيجية للكلية أشارت إلى أن اهتمام الكلية ببناء صف ثان من الكوادر جاء بدرجة متوسطة (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2016/2021، 37).

3/ العدالة في تطبيق نظام المحاسبية: تضمنت وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية السابق الإشارة إليها والمرتبطة بالأداء الوظيفي للقيادات سواء الأكاديمية أو الإدارية معايير لتقييم الأداء، منها: القدرة على تقييم وتطوير الأداء، والمعرفة بنظم العمل وإجراءاته، المهارة في إعداد تقارير التقييم للمرؤوسين، ودعم مبدأ المحاسبية والشفافية (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات

الأكاديمية والإدارية، 2019، 3)، كما نص دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية للكلية في مادته السادسة على أنه من القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية: «الالتزام بكافة اللوائح والقوانين و النظم و كل ما يشرع من قواعد بما يكفل انتظام العملية التعليمية وتغليب المصلحة العامة على كافة المصالح الأخرى، وكذلك على احترام كافة المبادئ الأخلاقية كالأمانة والصدق والموضوعية والشفافية وعدم استغلال الوظيفة لمصالح شخصية»، ونص في مادته السابعة على أنه بالنسبة للإداريين عامة يجب عليهم «الإيمان بأن قيم وأخلاقيات العمل ضرورة إدارية ملزمة لكل العاملين كجزء من متطلبات العمل، الالتزام بكافة القوانين واللوائح والنظم المتفق عليها لتسيير العملية التعليمية مع عدم التورط في أي ممارسات غير أخلاقية، عدم تقاضى أي هدايا أو رشاوى لتسهيل العمل الإداري، الحفاظ على المال العام وعدم استخدام موارد الكلية لإغراض شخصية» (جامعة الفيوم، كلية التربية، دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية، 2019، 12، 13)، وأكدت الخطة الإستراتيجية للكلية على وجود ممارسات عادلة لضمان الشفافية وعدم التمييز بين العاملين في الكلية (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2016 / 2021، 36)، وفيما يتعلق بألية تقييم القيادات الإدارية بالكلية فقد تم تبني الطرق المبنية على المقاييس، وذلك من خلال معرفة مدى تطابق المقاييس أو المعايير الموضوعية مسبقاً مع أداء القيادات الحالي؛ لذا تم تطبيق مجموعة من الاستبانات التي تناولت أداء كل من مديري شؤون الطلاب، والخزينة، ورعاية الشباب، وإدارة المكتبة، وإدارة الدراسات العليا، ومدير عام الكلية ومدير الشؤون الإدارية على مدى زمني قدره ستة أشهر تلا ذلك تحليل نتائج الاستبانات ومناقشة القيادات في هذه النتائج، وعلى ضوء ذلك تم وضع خطط تحسين من قبل القيادات (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، 2019، 4، 5)، وكان ذلك ضمن أنشطة الكلية للتقدم للحصول على الاعتماد، أما بالنسبة لجميع أعضاء الجهاز الإداري، فيتم تقييمهم من خلال تقارير كفاية الأداء، طبقاً لقانون العاملين المدنيين بالدولة، وتقوم الكلية بتوزيع التقارير بعد اعتمادها من الكلية وإدارة الجامعة على الموظفين، وللموظف الحق في التظلم على نتيجة التقرير، إلا أن التقارير الرسمية تتم بشكل سنوي فقط .

4/ الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية: لتحقيق الالتزام التنظيمي للإداريين بالكلية، ودعم إدراكهم بمسئولياتهم الوظيفية قامت الكلية بإعداد «دليل التوصيف الوظيفي للجهاز الأكاديمي والإداري وضوابط الاختيار والتعيين لمديري المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص» وهو دليل معتمد وموثق احتوى على توصيف لمسميات جميع الوظائف الأكاديمية والإدارية بالكلية من خلال حصر المؤهلات والخبرات العلمية والمهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة وكذلك تحديد قنوات الاتصال والارتباط الوظيفي بين الرئيس والمرؤوس وبيان المهام والمسئوليات الرئيسة لكل منها (جامعة الفيوم، كلية التربية، دليل التوصيف الوظيفي للجهاز الأكاديمي والإداري 2019، 3، 4). كذلك قامت الكلية بإعداد دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية للكلية والذي نص على أنه من القيم الجوهرية والأخلاقيات المهنية لدى القيادات الإدارية والإداريين بالكلية: «تحمل المسؤولية كاملة عن الأداء الوظيفي لمنصبه والحرص على الانضباط في جميع الأنشطة التي تدرج تحت مسؤوليته، وكذلك تحمل مسؤولية جميع قراراته» و«الالتزام بأداء المهام الوظيفية على أكمل وجه ودون تسويف والعمل بروح الفريق في المهام الجماعية مع عدم استغلال أوقات العمل الرسمية لأغراض شخصية، بالإضافة إلى المسؤولية المهنية الكاملة عن استثمار الموارد المتاحة والحفاظ على المال العام، والمحافظة على سرية تداول الوثائق والمستندات وعدم إعلانها» (جامعة الفيوم، كلية التربية، دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية، 2019، 12، 13)، كما تضمنت وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية جوانب أخرى ذات صلة يتم الاعتماد عليها عند تقييم أداء القيادات الإدارية بالكلية منها: المعرفة بمهام وأهداف الوظيفة، القدرة على تحمل المسئوليات، متابعة ما يستجد من أعمال، المشاركة الفعالة في الاجتماعات، تقدير المسؤولية (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، 2019، 3).

وبالرغم من ذلك فإن عدد العاملين بالجهاز الإداري غير ملائم، إذ تبلغ نسبة الموظفين إلى الطلاب (مرحلة البكالوريوس والليسانس والدراسات العليا) 1/ 73.47

وفقاً لإحصائيات 2019/2020، حيث يبلغ عدد الطلاب (6833) طالباً (جامعة الفيوم ، كلية التربية، بيان بأعداد الطلاب، 2019)، بينما يبلغ عدد الإداريين الفعليين (93) موظف وذلك بعد استثناء كل من : مدرسي اللغة (8)، وسائق عميد الكلية (1)، وحالات الندب والإجازات (6) (جامعة الفيوم ، كلية التربية، كشف بأسماء موظفي الكلية موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة، 2020). وهذا يتفق مع ما رصدته الخطة الإستراتيجية للكلية، فعلى الرغم من وجود توصيف وظيفي لجميع الوظائف بالكلية، إلا أن مؤهلات بعض العاملين والإداريين غير ملائم للوظائف التي يقومون بها، بالإضافة إلى انخفاض كفاءة فنيين المعامل نتيجة انقطاع التعيين، كما أن الكلية تعاني من وجود عجز في عدد العمال في بعض الوظائف كالنجارة والسباكة (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2016 / 2021 ، 37 ، 44 ، 50)، هذا على الرغم من اتخاذ الكلية بعض الآليات للتعامل مع هذا النقص، والتي تمثلت في استقدام بعض الإداريين من الجامعة، وقبول الندب من أي جهة تابعة للجامعة، والاستعانة بالخدمة العامة، والعمل على زيادة ميكنة العمل الإداري بالكلية، إلا أنه يمكن القول أن نظام التعيينات في الوظائف المتبع حالياً يعد سبباً رئيساً في وجود عجز في أعداد الموظفين في الكلية وغيرها من الكليات.

هـ/ الإبداع الإداري: حددت وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية مجموعة معايير تتعلق بالإبداع الإداري، وهي عناصر هامة في تقييم أداء القيادات الإدارية بالكلية، منها: المهارة في التنسيق وتوزيع العمل، إدارة الوقت بفعالية، القدرة على التغلب على صعوبات العمل، المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات، حسن التصرف، إجادة العمل في مجموعات (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، 2019، 3).

ثانياً: البعد الاقتصادي، يتضمن ما يلي:

1/ التقدير المادي: يحصل العاملون ببعض إدارات الكلية على مكافآت نظير قيامهم بجهود استثنائية، مثل إدارة الدراسات العليا، حيث يحصل العاملون بها على مكافآت تتحدد بقراري مجلس الجامعة الصادرين في جلسته رقم (161) بتاريخ 26 / 6 /

2019، وجلسته رقم (163) بتاريخ 28 / 2019 / 8، والذان نصا على تعديل اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمكافآت التدريب الميداني لكليات الجامعة، بحيث تضم مدير الشؤون المالية ومندوب تحصيل الرسوم بالكلية، والعاملين بإدارة الدراسات العليا بالكلية، وعدد (5) ممن لهم دورًا في التدريب الميداني بالكلية يتم تحديدهم بمعرفة الكلية، أما العاملين بإدارة شؤون الطلاب فمكافآتهم تتحدد بقرار مجلس الجامعة في جلسته رقم (132) بتاريخ 29 / 2017 / 3، والتي نصت على تعديل اللائحة الإدارية والمالية الموحدة لمكافآت التدريب الميداني لكليات الجامعة، بحيث تضم اللجان التنفيذية للتدريب الميداني من إداريي الكلية على مدير إدارة الكلية، مدير شؤون الطلاب، مسئول الفرقة بشؤون الطلاب التي بها تدريب ميداني، مدير مكتب كل من عميد الكلية ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب، وعدد (10) ممن لهم دورًا في التدريب الميداني بالكلية يتم تحديدهم بمعرفة الكلية، وتحسب المكافأة طبقًا لعدد الساعات التدريبية وعدد أسابيع التدريب لكل فصل دراسي ووفقًا للائحة الداخلية للكلية، هذا بالإضافة إلى المكافآت الخاصة بإجراء الاختبارات الشخصية والإعداد والتجهيز لامتحانات، واستخراج الشهادات، ومع ذلك تبقى هذه المكافآت قليلة ومرتبطة بأعمال معينة، وقاصرة على إدارات معينة دون الأخرى.

2/ الرعاية الصحية: تتمثل منظومة الرعاية الصحية للإداريين في التردد علي عيادات التأمين الصحي بالجامعة، وعيادات مستشفى الجامعة، أما عن دور الكلية في حالة الحالات المرضية من الإداريين تتحدد في أنه إذا تقدم الموظف المريض بطلب لإدارة الكلية فإنه يمكن أن يحصل على دعم من الصناديق الخاصة، طبقًا لقرار مجلس إدارة الصندوق ووفقًا لللائحة الداخلية لصندوق الخدمات الاجتماعية المعتمدة من مجلس الجامعة بتاريخ 9 / 28 / 2005، والذي يهدف إلى دعم التضامن الاجتماعي وإبراز الروح الأسرية للجامعة على نطاق الكلية، وتحدد قيمة المكافأة ب(1000) جنيه في حالة العمليات الجراحية وجميع أنواع الفيروسات، و(250) جنيهًا مساعدة علاج، وهذه المبالغ تصرف للموظف مرة واحدة في السنة (بعد تقدمه بطلب للحصول عليها)

في شكل إعانة لا ترد وليس قرض (جامعة الفيوم، اللائحة الداخلية لصندوق الخدمات الاجتماعية، 2005، مادة 2).

### ثالثاً: البعد الاجتماعي، يتضمن ما يلي:

نص دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية للكلية على أنه يجب على القيادات الإدارية بالكلية: إدراك أهمية وتشجيع العمل الجماعي بما يتضمنه من مشاركة وتعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية (جامعة الفيوم، كلية التربية، دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية، 2019، 12)، كما حددت وثيقة معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية للكلية مجموعة من المعايير تتعلق بالبعد الاجتماعي للإداريين، منها: رفع الروح المعنوية لكافة العاملين بالمؤسسة، امتلاك علاقات طيبة مع زملاء العمل والرؤساء، والمشاركة في الأنشطة والمناسبات الاجتماعية بالمنظمة (جامعة الفيوم، كلية التربية، معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية، 2019، 4، 3)، ويتناول هذا البعد ما يلي:

1/ التقدير المعنوي : نظرًا لأن إدارة الكلية تتبنى سياسة الباب المفتوح فإن التقدير المعنوي يأخذ غالبًا شكل تقديم الشكر من قبل القيادات للمرؤوسين، ويتم ذلك إما أثناء المقابلات الفردية أو الجماعية مع الموظفين (مثل تكريم الكلية للسادة الموظفين الذين خرجوا على المعاش بتاريخ 11/11/2019، متاح على <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/newstest>،) أو من خلال صفحة الكلية عبر الموقع الإلكتروني لها (مثل: تهنئة الكلية لمدير عام الكلية بمناسبة تجديد تعيينه في وظيفة أمين كلية التربية بدرجة مدير عام بجامعة الفيوم بتاريخ 15/5/2020 متاح على

[http://www.fayoum.edu.eg/Edu/newstest.aspx?news\\_\(id=35795](http://www.fayoum.edu.eg/Edu/newstest.aspx?news_(id=35795)

2/ الظروف الطارئة : من أشكال مشاركة الكلية للإداريين في حالة الظروف الطارئ تقديم دعم مادي، إذ يتقدم الموظف عند مروره بمشكلة ما يطلب رسمي لإدارة الكلية، ويحصل على دعم من الصناديق الخاصة طبقاً لقرار مجلس إدارة الصندوق ووفقاً



للائحة الداخلية لصندوق الخدمات الاجتماعية المعتمدة من مجلس الجامعة بتاريخ 28 / 9 / 2005، وتحدد قيمة الدعم ب(500) جنيهًا في حالات الزواج أو الوفاة لقريب من الدرجة الأولى تصرف للموظف مرة واحدة في السنة في شكل إعانة لا ترد وليس قرض (جامعة الفيوم، اللائحة الداخلية لصندوق الخدمات الاجتماعية ، 2005 ، مادة 2)، وبالتالي تبقي حالات فردية قليلة غير مؤثرة من وجهة نظرهم.

3/ المناسبات الاجتماعية: تشارك الكلية الإداريين في المناسبات الاجتماعية غالبًا من خلال تقديم الكلية للتهنئة أو التعازي على صفحة الكلية عبر الموقع الإلكتروني لها (مثل: عزاء مدير إدارة الدراسات العليا بالكلية لوفاة والده بتاريخ 4 / 1 / 2019، متاح على [http://www.fayoum.edu.eg/Edu/newstest.aspx?news\\_id=29673](http://www.fayoum.edu.eg/Edu/newstest.aspx?news_id=29673)).

#### رابعًا: بعد الأمن والسلامة المهنية:

يوجد بالكلية وحدة لإدارة الأزمات والكوارث، تتمثل رؤيتها في إنشاء نظام داخلي فعال لتأمين وتحقيق استقرار بيئة العمل ضد الأزمات، ولتحقيق ذلك تسعى الوحدة إلى تقديم خدمات منها: إعداد خطط الحماية لمنشآت الكلية وللطوارئ والإخلاء مع تنفيذ سيناريوهات تحاكي كيفية التصرف في حال وجود أزمة، التأكد من صلاحية نظم مكافحة الحريق ومطابقتها للمواصفات، التواصل المستمر والتعاون مع وحدة الدفاع والحماية المدنية بالجامعة، العمل على نشر التوعية بأمر السلامة والأمن من خلال الندوات والمحاضرات التثقيفية، إعداد الدراسات التثقيفية المتعلقة بتطبيق المواصفات الواردة بلوائح الدفاع والحماية المدنية لمختلف الأنشطة والمنشآت بالكلية، رفع كفاءة العاملين بالوحدة وتشجيعهم على حضور دورات تدريبية متخصصة، إتاحة المعلومات والبيانات بشفافية، إعداد البرامج الوقائية والعلاجية لمواجهة انتشار الأمراض المعدية والأوبئة، التأكد من وجود الإمكانيات المطلوبة للإسعافات الأولية في حال حدوث كارثة ما، التنسيق مع الجهات المختصة وخاصة المستشفيات لوضع آلية لكيفية التعامل أثناء الأزمة (جامعة الفيوم، كلية التربية، وحدة إدارة الأزمات والكوارث، 2020)، إلا أنه وكما رصدت الخطة الإستراتيجية للكلية توجد مشكلة في حالة المبنى المطور

بالكلية الذي لم يتخذ قرار بشأنه من حيث الترميم أو الإزالة، كما أن هناك حاجة لزيادة أجهزة الإنذار الآلي وطفايات الحريق وتحديثها بما يناسب مواجهة الطوارئ باستخدام التقنيات الحديثة (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2016 / 2021، 45-47).

#### خامساً: بعد الرفاهية في بيئة العمل

تشير الخطة الإستراتيجية للكلية إلى وجود أجهزة تكييف في مكاتب الإداريين، بالإضافة إلى وجود أجهزة حاسب آلي كافية، ومع ذلك تضمنت الخطة أنه يجب زيادة عدد أجهزة التكييف وأن تكون متناسبة مع مساحة الغرف، كما أوضحت أنه لا يوجد بالكلية ملاعب رياضية سوى صالة جيمنازيوم (جامعة الفيوم، كلية التربية، 2016 / 2021، 45، 47)، وهي متاحة للطلاب فقط، وبالتالي لا توجد أماكن للعاملين لممارسة الرياضة أو أخذ استراحة قصيرة أثناء يوم العمل.

و/ بعض معوقات تحسين جودة الحياة الوظيفية بمؤسسات التعليم الجامعي

المصري:

جدير بالذكر أن كلية التربية جامعة الفيوم تعاني مما تعاني منه كليات الجامعات الحكومية مجتمعة، خاصةً فيما يتعلق بالجانب الإداري، من حيث (جبر، 2014، 98)، (الدقي، 2015، 16، 23، 53)، (الدهشان، 2016، 11)، (عبدالرازق، 2018، 484):

1. عجز الموارد المالية الحكومية، وضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في استثمارات التعليم العالي، إلى جانب محدودية التمويل الذاتي والتمويل الخارجي في شكل منح وقروض خارجية.

2. ضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعات أدى إلى قصور التخصيص الأمثل لمواردها لأن الاعتمادات الواردة من وزارة المالية مدرجة في أبواب محددة يصعب نقلها من بند لآخر، فزيادة الإنفاق على التعليم يجب أن يصحبه كفاءة التوزيع.

3. التحولات الاجتماعية التي واجهت الجامعات المصرية وأبرزها ازدياد الطلب على التعليم نتيجة للزيادة الكبيرة في عدد السكان واحتياجات عملية التنمية وسوق العمل، فقد تخطى تعداد سكان مصر المائة مليون نسمة، مما ألقى بضغوط كبيرة

على عاتق مؤسسات التعليم العالي في مصر التي استوعبت النمو في قيد الطلاب دون زيادة التمويل بما يتناسب مع هذا النمو؛ إذ تفيد بعض المقارنات الدولية أن حجم الأموال المرصودة للجامعات العربية لا يزال بعيداً عما يجب أن تنفقه الجامعات، ففي مصر صارت الجامعات الحكومية مزدحمة للغاية وتعاني من نقص حاد في الموارد من ناحية البنية الأساسية والأجهزة والمعدات، مما انعكس على جودة الخدمات التي تقدمها.

4. ضعف تأهيل الكوادر الإدارية القادرة على قيادة التميز المؤسسي والنهوض به.
5. الاحتراق الوظيفي الذي يثقل كاهل الكوادر الإدارية داخل المؤسسات الجامعية فيجعلها قادرةً فقط على أداء مهامها الروتينية دون أدنى قدرة على التميز والإبداع (الباسل، 2017، 2، 3).
6. جمود تنظيم الإدارة الجامعية والإحجام عن تفويض السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة الجهاز الإداري في القضايا الهامة والحيوية التي تواجهها الجامعات المصرية، مما نجم عنه ضعف في عملية الاتصال والتنسيق بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وأدى إلى عزوف العديد من الكوادر الإدارية عن المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات الجامعية التي يعملون بها.
7. الترددي النوعي للحياة الجامعية، وبالتالي انخفاض جودة الحياة الوظيفية بها؛ فلا يمكن قياس أداء الجامعات لوظائفها بصورة كمية فقط؛ إذ أن المؤشرات الكمية ليست كافية للدلالة على القيام بالمهام، ولا بد من مؤشرات نوعية لقياس وتقييم أداء الجامعات المصرية.
8. حداثة مصطلح جودة الحياة الوظيفية في الأوساط الجامعية المصرية، فالجامعات تدار بآليات قديمة تعتمد على النموذج التقليدي للإدارة.
9. ضعف الاهتمام بوجود آليات واضحة ومحددة لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء الكليات التي حصلت على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في دورتها الأولى والثانية، للاستفادة من خبرتها.

وفي ضوء ما تقدم قامت الدراسة الميدانية بالبحث عن أهم متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم في محاولة للتغلب على المعوقات سالفة الذكر، وسعيًا إلى تحقيق التميز المؤسسي بالكلية .

### المحور الرابع : الدراسة الميدانية

يطرح هذا المحور أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تتمثل في: الهدف من الدراسة الميدانية، اختيار المنهج الكيفي للدراسة، واختيار النظرية المجذرة كطريقة للبحث؛ بالإضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وتحديد أهم خصائص العينة وأداة الدراسة المستخدمة، وطريقة تحليل البيانات.

أ/ الهدف من الدراسة الميدانية: يتمثل الهدف من الدراسة الميدانية في:

1. الوقوف على أهم متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم من وجهة نظرهم.
2. ربط تلك المتطلبات بمعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة.

ب/ ملائمة المنهج الكيفي للدراسة الحالية: تُم منهجين أساسيين لجمع المعلومات في الأغراض البحثية هما المنهج الكمي Quantitative Approach- الذي يعني بجمع البيانات واستخدام أدوات كمية يتوافر فيها الصدق والثبات، والمنهج الكيفي النوعي Qualitative Approach- الذي يسعى للوصول إلى النتائج بطرق غير إحصائية ويسعى للتبصير والفهم والتطبيق لإنتاج معرفة جديدة، وكلاهما يهدف إلى التفسير العلمي الذي يتضمن الكشف عن القوانين الحاكمة للسلوك.

وعليه يعد البحث النوعي عملية استقصاء للفهم ونهج منظم يقوم على التقاليد المنهجية المتميزة في البحث لتسليط الضوء على تجارب الحياة اليومية وشرحها ومنحها معنى مناسبًا، ويعتبر طريقة لاستكشاف مشكلة أو ظاهرة اجتماعية أو بشرية في بيئة طبيعية، حيث يستخدم لاستكشاف السوابق والعوامل المحتملة التي لم يُعرف عنها سوى القليل واستكشافها، معتمداً على ثلاثة نماذج رئيسة في تطبيقه هي الوضعية

والتفسيرية والنقدية (Khan.2014.225.230)، وتشير الأدبيات إلى أنه تمّ خمس إستراتيجيات أساسية للبحث النوعي هي دراسات الحالة (وصف وتحليل متعمق لحالة أو حالات متعددة)، الإثنوغرافية (وصف وتفسير لجماعة ذات ثقافة مشتركة)، النظرية المجذرة (تطوير نظرية تركز على بيانات ميدانية وحدة التحليل بها الأفعال، العمليات، أو التفاعلات الاجتماعية لعدة أفراد)، السردية (استكشاف حياة الفرد)، والفينومينولوجيا (فهم جوهر التجربة) (Croswell. 2017.3).

وتعد النظرية المجذرة (GT) (Grounded Theory) (أو التأسيسية أو المتأصلة) إحدى طرق البحث النوعي لجمع البيانات والتي تم تقديمها لأول مرة من قبل اثنين من علماء الاجتماع؛ هما جلاسر Glaser وستراوس Strauss عام 1967 في كتابهما "اكتشاف النظرية المجذرة (Pongtiku) "The Discovery of Grounded Theory" (Leung.2017.177) وهي طريقة مناسبة لدراسة السلوك البشري لموضوع معين في سياقه الثقافي، وقد أطلق عليها لفظ المجذرة لكونها تشتق البيانات المستخدمة لدراسة الظاهرة من جذورها الأساسية، حيث يتم اكتشافها وتطويرها والتحقق من صحتها من خلال الجمع المنظم لتلك البيانات وتحليلها بشكل متعمق (محمد ، 2019 ، 310). وتم تعريفها على أنها طريقة للبحث تركز على البيانات التي تم جمعها وتحليلها بشكل منهجي؛ وتستخدم إجراءات محددة لتحليل البيانات (Noble & Mitchell.2016.1) ، وتم فرق بين طريقة النظرية المجذرة في البحث النوعي وبين الطرق النوعية التقليدية؛ فالنظرية المجذرة تبدأ بجمع البيانات وتحليلها ثم تطوير نظريات أو فرضيات يليها قراءة الأدبيات لتفسير النتائج، أما الطرق النوعية التقليدية تبدأ بقراءة الأدبيات ثم تشكيل فرضيات يليها جمع بيانات ثم اختبار الفرضيات؛ فهي لا تبدأ بالنظرية، وإنما تسعى لتكوين نظرية، اعتماداً على جملة إجراءات يتم الالتزام بها خلال جمع البيانات وتحليلها، وهذا ما يميزها عن الطرق النوعية التقليدية (المليجي، 2010، 33).

ومن أهم ميزات النظرية المجذرة أنها تعتمد على فئات مجردة مبنية بشكل استقرائي، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها في وقت واحد، ويتم استنتاج الفئات والرموز التحليلية

من البيانات، ولا تستخدم المفاهيم الموجودة مسبقاً. (Noble & Mitchell.2016.2) فهي خطوة نحو التفكير المفاهيمي وبناء النظرية بدلاً من الاختبار التجريبي لها، وهذا النهج يعتمد على كل من وجهة نظر المشارك ووجهة نظر الباحث للواقع، بحيث يمكن للباحث إيجاد المعنى في فعل أو قول ما يفهم منه ما يعنيه إجراء معين، ففي منهج "النظرية المجذرة" يحاول الباحث تسليط الضوء على تصور المفحوص واستكشافه فيما يتعلق ببعض الظواهر (Khan.2014.225). وعليه تركز النظرية المجذرة على الإستراتيجيات الاستقرائية لتحليل البيانات؛ ورأى براون Brown وآخرون (2002) أن منهجية النظرية المجذرة تتبع افتراضات عدة أهمها الحاجة إلى الخروج إلى الميدان لاكتشاف ما يجري بالفعل (أي للحصول على معلومات مباشرة مأخوذة من مصدرها)، ومدى تعقيد وتنوع الظواهر والفعل البشري، والاعتقاد بأن الأشخاص جهات فاعلة تقوم بدور فاعل في الاستجابة للمواقف المختلفة، وأن الباحث يلعب دور "العدسة" التي يتم من خلالها جمع البيانات وتفسيرها (Pongtiku & Leung. 2017.178).

ج/ الإجراءات الأساسية للنظرية المجذرة: يتطلب إتباع منهجية النظرية المجذرة من الباحث دخول حقل الميدان مباشرة؛ فالباحث لا ينطلق من مفاهيم تم تحديدها مسبقاً، وإنما من خلال مفاهيم تعرف بالمفاهيم ذات الحساسية؛ إذ تعد نقطة البداية، ويتمثل دورها في إعطاء الباحث مجموعة من الأفكار تمكنه من إثارة أنواع محددة من الأسئلة العامة حول موضوع البحث، وتمكنه من الشروع فيه قبل أن يبدأ ببناء مفاهيمه، وغالباً ما يستخدم الباحث طريقة المقابلة كأداة لجمع البيانات، ويقوم خلال المقابلة بتدوين الملاحظات أو بتسجيل المقابلة (محمود، 2018، 96). فالمقابلات العميقة شبه المنظمة ومجموعات التركيز أهم وسائل النظرية المجذرة للحصول على البيانات، فالهدف من جمع البيانات وتحليلها هو تحديد واستكشاف السوابق والعوامل المرتبطة بظاهرة الدراسة وفقاً لتصور المفحوصين، وتوفير فرصة فريدة لكشف معلومات غنية ومعقدة، ويتم نسخ بيانات المقابلة وتحليلها من خلال عملية الترميز والمقارنة المستمرة، ويتم استخدام البيانات التي تم تحليلها للمقابلات جنباً إلى جنب مع الأدبيات لدمج وتطوير التفكير المفاهيمي وبناء النظرية (المليجي، 2010، 31).

حيث يسمح نمط المقابلات شبه المنظمة للباحث بإعداد دليل موضوعي أو أسئلة ذات صلة يتم تناولها مع كل مشارك في مكان واحد، علاوة على ذلك تسمح المقابلة وجهًا لوجه للباحث بمراقبة المشارك بعمق لأي اتصال غير لفظي، ولكنه يسمح أيضًا لكل من القائم بإجراء المقابلة والمحاور (المشارك) بتوضيح الغموض والنقاط الضرورية، ويعتمد وقت المقابلة ومدتها على ردود المشاركين التي يمكن أن تطول أو تقصر، ويمكن تسجيل المقابلات بالصوت بإذن من المشارك للتأكد من رواية دقيقة للمقابلة والتي يمكن إعادة عرضها لأغراض تحليلية ويجب ضمان عدم الكشف عن هويته أثناء التسجيل، ويجب تذكير المشاركين بحقهم في الانسحاب من الدراسة أو إنهاء المقابلة في أي وقت قبل بدء الجلسة (Khan.2014.230). وتتم عملية التحليل بعد المقابلات الأولى لتحديد العينة النظرية التالية وتوفير معلومات حول المكان لجمع المزيد من البيانات المركزة، ويتم عمل المذكرات التفصيلية مباشرة بعد جمع البيانات، وبعد الانتهاء من المقابلات الأولية يجري الباحث إجراء مقارنة أولية، في محاولة للعثور على رابط بين هذه المفاهيم التي تم إنشاؤها من المقابلات الأولية، لتجميعها في فئات أولية من خلال كتابة المذكرات مباشرة بعد جمع البيانات، لذا كانت عملية مستمرة خلال عملية البحث بأكملها، فكتابة المذكرات أمرًا ضروريًا وحيويًا للباحثين لتحليل البيانات والرموز بسرعة وفي الوقت المحدد أثناء عملية البحث لمساعدة الباحثين على زيادة تجريدتهم للأفكار وأيضًا لتذكير الباحثين في مرحلة لاحقة 37. Shannak & Aldhmour.2009.

وبعد الانتهاء من تفرغ المقابلة، تبدأ عملية التحليل والتي تبدأ مع بداية البحث وتنتهي مع المرحلة الأخيرة وهي ظهور النظرية، وتعتمد مرحلة تحليل البيانات بشكل مباشر على عملية ترميز البيانات بمستوى عالي من الدقة على ثلاث مراحل عن طريق المقارنة الثابتة للبيانات، وتتألف من:

1/ الترميز الأولي أو المفتوح **Open Coding**: الخطوة الأولى في عملية الترميز، وتبدأ مع أول مقابلة يقوم بها الباحث أثناء جمع البيانات؛ مع مراعاة أن يقوم الباحث بجمع البيانات وتحليلها بوقت واحد، ومن المهم أن يبقى الباحث منفتحًا على أي فكرة

قد يجدها في البيانات، وأن يثير التساؤلات التي تساعد على بناء فئات: ماذا تعني هذه البيانات؟ وماذا تقترح؟ ومن وجهة نظر من؟ وما الفئة النظرية التي تشير إليها هذه البيانات المحددة؟ (محمود، 2018، 98). وتمر هذه المرحلة من الترميز بمستويين؛ الأول هو استخراج المفاهيم، ويكون الاعتماد الكامل على الكلمات التي أدلى بها أفراد العينة، ومن ثم فهم المعاني وتقديم المفهوم المناسب للعبارات التي أدلى بها المستجيب، والمستوى الثاني يتم ترتيب وتنظيم هذه المفاهيم ومقارنتها من حيث التشابه والاختلاف عن طريق الصفات والأبعاد المرتبطة بها (الذبياني، 2011، 26) وتساعد هذه المرحلة الباحثين على التفكير والسماح لأفكار جديدة بالظهور، ثم يتم تقسيم البيانات إلى أجزاء رئيسة عبارة عن جملة أو جملتين ولكن نادراً ما يكون في عدد كلمات مثل الفقرة ويتم تجميع عدد كبير من المفاهيم ثم يتم تقليلها عن طريق تجميعها وتصنيفها من خلال عملية التحليل والمقارنة المستمرة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينهما ثم تجميعها في فئات أولية 37. Shannak & Aldhmour.2009.

2/ الترميز المحوري: **Axial Coding**: تعتمد أولى مراحل الترميز المحوري على آخر مرحلة في الترميز المفتوح والتي انتهت بتكوين الفئات الأولية أو الفرعية، وعليه تبدأ عملية الترميز المحوري بعملية ربط هذه الفئات الفرعية بفئات أخرى رئيسة، ومن ثم ربط الفئات مع بعضها البعض، والذي يستدعي من الباحث التفكير خلال هذه العملية بشكل استقرائي واستنباطي بالذهاب إلى الفئات الرئيسة أو العودة إلى المفاهيم التي كونت الفئات الفرعية، وفي هذه المرحلة يعاد ترتيب وضع البيانات مع بعضها مرة أخرى، وربطها بطريقة جديدة، وسبب تسميته بالترميز المحوري هو أن هذه المرحلة هي محور التحليل والترميز، والتي تربط بين الترميز المفتوح والترميز الانتقائي، وتسهل عملية الانتقال بين المرحلتين بشكل منطقي وعلمي و منظم (الذبياني، 2011، 27).

3/ الترميز المُرَكَّب - الانتقائي **Selective Coding**: يتم تجميع المزيد من البيانات لتحسين وتقوية وتفصيل الفئات الرئيسة التي ظهرت سابقاً، وفي هذه المرحلة أصبح الباحث أكثر درايةً بالفئة ويمكنه جمع البيانات بشكل انتقائي والتركيز بشكل جيد على



الفئات الموحية، ويتم تغيير الإطار الأولي بسبب البيانات الجديدة التي تم جمعها وتحليلها في المرحلة الثانية، وقد يتم تغيير بعض أسماء الفئات الفرعية؛ أو دمج بعض الفئات الفرعية مع أخرى، وقد تنتج هذه المرحلة فئات جديدة بحيث تصبح بعض الفئات الفرعية أكثر وضوحاً 45. Shannak & Aldhmour. 2009. وفي هذه المرحلة تتم عملية اختيار فئة واحدة مركزية أو تصنيف مركزي Core Category تكون هي الفئة الأساسية والتي يصب فيها باقي الفئات الفرعية؛ إذ إن الفئات الفرعية مبنية على المفاهيم الناتجة عن الترميز المفتوح مروراً بالفئات التي نشأت عن طريق الترميز المحوري، حيث يتم ربط هذه الفئات مع بعضها البعض لنصل من خلال الربط إلى فئة واحدة رئيسة تفسر لنا الظاهرة محل الدراسة، وفيها يقوم الباحث باختيار أبرز الرموز والأهم بالنسبة إلى البحث (محمود، 2018، 98).

وفي ضوء ما تقدم يعد نهج النظرية المجذرة أنسب وأكثر ملائمة لمشكلة البحث الحالي لما يتيح من استكشاف السلوكيات ووجهات النظر المختلفة بعمق اعتماداً على ملاحظات وتفسيرات وتصور الأفراد للأحداث المختلفة، ولمعرفة تعقيدات الوضع من خلال إطار شامل؛ إذ بدأت الباحثتان بإجراء مقابلات مع بعض الإداريين دون تحديد مسبق لأي فرضيات حول جودة الحياة الوظيفية، وذلك بسبب وجود نقص في الأساس النظري (الأدبيات) الذي يمكن أن يساعد كأساس لفهم متطلبات جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، فلم يكن من الممكن في بداية هذا البحث استخدام الاستبيانات أو المقابلات المقننة، نظراً لعدم وجود فرضيات محددة يمكن طرح أسئلة حولها، ومع ذلك وبعد المرحلة الأولى من إجراء عدة مقابلات فردية وجهاً لوجه بين الباحثتين والموظفين، تمكنت الباحثتان من بناء فرضيات أولية للمتطلبات العامة لتحسين جودة الحياة الوظيفية وتحدياتها، وبعد المرحلة الثانية ظهرت الفئات والفرضيات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها من خلال تحليل الوثائق والمقابلات، هذا بالإضافة إلى أن النظرية المجذرة تسمح بدرجة من المرونة في كل من اختيار الحالات لإدراجها في العينة وفي تحليل البيانات، وهو مناسب تماماً لاستكشاف

موضوعات وأفكار جديدة تتعلق بجودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، لاكتشاف العوامل التي تؤثر على تحسينها في سياقات الحياة الواقعية بالكلية، وعند تحليل معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة اتضح أن جزء كبير من متطلبات تحقيق معايير هذه الجائزة يرتبط بتحسين جودة حياة العمل من خلال أبعاد متعددة حددها البحث الحالي في: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، بعد الأمن والسلامة المهنية، وبعد الرفاهية في بيئة العمل.

#### د/ وصف مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يبلغ عدد موظفي الكلية (149) موظفًا موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة، كما يتضح من الجدول التالي:

#### جدول (3)

موظفي كلية التربية - جامعة الفيوم موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة

م	الإدارة	العدد
1	إدارة المكتبة	4
2	الشئون المالية (مشتريات+ صناديق+خزنة+ مخازن)	14 + 1 تعاقد + 1 انتداب
3	الشئون الإدارية (بما فيهم: مدير عام الكلية و مدير الشئون الإدارية)	4
	الشئون القانونية	1
4	كادر عام	14+ انتداب
5	معامل	9
6	السكرتارية (وكلاء + عميد+الأقسام الأكاديمية+الشئون القانونية + وحدة الخدمات الإلكترونية)	16
7	إدارة شئون الطلاب	19+ أجازة خاصة
8	رعاية شباب	11
9	إدارة الدراسات العليا	18+ أجازة خاصة
10	الخريجين	13+ أجازة خاصة
11	الكادر الخاص	4

3	الأرشيف	12
3	قسم الصيانة	13
6 + 93 مستبعدين	المجموع	

المصدر: جامعة الفيوم ، كلية التربية. (2020) كشف بأسماء موظفي الكلية موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة.

وباستثناء كل من : مدرسي اللغة (8)، وسائق عميد الكلية (1)، وقطاع الأمن الداخلي (11)، وعمال الكلية (الخدمات المعاونة) (30)، يصبح عدد إداريي الكلية (99) موظف، منهم (6) مستبعدين للأسباب الموضحة بالجدول السابق، وبذلك يصبح المجتمع الكلي للدراسة (93) موظف.

2. عينة الدراسة : تم اختيار عينة قصدية من الإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم بحيث تكون ممثلة لمختلف إدارات الكلية، وذلك للكشف عن متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم كأحد متطلبات حصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، حيث ترتبط طريقة اختيار العينة بالعرض من الدراسة وأسئلة البحث الخاصة بالدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (30) موظفًا، موزعة كما يلي على إدارات الكلية المختلفة:

#### جدول (4)

##### عدد أفراد العينة ونسبتهم المئوية موزعة على إدارات الكلية

م	الإدارة	عدد العاملين بها	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية للعينة
1	مدير عام الكلية	1	1	100%
2	إدارة الدراسات العليا	8	4	50%
3	الخريجين	3	3	100%
4	إدارة شؤون الطلاب	9	4	44.4%
5	إدارة المكتبة	4	2	50%
6	الشؤون المالية	14	3	21.4%
7	الكادر الخاص	4	1	25%
8	السكرتارية	16	4	25%
9	رعاية الشباب	10	4	40%

33.33%	1	3	الصيانة	9
33.33%	3	9	معامل	10
37.04%	30	81	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تمثل (37.04 %) من عدد الموظفين بالإدارات المختارة، بينما تمثل (32026 %) من عدد أفراد المجتمع الكلي للدراسة البالغ (93) موظفًا.

هـ/ أداة الدراسة: تمثلت في المقابلة المفتوحة، والتي تتميز بعمق استجابة أفراد العينة، وكذلك إمكانية الحصول على كم كبير من البيانات والمعلومات، وقد قامت الباحثان بإعداد استمارة تضمنت أسئلة المقابلة في صورتها النهائية بعد ثلاث مراحل من المقابلات، والتي أمكن تصنيفها إلى خمس أبعاد، تناولت: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، الأمن والسلامة المهنية، الرفاهية في بيئة العمل<sup>(1)</sup>.

و/ تحليل البيانات لتحديد متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم

تعد عملية تحليل البيانات وتصنيفها وتفسيرها وإضفاء المعنى عليها من الأمور الشاقة في البحوث النوعية، وذلك نظرًا للكُم الهائل من البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من الميدان حيث تحتاج إلى وقت كبير وجهد شاق في العمل على تحليلها، وتختلف البحوث الكمية عن البحوث الكيفية في ذلك؛ ففي البحوث الكيفية يتم التحليل مع استمرارية جمع البيانات حيث تبدأ عملية التحليل مع بداية دخول الميدان وتنتهي بنهاية الدراسة (محمد، 2019، 315)، وفي الدراسة الحالية بدأت عملية تحليل البيانات بعد إجراء المقابلات الأولية مع العينة؛ حيث تم تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها كنوع من تنظيم البيانات، ثم تم تصنيف البيانات وقراءتها من أجل فهم أعمق ثم تم صياغة أسئلة حول البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة، ثم الرجوع إلى الميدان للحصول على إجابات عن هذه الأسئلة، وبعد القراءة المكثفة للبيانات التي تم جمعها

(1) ملحق (1) استمارة مقابلة للكشف عن متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم، وملحق (2) الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

والرجوع إلى الميدان للمرة الثالثة، تم إجراء عملية الترميز المفتوح للبيانات، وتعد عملية الترميز الأولي أو المفتوح المرحلة الأولى من عملية التحليل، والتي تتمثل في إعطاء عناوين قصيرة أو كلمات تصف أجزاء معينة من البيانات المتشابهة مع عقد المقارنات المستمرة بينها داخل المقابلة، كما قامت الباحثان بإعطاء تفسيرات أولية للبيانات في هذه المرحلة، وبعد ذلك تم الترميز المحوري للبيانات من خلال ربط وتنظيم المفاهيم والأفكار في أطر متشابهة، ثم مرحلة الترميز الانتقائي والتي من خلالها تم تحديد المفاهيم والموضوعات التي تجيب عن أسئلة الدراسة والتي تعد النتائج الرئيسة. وحرصت الباحثتان على جذب اهتمام أفراد العينة للإجابة بجدية والتعبير عن آرائهم من خلال توضيح العلاقة بين إجاباتهم ومدى تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، كأحد متطلبات حصول الكلية على جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، الأمر الذي يعود بالنفع على الكلية وجميع العاملين بها، وقد بدأت المرحلة الأولى من المقابلات بطرح أسئلة، عامة أجاب عنها أفراد العينة كما يلي :

1. متى تشعر بالسعادة والرضا في عملك؟ ، وتعددت الإجابات كما يلي:
- عندما انتهى من أداء العمل لأن عدم الانتهاء من العمل يجعلني أقع تحت ضغط نفسي.
- عندما أحقق إنجازاً في عملي بالتعاون مع فريق العمل .
- عندما أجد تقدير من إدارة الكلية أو حتى من الطلاب أو الذين أقدم لهم الخدمة .
- عندما أحصل على رعاية صحية جيدة .
- عندما أجلس في بيئة عمل آمنة ومريحة .
- عندما أشعر أنني أشرك في اتخاذ القرار وأني عضو فعال ومؤثر في تنظيم العمل .
- عندما أحصل على فرص للتنمية المهنية تطور أدائي في عملي .
- عندما نتاح لنا المتطلبات المادية اللازمة لأداء العمل (ورق طباعة - أقلام - .....
- عندما أشعر بالعدالة والمساواة في العمل .
- عندما يتم توفير عدد أكبر من الموظفين المدربين .

- عندما يحدث تحديث دائم للأجهزة (أجهزة الحاسب، الطابعات، ....) من خلال الصيانة المستمرة و شراء أجهزة بديلة للمستهلكة.
- 2. ما أقصى ما تتمناه في عملك؟، وكانت الإجابات كما يلي:
  - أن أصل إلى 100% من رضا الجمهور.
  - أن أقدم الخدمة المطلوبة وبشكل جيد .
  - أن توجد مرونة في العمل والمرونة تأتي من الفهم فعندما يعرف كل موظف الدور المنوط به لا يتم تصعيد أي موضوع للإدارة العليا.
  - أن أتخلص من الضغط النفسي نتيجة عبء العمل مع وجود عجز في عدد الموظفين.
- 3. رتب مصادر السعادة وجاذبية العمل بالنسبة لك، وكانت الإجابات كما يلي:
  - التقدير المادي (أن أعمل وأجد مقابل مع العدالة في توزيع المكافآت والموارد).
  - التقدير المعنوي.
  - الرعاية الصحية لي ولأسرتي.
  - العدالة في تقسيم ساعات العمل (لماذا نحضر ستة أيام أسبوعياً في حين أن العاملين بالكليات الأخرى يعملون خمسة أيام فقط).
- 4 . هل تلاحظ فارق في أسلوب العمل قبل وبعد حصول الكلية على الاعتماد؟ وكانت الإجابات كالتالي:

تحققت بعض المميزات مثل: حصلنا على مكاتب خشبية، أعدنا ترتيب المكان، أزلنا الدواليب الخشبية المعلقة فأصبح المكان أريح إلى حد ما، تم توزيع عدد من أجهزة الحاسب على المكاتب، هناك قرارات تتخذ لصالح العمل، المتابعة المستمرة من قبل وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، صوت الطلاب أصبح مسموعاً، أصبحنا ملمين باللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل؛ إلا أن هناك بعض الجوانب مازالت تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، مثل: توفير التقدير المادي والمعنوي للملائم، وجود درجة أكبر من التنسيق بين بعض الإدارات لتقديم الخدمة للخريجين في الوقت الملائم .

وفي ضوء الإجابات السابقة تم صياغة أسئلة أخرى لتحديد متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم من وجهة نظرهم، والرجوع للميدان مرة ثانية وثالثة، حيث تم إجراء المقابلات معهم ثلاث مرات على التوالي (طبقاً لمنهجية النظرية المجذرة) للاستفسار عن هذه المتطلبات، والتي أمكن تصنيفها إلى خمس فئات، تناولت: البعد المهني، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، بعد الأمن والسلامة المهنية، وبعد الرفاهية في بيئة العمل، وتم وضعها في جداول تتضمن مراحل الترميز الثلاث، مع الربط بين هذه المتطلبات بما يقابلها من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة، كما سيتم توضيحه فيما يلي :

أولاً: البعد المهني، يشمل عناصر: التنمية المهنية للإداريين، التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، العدالة في تطبيق نظام المحاسبية، الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية، الإبداع الإداري.

1 - متطلبات التنمية المهنية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات التنمية المهنية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية وفق الترميزين المحوري والإنتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

جدول (5)

البعد المهني (كترميز مفتوح) : التنمية المهنية (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
التنمية المهنية	<p>الترميز الانتقائي (متطلبات التنمية المهنية)</p> <p>- التدريب على استخدام الأجهزة المتطورة والشبكات والتقنيات الحديثة، وصيانتها.</p> <p>- توفير برامج تدريبية متخصصة تلائم التطور البيئي للعمل مثل إدارة الأزمات وفن التعامل مع الجمهور وتنمية المهارات الإدارية.</p> <p>- أن تتم الدورات التدريبية بشكل إجباري ومستمر.</p> <p>- تنوع فرص التنمية المهنية.</p> <p>- توفير حوافز تشجع على حضور الدورات التدريبية.</p> <p>- التنسيق بين الجهات المتعددة المنوطة بتقديم الدورات التدريبية.</p> <p>- إعفاء الموظف من مهامه أثناء فترة التحاقه بالدورات التدريبية.</p> <p>- توزيع التدريبات على الإداريين بشكل أكثر عدالة وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.</p> <p>- تضمين البرامج التدريبية تدريبات عملية وممارسات فعلية بدلاً من التدريبات النظرية التي تستهدف الحصول على الشهادة فقط.</p> <p>- زيادة فرص التدريب داخل الكلية وخاصة دورات الكمبيوتر واللغة الانجليزية.</p>	<p>معار رئيس (9): الحوكمة : الاستثمار في رأس المال البشري واستدامته ورفع كفاءته وإنتاجيته.</p> <p>معار رئيس (7): رأس المال البشري - تطوير وتطبيق سياسات وخطط وأنظمة عمل متكاملة تعزز بيئة العمل الإيجابية داخل الجهة وتغطي مختلف الجوانب المتعلقة بعمليات التوظيف والتطوير المهني و تخطيط المسار الوظيفي والانتقال والتظلم الوظيفي و أنظمة التحفيز و التكريم وغيرها.</p> <p>- بناء ثقافة التعلم وتحسين الأداء مع تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط التدريبية باستخدام أشكال التدريب و التعلم المستمر المختلفة و تنفيذها بشكل يضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة و قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية</p>

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بالتنمية المهنية التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع نتائج كل من دراسة (Pandey & Jha. 2014)، ودراسة (Bora. 2017).

2 - متطلبات التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:



وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

### جدول (6)

البعد المهني (كترميز مفتوح) : التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار	(متطلبات التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار)	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد كوادرنج من الشباب في جميع الأقسام.</li> <li>- اختيار عناصر جديدة وضمها إلى الأقسام.</li> <li>- الدقة في اختيار القيادات وتدريبهم على كيفية التعامل مع المرؤسين وتمكينهم إدارياً.</li> <li>- أخذ رأي الرؤساء في أي تعديلات أو تغيير داخل إدارتهم من جميع النواحي.</li> <li>- إشراك أكبر عدد من الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمس قطاع عريض منهم.</li> <li>- يكون للموظفين صوتاً مسموعاً لدى الإدارة العليا.</li> <li>- تجنب التعسف في اتخاذ بعض القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معياري رئيس (3): خدمات سبع نجوم</li> <li>تمكين موظفي خدمة المتعاملين من أداء مهامهم و تحسين جودة الخدمات المقدمة من الجهة الحكومية.</li> <li>معياري رئيس (7): رأس المال البشري</li> <li>تمكين الموارد البشرية وضمان حصولهم على الأدوات والمعلومات والكفاءات والصلاحيات اللازمة لضمان مساهمتهم القصوى في تحقيق الأهداف.</li> </ul>

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بالتمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما أوصت به كل من دراسة (النويقة، 2014) من حيث تأكيدها على الأثر الإيجابي لأبعاد تمكين فرق العمل على تعزيز التميز التنظيمي، وكذلك دراسة (Ngcamu. 2017).

3 - متطلبات تحقيق العدالة في تطبيق نظام المحاسبية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق العدالة في تطبيق نظام المحاسبية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

### جدول (7)

البعد المهني (كترميز مفتوح): العدالة في تطبيق نظام المحاسبية (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
العدالة في تطبيق نظام المحاسبية	- المراقبة المستمرة على الجميع لمعرفة من يعمل ومن لا يعمل. - تحديد المسؤول المباشر عن الخطأ ومحاسبته. - أن يعرف متلقي الخدمة من المسؤول المباشر عن نوع وجودة الخدمة التي يتلقاها.	معييار (7) رأس المال البشري: تقييم أداء الموارد البشرية بما يضمن العدالة والتكافؤ والشفافية وتوفير معلومات منتظمة عن مستويات الأداء لتحسينها وربط التقدم الوظيفي والمكافآت والحوافز بنتائج التقييم. معييار (9): الحوكمة: ضمان الشفافية والعدالة والنزاهة والقابلية للمساءلة على كافة المستويات من خلال تطبيق الإجراءات واللوائح، وتنفيذ ما يرد في تقارير التقييم والتدقيق من الجهات المعنية بالمتابعة والرقابة الإدارية والمالية

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بتحقيق العدالة في تطبيق نظام المحاسبية التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع نتائج كل من دراسة

(Pandey & Jha.2014)، ودراسة (Acheampong, Muhammed & Ag-

. (yapong.2016)

4 - متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية لتحسين جودة الحياة الوظيفية

للإداريين بالكلية وفق الترميز المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

جدول(8)

البعد المهني(كترميز مفتوح): الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية(كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية	(متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية)	معايير رئيس (2): المهام الرئيسية - تطبيق نظام لإدارة الأداء المؤسسي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتحديد وتصنيف العمليات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. - تحديد المسؤولين عن كل عملية وأدوارهم وصلاحياتهم، وتصميم وقياس مؤشرات أداء للعمليات وربطها بالخطة الاستراتيجية. - معالجة الموضوعات الخاصة بالتداخل والازدواجية بالعمل. معايير رئيس (3): خدمات سبع نجوم - تحديد المسؤولين عن الخدمات العمليات وبيان أدوارهم ومسؤولياتهم في استحداث وإدارة وتطوير هيكل العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات، ومعالجة الموضوعات المتعلقة بالتحديات والتداخل والازدواجية في العمل معايير رئيس (7): رأس المال البشري - تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها ودعم التوازن بين الجنسين. معايير رئيس (9): الحوكمة: تحقيق مبادئ الحوكمة الخاصة بالمهام والمسؤوليات، ومراجعة الهيكل التنظيمي لتنفيذ الإستراتيجية
		معايير رئيس (2): المهام الرئيسية - توزيع الأدوار داخل كل إدارة حسب كفاءة كل فرد . - وجود عدالة في توزيع جداول الملاحظات أثناء الامتحانات أو أي عمل إضافي في ضوء مهام الإدارات المختلفة. - أن يعرف متلقي الخدمة الإجراءات المتبعة حتى يحصل على ما يريد. - تحديد معايير جيدة ومنظمة لكل إدارة لمعرفة كل فرد ما له وما عليه. - تنسيق العمل بين الإدارات خاصة ذات العلاقات الحيوية مثل إدارات شئون التعليم والطلاب، والدراسات العليا، والخريجين. - سد العجز في عدد العاملين بالجهاز الإداري(خاصة في إدارة الدراسات العليا).

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بتحقيق الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه

المتطلبات مع دراسة (ابراهيم، 2014) في تأكيدها على أنه للفاعلية التنظيمية تأثيراً جوهرياً طردياً في تحقيق التميز في أداء المؤسسات الجامعية، كذلك في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

## 5 - متطلبات تنمية الإبداع الإداري لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تنمية الإبداع الإداري لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والإنتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

### جدول (9)

#### البعد المهني (كترميز مفتوح) : الإبداع الإداري (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الإنتقائي (متطلبات تنمية الإبداع الإداري)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
الإبداع الإداري	- تشجيع الأفكار المتطورة في العمل. - إثابة المبدعين في أداء عملهم. - وجود مرونة تتيح المجال للإبداع -القضاء على بيروقراطية وروتين الإجراءات التي تحكمها لوائح محددة. - دعم دور القيادات الإدارية في تقديم اقتراحات لتطوير أداء المرؤوسين في العمل. - القضاء على مشكلات الدفاتر وتداول السجلات الورقية حتى لا تعطل مصلحة الطالب خاصة عند استخراج الشهادات.	معياري (3): خدمات سبع نجوم : تحديد وتصنيف الخدمات والعمليات واستخدام أساليب مبتكرة لإدارتها وتطويرها . معياري (5): استشراف المستقبل: تطوير إستراتيجيات ومبادرات استباقية تدعم التوجهات المستقبلية والمرونة والابداع. معياري (6): إدارة الابتكار - بناء ثقافة وبيئة عمل تدعم الابتكار والتطوير المستمر . - تطوير وتطبيق سياسات وإستراتيجيات لإدارة الابتكار تتضمن استخدام معايير واضحة لتحديد أولويات وفرص التحسين والتطوير التي تحتاج حلولاً مبتكرة وبما يساهم في تحقيق إستراتيجية المؤسسة ورؤية مصر 2030 . - توفير بيئة العمل والقنوات الملائمة والأدوات التي تحفز الموارد البشرية والمتعاملين والمعنيين على المشاركة في أنشطة الابتكار بما يتوافق مع معايير عمل برامج الابتكار في الحكومة. معياري رئيس (7): رأس المال البشري : تشجيع ومكافأة الإنجازات الرائدة والابتكارات على جميع المستويات (الموظفين وفرق العمل) بطريقة مناسبة وخلق التنافس الإيجابي فيما بينهم . معياري رئيس (9): الحوكمة: خلق بيئة عمل إيجابية ومبتكرة من خلال وضع سياسات لتحقيق أهداف الأفراد والجهة بشكل مشترك

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بتنمية الإبداع الإداري التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Royuela. 2008)، ودراسة (Tabassum& Rahman& Jahan 2012)، كما توافقت متطلبات هذا البعد مجتمعة مع ما توصلت له دراسة (Rahman. 2018).

ثانيًا: البعد الاقتصادي، يشمل عناصر: التقدير المادي، والرعاية الصحية.

1 - متطلبات تحقيق التقدير المادي لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقًا لخطوات النظرية المجردة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق التقدير المادي لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية وفق الترميزين المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

جدول (10)

البعد الاقتصادي (كترميز مفتوح) : التقدير المادي (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي (متطلبات تحقيق التقدير المادي)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
التقدير المادي.	- الحصول على تقدير مادي و حوافز ومكافآت تناسب طبيعة العمل. - العدالة في توزيع المكافآت بين إدارات الكلية ووفقا لجهود العاملين. - تخصيص بند في الصناديق الخاصة لتقديم الدعم المادي للموظفين في حالة الظروف الطارئة. - حسن استغلال موارد الكلية لدعم الموظفين مادياً. - وجود حد أدنى من المكافآت يحصل عليه الجميع. - الحصول على مكافآت مالية مقابل ساعات العمل الإضافية. - منح الموظفين المجتهدين مكافآت مادية ومعنوية.	معياري رئيس (7): رأس المال البشري تقدير جهود العاملين ومكافأتهم وتحفيزهم وتمكينهم ورفع قدراتهم على الابتكار.

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بتحقيق التقدير المادي التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه دراسة (Bora. 2017).

## 2 - متطلبات تحقيق الرعاية الصحية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجردة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق الرعاية الصحية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

### جدول (11)

#### البعد الاقتصادي (كترميز مفتوح) : الرعاية الصحية (كترميز محوري)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي (متطلبات تحقيق الرعاية الصحية)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
الرعاية الصحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على رعاية صحية تليق بنا كعاملين داخل الحرم الجامعي.</li> <li>- توفير استشاريين متخصصين في كل التخصصات داخل مبنى التأمين الصحي المخصص للإداريين بالجامعة.</li> <li>- وضع نظام جيد للتأمين الصحي الأسري.</li> <li>- الاهتمام بتوفير الأدوية بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.</li> <li>- إعادة النظر في الإجراءات الكثيرة اللازمة عند الحاجة لإجراء جراحة أو أخذ أجازة مرضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معياري رئيس (7): رأس المال البشري</li> <li>تطوير وتطبيق سياسات وخطط ومبادرات وبرامج وأنظمة عمل متكاملة تعزز بيئة العمل الإيجابية داخل الجهة مع ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفقاً لقوانين ولوائح الموارد البشرية والأنظمة المكمل لها، وبما يضمن تحقيق العدالة والرضا وتكافؤ الفرص والشفافية والتوازن ما بين الجنسين.</li> </ul>

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بتحقيق الرعاية الصحية التي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه دراسة (Reddy. 2010).

### ثالثاً: البعد الاجتماعي:

متطلبات تحقيق عناصر البعد الاجتماعي (يشمل عناصر: التقدير المعنوي، الظروف الطارئة، والمناسبات الاجتماعية). لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق عناصر البعد الاجتماعي لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والإنتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

#### جدول (12)

#### البعد الاجتماعي (كترميز مفتوح)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي (متطلبات تحقيق عناصر البعد الاجتماعي)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
التقدير المعنوي	الحصول على تقدير معنوي ملائم (شهادات تقدير - الموظف المثالي - الأم المثالية) على مستوى كل من الكلية والجامعة	معياري رئيس (7): رأس المال البشري - تقديم خدمات لإرضاء الموظفين والارتقاء بجودة الحياة لديهم وفقاً لقوانين ولوائح الموارد البشرية والأنظمة و الأدلة المكملة وبما يضمن تحقيق العدالة و الرضا وتكافؤ الفرص و الشفافية و التوازن ما بين الجنسين.
الظروف الطارئة	- منح الموظف أجازة استثنائية في حالة الظروف الطارئة (مرض - اضطراب للسفر). - مراعاة الظروف الطارئة التي قد يمر بها الموظف وتستدعي تأخره عن العمل أو انصرافه مبكراً من خلال إذن تأخير أو إذن انصراف مبكر. - مراعاة الظروف الصحية لأفراد الأسرة. - تخصيص مساعدات مالية من قبل الكلية للموظف الذي يمر بظرف ما دون الحاجة إلى قيامه بإجراءات كثيرة للحصول عليها.	- توفير بيئة عمل إيجابية وصحية وآمنة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والابتكار وتحقيق التوازن بين الحياة العملية و الشخصية لهم (مثل: مكتبة، قاعة رياضية، ومناطق استراحة، ووسائل للابتكار والبحث، وغيرها).
المناسبات الاجتماعية	- تكليف العاملين بأي إدارة بالقيام بمهام الموظف الذي يظرف ما رسمياً. تنظيم فعاليات تجمع الموظفين والقيادات الأكاديمية والإدارية لخلق مناخ اجتماعي جيد. - تكوين جمعية تضم الإداريين بالكلية تكون معنية بتحقيق مشاركة فعالة في مختلف المناسبات الاجتماعية للإداريين (زواج، وفاة، ..).	- تمكين وتعزيز دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة (مثل: توفير الحضانات للأطفال أو ساعات عمل مرنة، أو سياسات داعمة للأم العاملة).

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة بالبعد الاجتماعي (التقدير المعنوي، والظروف الطارئة، والمناسبات الاجتماعية)، واللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Reddy. 2010)، ودراسة (Garbarova.2017).

رابعاً: بعد الأمن والسلامة المهنية:

(ب)متطلبات تحقيق عناصر بعد الأمن والسلامة المهنية(يشمل عناصر: مكان عمل آمن، والتعامل مع المخاطر الطارئة في بيئة العمل) لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق عناصر بعد الأمن والسلامة المهنية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والإنتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:



جدول (13)

بعد الأمن والسلامة المهنية (كترميز مفتوح)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي (متطلبات تحقيق عناصر بعد الأمن والسلامة المهنية)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
مكان عمل آمن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير مخازن مؤمنة للملفات الورقية.</li> <li>- إجراء فحص دوري للوصلات الكهربائية لضمان السلامة.</li> <li>- توفير طفاية حريق صالحة للاستخدام في كل مكتب.</li> <li>- إجراء فحص دوري لطفايات الحريق للتأكد من صلاحيتها للاستخدام.</li> <li>- سرعه البت في شأن المبنى المطور إما بالإزالة أو الترميم.</li> <li>- الاهتمام بصيانة ونظافة دورات المياه من خلال المتابعة المستمرة.</li> <li>- الاهتمام بمرافق الصرف الصحي.</li> </ul>	<p>معياري رئيس (2): المهام الرئيسية</p> <p>تطبيق أنظمة لقياس وإدارة تأثير العمليات على الصحة والسلامة والبيئة لتقليل التأثيرات السلبية الناجمة عن المجتمع والبيئة وترشيد ورفع كفاءة استهلاك الطاقة والمياه.</p> <p>معياري رئيس (7): رأس المال البشري : توفير بيئة عمل صحية وآمنة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والابتكار .</p> <p>معياري رئيس (8): إدارة الموارد والممتلكات</p> <p>تطبيق المواصفات والمعايير البيئية في عمليات الجهة الحكومية</p> <p>معياري رئيس (10): إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال</p>
التعامل مع المخاطر الطارئة في بيئة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير دورات تدريبية متخصصة للتعامل مع المخاطر الطارئة.</li> <li>- تدريب اثنين من كل مكتب على كيفية استخدام طفاية الحريق.</li> </ul>	<p>- إيجاد وتطبيق سياسات فعالة وشاملة لإدارة المخاطر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وضمان استمرارية الأعمال بهدف الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة مع ضمان التعامل مع كافة أنواع المخاطر والأزمات والكوارث المحتملة، تتضمن أنشطة ومسؤوليات التنفيذ والأطر الزمنية والموارد اللازمة والسيناريوهات البديلة.</p>

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة ببعده الأمن والسلامة المهنية (مكان عمل آمن، والتعامل مع المخاطر الطارئة في بيئة العمل)، واللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Bora. 2017)، ودراسة (Reddy. 2010).

### خامساً: بعد الرفاهية في بيئة العمل:

متطلبات تحقيق عناصر بعد الرفاهية في بيئة العمل (يشمل عناصر: رفاهية مكان العمل، الصيانة الدورية للتجهيزات المتاحة) لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم:

وفقاً لخطوات النظرية المجذرة، تم إدراج نتيجة المقابلات الشخصية والخاصة بمتطلبات تحقيق عناصر بعد الرفاهية في بيئة العمل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية وفق الترميزين المحوري والانتقائي مع توضيح أوجه الصلة بين هذه المتطلبات ومعايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة في الجدول التالي:

#### جدول (14)

#### بعد الرفاهية في بيئة العمل (كترميز مفتوح)

الترميز المحوري	الترميز الانتقائي (متطلبات تحقيق عناصر بعد الرفاهية في بيئة العمل)	ما يقابله من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة
رفاهية مكان العمل	- مكان واسع نشعر فيه بالراحة أثناء العمل. - أجهزة كمبيوتر بحالة جيدة. - أدوات مكتبية وأوراق طباعة كافية. - مكان مجهز في ساحة الكلية لأخذ استراحة قصيرة أثناء العمل. - تخصيص مكان لممارسة الأنشطة. - توفير تكييفات ومراوح. - وجود مبرد مياه داخل المكتب. - توفير ماكينة تصوير.	معياري رئيس (4): الحكومة الإلكترونية/ الذكية - تحديد احتياجات الجهة الحكومية إلكترونيا وإقامة بنية تحتية متقدمة وتطوير الخطط الداعمة لاستخدام الخدمات الذكية بمختلف الأعمال. - تصميم وتطوير وتحسين الخدمات الإلكترونية/ الذكية . - تطوير وإدارة الموقع الإلكتروني والتطبيقات الذكية . - إدارة البنية التحتية الإلكترونية والتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى فيما يتعلق باحتياجاتها إلكترونيا . - استخدام الحلول الذكية والتقنيات الحديثة) مثل: التعاملات الرقمية، والذكاء الاصطناعي) بما يساهم في دعم خدمات الجهة الإلكترونية وقنوات تقديمها بشكل يتكامل مع الجهات الحكومية الأخرى. معياري رئيس (7): رأس المال البشري - توفير بيئة عمل إيجابية وصحية وآمنة تساهم في تحفيز الموارد البشرية على الإنتاج والابتكار وتحقيق التوازن بين الحياة العملية و الشخصية لهم (مثل: قاعة رياضية، ومناطق استراحة .) - تمكين دور المرأة في العمل وخلق بيئة داعمة للمرأة والأم العاملة (مثل: توفير الحضانات للأطفال أو ساعات عمل مرنة).

الصيانة الدورية للتجهيزات المتاحة	- إجراء صيانة دورية للأجهزة المتاحة، واستبدال ما هو متهالك منها.	معياري رئيس (8): الممتلكات والموارد: الاستخدام الأمثل للممتلكات والمرافق وإدارة دورة حياة تلك الأصول من خلال البرامج الوقائية).
-----------------------------------	--	---

النتائج المدرجة بالجدول السابق تمثل المتطلبات المتعلقة ببعدها الرفاهية في بيئة العمل (رفاهية مكان العمل، الصيانة الدورية للتجهيزات المتاحة)، واللازمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تم التأكيد على أهميتها من قبل أفراد العينة، وتتفق هذه المتطلبات مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Reddy. 2010)، ودراسة (Ngcamu. 2017)

#### ملخص نتائج الدراسة الميدانية

أسفر استخدام منهجية النظرية المجذرة عن تحديد متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم من وجهة نظرهم كما يلي:

#### أولاً: البعد المهني

أ/ من حيث التنمية المهنية، تمثلت المتطلبات في تنوع فرص التنمية المهنية، مع توفير برامج تدريبية متخصصة تلائم التطور ببيئة العمل، على أن تتم بشكل إجباري ومستمر، مع التنسيق بين الجهات المتعددة المنوطة بتقديمها، وزيادة فرص التدريب داخل الكلية وخاصة على دورات الكمبيوتر واللغة الانجليزية، ولزيادة إقبال الإداريين على هذه الدورات اقترحت العينة: توفير حوافز تشجع على حضور الدورات التدريبية، إعفاء الموظف من مهامه أثناء فترة التحاقه بالدورات التدريبية، توزيع التدريبات على الإداريين بشكل عادل وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية، وتضمين البرامج التدريبية تدريبات عملية وممارسات فعليه بدلاً من التدريبات النظرية التي تستهدف الحصول على الشهادة فقط.

ب/ من حيث التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، تمثلت المتطلبات في إعداد كوادر من الشباب في جميع الأقسام، اختيار عناصر جديدة وضمها إلي الأقسام، تحري الدقة في اختيار القيادات وتدريبهم علي كيفية التعامل مع المرؤسين وتمكينهم إدارياً، أخذ رأي الرؤساء في أي تعديلات أو تغيير داخل إدارتهم من جميع النواحي،

إشراك أكبر عدد من الموظفين في اتخاذ القرارات التي تمس قطاع عريض منهم، أن يكون للموظفين صوتاً مسموعاً لدى الإدارة العليا، وتجنب التعسف في اتخاذ بعض القرارات.

ج/ من حيث المحاسبية، تمثلت هذه المتطلبات في: المراقبة المستمرة علي الجميع لمعرفة من يعمل ومن لا يعمل، تحديد المسؤول المباشر عن الخطأ ومحاسبته، أن يعرف متلقي الخدمة من المسؤول المباشر عن نوع وجودة الخدمة التي يتلقاها.

د/ من حيث الالتزام التنظيمي والمسئولية الوظيفية، تمثلت هذه المتطلبات في: توزيع الأدوار داخل كل إدارة حسب كفاءة كل فرد، وجود عدالة في توزيع جداول الملاحظات أثناء الامتحانات أو أي عمل إضافي في ضوء مهام الإدارات المختلفة، أن يعرف متلقي الخدمة الإجراءات المتبعة حتى يحصل على ما يريد، وتحديد معايير جيدة ومنظمة لكل إدارة لمعرفة كل فرد ما له وما عليه.

هـ/ من حيث الإبداع الإداري، تمثلت المتطلبات في: تشجيع الأفكار المتطورة في العمل، إثابة المبدعين في أداء عملهم، ووجود مرونة تتيح المجال للإبداع.

#### ثانياً: البعد الاقتصادي

أ/ من حيث التقدير المادي: تمثلت المتطلبات في: الحصول على تقدير مادي و حوافز ومكافآت تناسب طبيعة العمل، وتحقيق العدالة في توزيع المكافآت بين إدارات الكلية ووفقاً لجهود العاملين، بحيث يتم منح الموظفين المجتهدين مكافآت مادية ومعنوية، ويحصل أي موظف على مكافآت مالية مقابل ساعات العمل الإضافية، ووجود حد أدنى من المكافآت يحصل عليها الجميع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال حسن استغلال موارد الكلية لدعم الموظفين مادياً، وتخصيص بند في الصناديق الخاصة لتقديم الدعم المادي للموظفين في حالة الظروف الطارئة.

ب/ من حيث الرعاية الصحية، تمثلت المتطلبات في: الحصول على رعاية صحية تليق بهم كعاملين داخل الحرم الجامعي، توفير استشاريين متخصصين في كل التخصصات داخل مبنى التأمين الصحي المخصص للإداريين بالجامعة، وضع نظام

جيد للتأمين الصحي الأسري، الاهتمام بتوفير الأدوية بالكم المناسب وفي الوقت المناسب، وإعادة النظر في الإجراءات الكثيرة اللازمة عند الحاجة لإجراء جراحة أو أخذ أجازة مرضية.

### ثالثًا: البعد الاجتماعي

أ/ من حيث التقدير المعنوي، تمثلت هذه المتطلبات في: الحصول على تقدير معنوي ملائم (شهادات تقدير - الموظف المثالي - الأم المثالية) على مستوى كل من الكلية والجامعة .

ب/ من حيث الظروف الطارئة، تمثلت هذه المتطلبات في: منح الموظف أجازة استثنائية في حالة الظروف الطارئة (مرض - اضطرار للسفر)، مراعاة الظروف الطارئة التي قد يمر بها الموظف وتستدعي تأخره عن العمل أو انصرافه مبكرًا من خلال إذن تأخير أو إذن انصراف مبكر، مراعاة الظروف الصحية لأفراد الأسرة، تخصيص مساعدات مالية من قبل الكلية للموظف الذي يمر بظرف ما دون الحاجة إلي قيامه بإجراءات كثيرة للحصول عليها، وتكليف العاملين بأي إدارة بالقيام بمهام الموظف الذي يمر بظرف ما رسميًا.

ج/ من حيث المناسبات الاجتماعية، تمثلت هذه المتطلبات في: تنظيم فعاليات تجمع الموظفين والقيادات الأكاديمية والإدارية لخلق مناخ اجتماعي جيد، تكوين جمعية تضم الإداريين بالكلية تكون معنية بتحقيق مشاركة فعالة في مختلف المناسبات الاجتماعية للإداريين (زواج، وفاة، ..).

### رابعًا: بعد الأمن والسلامة المهنية

أ/ من حيث مكان عمل آمن، تمثلت هذه المتطلبات في: توفير مخازن مؤمنة للملفات الورقية، إجراء فحص دوري للوصلات الكهربائية، توفير طفاية حريق صالحة للاستخدام في كل مكتب، إجراء فحص دوري لطفايات الحريق للتأكد من صلاحيتها للاستخدام، سرعه البت في شأن المبنى المطور إما بالإزالة أو الترميم، الاهتمام بصيانة ونظافة دورات المياه، والاهتمام بمرافق الصرف الصحي.

ب/ من حيث التعامل مع المخاطر الطارئة في بيئة العمل ، تمثلت هذه المتطلبات في: توفير دورات تدريبية متخصصة للتعامل مع المخاطر الطارئة، تدريب اثنين من كل مكتب على كيفية استخدام طفاية الحريق.

#### خامساً: بعد الرفاهية في بيئة العمل

أ/ من حيث رفاهية مكان العمل، تمثلت هذه المتطلبات في: مكان واسع يشعرون فيه بالراحة أثناء العمل، أجهزة كمبيوتر بحالة جيدة، أدوات مكتبية وأوراق طباعة كافية، مكان مجهز في ساحة الكلية لأخذ استراحة قصيرة أثناء العمل، تخصيص مكان لممارسة الأنشطة، توفير تكييفات ومراوح، وجود مبرد مياه داخل المكتب، و توفير ماكينة تصوير.

ب/ من حيث الصيانة الدورية للتجهيزات المتاحة، تمثلت هذه المتطلبات في: إجراء صيانة دورية لجميع الأجهزة المتاحة، واستبدال ما هو متهالك منها.

المحور الخامس: الإجراءات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة» بالاستفادة من الخبرة الكندية:

#### تعتمد الإجراءات المقترحة على المنطلقات التالية:

1. البيئة المؤسسية الجيدة لكلية التربية جامعة الفيوم بكوادرها الإدارية، ومن ثم أهمية التوجو نحو استثمار تلك الكوادر بما يحقق رضاها الوظيفي، وبما يؤدي إلى تحقيق الغايات المنشودة مستقبلاً من حيث تحقيق التميز المؤسسي والحصول على الجائزة.

2. التوجه العالمي للتنمية المستدامة والتحديات المتلاحقة التي تفرض على كليات التربية في مصر أن تواكب هذه التوجهات وأن تفعل دور المكون البشري في تحقيق التميز المؤسسي استرشاداً بالأطر العالمية في هذا المجال .

3. الوضع السيء إجمالاً لكليات التربية في مصر، وبعدها عن التصنيف العالمي في سياق الوضع التنافسي للجامعات المصرية عامة، وفي سياق عدم حصول أي من كليات التربية (وليس كلية التربية جامعة الفيوم فحسب) على "جائزة المؤسسة

الحكومية المتميزة“ في دورتها الأولى ومن ثم كان التوجو نحو مواجهة هذا الوضع، في محاولة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين كمدخل مهم لتحقيق التميز المؤسسي.

4. التوجه الوطني المعاصر والمتمثل في ”جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة“ كأحد فئات ” جائزة مصر للتميز الحكومي «، التي بدأت دورتها الأولى في العام 2020/2019 ، وحتمية اشتراك جميع الكليات في هذه الجائزة في دورتها الثانية للعام 2021/2020 ، مما استدعى اهتماماً بالعنصر البشري وبجودة الحياة الوظيفية للعاملين كأحد متطلبات الحصول على هذه الجائزة.

5. أوجه الاستفادة التي توصلت إليها الدراسة من الخبرة الكندية من خلال عرض النموذج الكندي للتميز وعرض جهود جامعتي واترلو وكارلتون بشأن مجالات تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بهما تمهيداً لحصولهما على جوائز التميز الكندية.

وفيما يلي عرضاً للآليات المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم كأحد متطلبات جائزة «المؤسسة الحكومية المتميزة»، مقسمة تبعاً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي أسفرت عنها نتائج النظرية المجذرة:

أولاً: البعد المهني (تتفق متطلبات هذا البعد مع المعايير: الثاني، الثالث، الخامس، السادس، السابع، والتاسع من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة):

أ/ من حيث التنمية المهنية، يجب تنمية الإداريين مهنيًا ككوادر وموارد بشرية تمتلكها الكلية بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال:

1. إعداد قائمة بالاحتياجات التدريبية للإداريين وفق اختياراتهم واحتياجاتهم الأكثر إلحاحًا، وتحديثها بشكل دوري، وتوزيع فرص التدريب على الإداريين بشكل عادل وفقًا لاحتياجاتهم.

2. مساندة الإداريين الراغبين في التميز المهني والحصول على شهادات عليا أثناء الخدمة، مع تمويل مصروفات استكمال دراستهم على نفقة الجامعة والتسوية الوظيفية لهم عند الحصول على هذه الشهادات لدعم هذا التوجه.

3. الالتزام بتعزيز ودعم النمو الشخصي والمهني والتحسين المستمر لمعارف ومهارات وقدرات الإداريين للوصول إلى أعلى إمكاناتهم، من خلال التعاون بين كل من مركز التدريب التربوي بالكلية ومركز التميز للتنمية المستدامة، بحيث يمكن زيادة فرص التدريب داخل الكلية وتوفير فرص تعلم مبتكرة ومجانية للإداريين، بما في ذلك: ورش عمل، كتب، برامج تدريبية عبر الإنترنت، وبحيث يمنحون من خلالها شهادات لتحفيزهم على المشاركة.
4. تنظيم مؤتمراً سنوياً للإداريين بالتعاون مع الجامعة، بحيث يوفر العديد من ورش العمل الداخلية، ويركز على قيم النزاهة، الاحترام، الرفاهية، الشمولية، التعلم مدى الحياة.
5. توفير التدريب التوعوي للإداريين، ونشر ثقافة التعلم مدى الحياة، مع تنويع فرص التنمية المهنية، وتوفير برامج تدريبية متخصصة تلائم التطور في بيئة العمل في مواضيع مثل القيادة والتواصل، وطرق التعامل مع العملاء، استخدام تكنولوجيا المعلومات، إجادة اللغة الانجليزية، أساليب المحافظة على الصحة النفسية في مكان العمل، وغيرها، فمع تطور الجامعة تطورت احتياجات الموظفين مما تتطلب المزيد من فرص التطوير .
6. التنسيق بين الجهات المتعددة المنوطة بالتنمية المهنية للإداريين، وخاصةً تفعيل دور مركز التدريب التابع للجامعة في توفير فرص تنمية مهنية متنوعة للإداريين، مثل: تدريب الإداريين على إدارة العمليات والمشاريع والتخطيط لها، توفير فرص السفر على نفقة الجامعة للمشاركة في عمل تعاوني مع موظفي الجامعات الأخرى، بما يساهم في توسيع وجهات نظرهم المهنية.
7. تنظيم اجتماعات منتظمة مع كبار القادة في الشؤون المالية والإدارية على مستوى الجامعة لتوفير الفرص للإداريين لطرح الأسئلة أو تحديد المجالات التي تحتاج إلى الاهتمام.
8. اتباع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام لسياسة الباب المفتوح حتى يشعر الإداريون أنه يمكنهم إجراء محادثة ثنائية الاتجاه مع رؤساءهم والرد على استفساراتهم باستمرار.



9. الاستعانة بالخبراء في مجالات التنمية البشرية المستدامة للارتقاء بقدرات الإداريين لماله من تأثير نوعي في تحقيق التميز المؤسسي؛ خاصةً في إعداد المرشحين لتولي مناصب قيادية، من خلال برنامج للتطوير المهني المنتظم، حيث يقوم المرشح برحلة مهنية مكثفة من التعلم العملي في مكان العمل والملائم لإعداده لتولي وظائف ومهام قيادية، وبحيث تتضمن هذه الرحلة عقد ورش عمل عديدة حول: المبادئ الأساسية لإدارة الأداء، إدارة التعاقب الوظيفي، العمل في فريق، تفويض السلطة، إجراء المقابلات، وغيرها من ورش العمل التي تستهدف تنمية مهارات القيادة.
10. توفير حوافز لزيادة إقبال الإداريين وتشجيعهم على الالتحاق بمختلف أساليب التنمية المهنية، مثل: ربط الترقى الوظيفي وزيادة الراتب بالتعلم المستمر للموظف، إعفاء الموظف من مهامه أثناء فترة التحاقه ببرامج التنمية المهنية، وتضمن هذه البرامج تدريبات عملية وممارسات فعلية، بدلا من التدريبات النظرية التي تستهدف الحصول على الشهادة فقط.
11. أن تتم عمليات التنمية المهنية للإداريين بشكل إجباري ومستمر، خاصةً في حالات إعادة تأهيل الكوادر الإدارية غير المدربة.
12. التواصل مع مؤسسات التدريب المتخصصة في مجال التميز المؤسسي لدعم أسس استثمار رأس المال البشري من الإداريين داخل الكلية .
13. تبني المبادرات التطوعية لمؤسسات التدريب الراغبة في صقل قدرات ومواهب الإداريين في مجال التميز المؤسسي وتذليل كافة العقبات التي تواجه عملها.
- ب/ من حيث التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، يجب تعزيز بيئة العمل التعاوني بروح الفريق، بحيث يصبح النهج التعاوني في التخطيط واتخاذ القرارات نهج أساسي للعمل بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال :

1. إجراء المراجعة المستمرة لأعمال وسياسات الكلية من خلال فرق من الإداريين من داخل كل قسم؛ يشاركون في القرارات التي تؤثر عليهم بشكل مباشر، وبالتالي

إشراك أكبر عدد من الإداريين في اتخاذ القرارات التي تمس قطاع عريض منهم؛ بحيث يكون لهم صوتاً مسموعاً لدي إدارة الكلية، وبما يجنب التعسف في اتخاذ أي قرار.

2. وضع رابط على الصفحة الرئيسة للكلية لاستطلاع آراء الإداريين حول الصحة والسلامة في بيئة العمل، التعلم والتطوير المهني، مراجعة الأنشطة والعمليات، الأمر الذي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات بما يحقق فوائد وأغراض متعددة من أجل استثمار الفرص المتاحة بشكل فعال.

3. تحري الدقة في اختيار الكوادر الإدارية الشاغلة للوظائف القيادية وفق معايير عصرية، بحيث يمثل الانتماء والولاء للمؤسسة أهم هذه المعايير، وتدريبهم على كيفية التعامل مع المرؤسين وتمكينهم إدارياً.

4. تمكين الإداريين من التعبير المناسب عن تطلعاتهم وآمالهم ومشكلاتهم في إطار من الديمقراطية والحوار الفعال مع إدارة الكلية بما يمكن من خلق بيئة عمل آمنة قائمة على الاستثمار البشري الفعال وفق متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية لهم.

5. تمكين الإداريين من بناء تنظيمات موحدة (مثال رابطة للإداريين) تحت إشراف إدارة الكلية وفق اللوائح المنظمة لذلك بما يتضمن منحهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرار المؤسسي السليم.

6. أخذ رأي الرؤساء في أي تعديلات أو تغييرات داخل إداراتهم من جميع النواحي.

7. إعداد كوادر من الشباب في جميع الأقسام، واختيار عناصر جديدة وضمها إلى الأقسام.

8. اتخاذ نهجاً استشارياً لاتخاذ القرار من خلال استشارة أصحاب المصلحة الرئيسيين والمعنيين بالقرار في الأمور التي تهمهم.

ج/ من حيث المحاسبية، يجب تبني سياسات تتضمن استحداث آليات جديدة للمساءلة والمحاسبة تتناسب مع متطلبات تحقيق التميز المؤسسي، من خلال الإجراءات التالية:

1. المراقبة المستمرة على الجميع لمعرفة من يعمل ومن لا يعمل، ومن ثم تحديد المسئول المباشر عن الخطأ ومحاسبته.
  2. أن يعرف متلقي الخدمة من المسئول المباشر عن نوع وجودة الخدمة التي يتلقاها.
  3. تطبيق عمليات المساءلة على كافة الإجراءات الإدارية والرقابة المالية والشفافية والخصوصية والأمن والأخلاق.
  4. وضع مؤشرات أساسية لقياس مستويات الأداء ومدى القدرة على الإنجاز مقابل الأهداف في الخطط ومراقبتها بانتظام وفق مقاييس الأداء المعتمدة (مثل بطاقة أداء التميز المؤسسي).
  5. تفعيل منظومة المساءلة والمحاسبة بما يتضمن إقرار نظام الحوافز والمكافآت الاستثنائية للمتميزين ومعاقبة المتكاسلين في إطار القانون وبما يدعم تحسين جودة بيئة العمل.
  6. تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المؤسسي، وترسيخها ترسيخاً شاملاً بما يدعم ثقافة الالتزام الذاتي بها، مع نشر الوعي العام بأهمية الالتزام الكامل بها لدى العاملين بالكلية.
  7. نشر ثقافة العدالة والموضوعية والحيادية، وتجنب تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة داخل الكلية.
  8. ترسيخ التوجه نحو المحاسبية الدائمة للعاملين بالكلية في إطار المسؤولية الواحدة المشتركة، وبما يجب على كل فرد بالكلية الالتزام به في إطار واجباته والتمتع به في إطار حقوقه.
  9. تطبيق نموذج المقارنة المعيارية داخل الكلية بشكل دوري لتحديد المشكلات والفرص والتحديات، وبحيث ينتج عنه تقرير مفصل حول التغيرات التي يجب إجراؤها، والقيمة المتوقعة لتلك التغيرات.
- د/ من حيث الالتزام التنظيمي والمسؤولية الوظيفية، يجب تعزيز الالتزام التنظيمي والمسؤولية الوظيفية لدى الإداريين بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال الإجراءات التالية:

1. إجراء استقصاء شامل للوضع الإداري داخل الكلية لإعادة تقييم الوضع الراهن للإداريين وإعداد خطة لاستثمار الطاقات البشرية وفق قدراتهم وتخصصاتهم.
2. استخدام نتائج تقييمات الأداء لجميع الإداريين في وضع خطط التحسين المستمر المتعلقة بواجبات العمل والتطلعات المهنية للإداريين.
3. تبني سياسات جديدة في النقل والترقية والتعيين وفق الحاجات الفعلية للكلية وفي إطار خطة مستقبلية طموحة تعتمد على الاستثمار الأمثل للموارد.
4. أن تتم عملية التوظيف للوظائف الشاغرة من خلال مراجعة الإمكانيات البشرية داخل الكلية ومراجعة متطلبات شغل الوظيفة، والإعلان عنها على الموقع الرسمي للكلية وللجامعة، بحيث تتم عملية الترشيح بشفافية ونزاهة من خلال اللوائح الجامعية المحددة.
5. تبني منهجيات تقليل الفقد والهدر المادي والبشري، مثل منهجية تقليل الفقد Lean Process Review (كأحد أهم أساليب التميز المؤسسي) لتسهيل التحسين المستمر في العنصر البشري.
6. التخطيط المسبق للتعاقب الوظيفي الإداري بكل إدارة من إدارات الكلية.
7. التأكد من إلمام كل موظف بمهام وظيفته جيداً من خلال ورش عمل وندوات دورية حول التوصيف الوظيفي للإداريين.
8. توزيع الأدوار داخل كل إدارة حسب كفاءة كل فرد، مع تحري العدالة في توزيع أي عمل إضافي في ضوء مهام الإدارات المختلفة.
9. تعزيز الولاء والانتماء لدى الإداريين من خلال الفعاليات الداعمة لذلك، مثل الندوات والفعاليات الثقافية والمسابقات واللقاءات مع متخصصين في مجال التنمية البشرية المستدامة.
10. أن يعرف متلقي الخدمة الإجراءات المتبعة حتى يحصل على ما يريد، حتى لا يلقي دائماً باللوم على الإداريين مقدمي الخدمة.

هـ/ من حيث الإبداع الإداري : يجب دعم مبادرات الإبداع والابتكار الإداري وتمكين الإداريين المبدعين من تنفيذ رؤاهم وتصوراتهم الإبداعية في إطار من المرونة والشفافية والنزاهة والموضوعية وبعيداً عن تعقيدات الروتين الممل بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تشكيل لجنة استشارية متعددة الوظائف داخل الكلية لدعم الابتكار والتطوير المهني، تضم عددًا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، تختص بما يلي:
  - طلب المبادرات من الإداريين والاستماع لآرائهم في خطط التطوير لتشجيع الأفكار المبتكرة ومشاركتها والاحتفاء بها، بما يعزز مبادرات التحسين المستمر.
  - تسويق المبادرات الإبداعية مجتمعياً لكسب ثقة المجتمع في الكلية، وتحقيقاً لمعيار مهم من معايير التميز المؤسسي.
  - توفير فرص تدريبية عالية المستوى للطاقات الإبداعية المتخصصة داخل الكلية وخارجها وصولاً إلى أعلى درجة من درجات التميز الإداري داخل الكلية.
  - تشجيع الأفكار المتطورة في العمل، وتبني الطاقات الإبداعية الواعدة في مجال الإدارة.
  - إثابة المبدعين في أداء عملهم، من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للإبداع.
2. استثمار التنوع بين الإداريين من خلال تطوير إدارة التنوع كمدخل إداري يساهم في تحقيق الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية.
3. التحول إلى منظومة الأداء التكنولوجي العصري المستثمر للطاقات والقادر على الارتقاء بها وفق معايير عصرية جديدة.
4. إقامة حدث سنوي في الكلية يضم جميع الفئات لاكتشاف الأفكار المبتكرة التي يمكن أن تطور أساليب العمل بها، بحيث يضم تنظيمًا لمسابقات داعمة للابتكار

الإداري والتميز، ويمنح خلاله أكثر فرد مبدع متميز جائزة مادية تخصصها الكلية من الصناديق الخاصة لهذا الشأن.

5. رفع شعارات تحث الإداريين على الإبداع والابتكار مثل: كن مبدعاً، طور إمكانياتك، قدم مساهمة إيجابية لتحقيق التميز والابتكار والرفاهية في مكان العمل، وغيرها. ثانياً: البعد الاقتصادي (تتفق متطلبات هذا البعد مع المعيار السابع من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة):

أ/ من حيث التقدير المادي، يجب توفير التقدير المادي للملائم للإداريين بالكلية بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال:

1. تحليل البيئة الداخلية تحليلاً شاملاً وحصر كل الموارد المتاحة في الكلية، وإعادة توزيعها واستغلالها الاستغلال الأمثل وفق رؤية عصرية جديدة، أساسها تحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين بالكلية مادياً.

2. تخصيص بنود محددة وثابتة في لوائح الصناديق الخاصة بالكلية لتحسين جودة الحياة الوظيفية للإداريين من الناحية المادية.

3. مراعاة جهود العاملين وطبيعة العمل عند توزيع المكافآت المادية بين إدارات الكلية.

4. وجود حد أدنى من المكافآت يحصل عليه جميع الإداريين بالكلية.

5. تحديد مكافآت مادية مقابل ساعات العمل الإضافية.

6. تقديم الدعم المادي للملائم للإداريين في حالة الظروف الطارئة لأي منهم.

7. قبول واستقطاب مبادرات رجال الأعمال لتعزيز المناخ التنظيمي المؤسسي والانفتاح المقنن على المجتمع بما يجعل الشراكة مساهمة بالفعل في توفير التقدير المادي للإداريين بالكلية.

ب/ من حيث الرعاية الصحية، يجب توفير رعاية صحية للإداريين وأسرهم تليق بهم كعاملين داخل الحرم الجامعي، وذلك من خلال الإجراءات التالية (على أن تتم هذه الإجراءات بالتنسيق بين إدارة الكلية والجامعة):

1. توفير أطباء استشاريين متخصصين في كل التخصصات داخل مبنى التأمين الصحي المخصص للإداريين بالجامعة.
  2. وضع نظام جيد للتأمين الصحي الأسري.
  3. الاهتمام بتوفير الأدوية بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.
  4. إعادة النظر في الإجراءات الكثيرة اللازمة عند الحاجة لإجراء جراحة أو أخذ أجازة مرضية.
  5. الاهتمام بشكل خاص بتحقيق الصحة النفسية للإداريين وفي مكان العمل الصحي.
- ثالثاً: البعد الاجتماعي (تتفق متطلبات هذا البعد مع المعيار السابع من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة):
- أ/ من حيث التقدير المعنوي، يجب توفير التقدير المعنوي الملائم للإداريين بالكلية بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لهم، وتحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال الإجراءات التالية:
1. تنوع صور التقدير المعنوي للإداريين (مثل: شهادات تقدير، لقب الموظف المثالي، لقب الأم المثالية)، وذلك على مستوى كل من الكلية والجامعة.
  2. بناء جسور الثقة بين إدارة الكلية وبين الإداريين بالكلية بما يدعم الروح المعنوية لديهم ويجعلهم أكثر حرصاً على نجاح الكلية وتحقيق تميزها المؤسسي.
  3. ابتكار آليات جديدة لإدارة التنوع داخل المؤسسة بما يحقق معايير العدالة والحيادية.
- ب/ من حيث الظروف الطارئة، يجب مراعاة الظروف الطارئة للإداريين بالكلية بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال الإجراءات التالية:
1. منح الموظف أجازة استثنائية في حالة الظروف الطارئة (مرض - اضطرار للسفر).
  2. مراعاة الظروف الطارئة التي قد يمر بها الموظف وتستدعي تأخره عن العمل أو انصرافه مبكراً من خلال إذن تأخير أو إذن انصراف مبكر.

3. تخصيص مساعدات مالية من قبل الكلية للموظف الذي يمر بظرف ما دون الحاجة إلى قيامه بإجراءات كثيرة للحصول عليها.
4. إصدار تكليف رسمي للعاملين بأي إدارة للقيام بمهام الموظف الذي يمر بظرف ما .
5. وضع ضوابط تمكن الموظف من ممارسة العمل من المنزل في حالة الطوارئ.
6. إطلاق برنامج مساعدة الموظفين وأسرهم، كبرنامج شامل ومجاني لدعم الإداريين وعائلاتهم، وتقديم الاستشارات قصيرة الأجل للأفراد والأزواج والعائلات في الأزمات ومخاوف الصحة العقلية التي تشمل القلق والاكتئاب والتوتر والتجارب الصادمة والمخاوف الأسرية والأبوية وتحديات العلاقات، ويقدم على شكل جلسات عبر الهاتف أو الفيديو أو ورش عمل وأنشطة افتراضية إلكترونية، مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الأسري إنطلاقاً من حقيقة مفادها أن المشاكل الشخصية سواء في المنزل أو العمل تؤثر على أداء الموظفين، ويمكن الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس من قسم الصحة النفسية وبمركز الإرشاد النفسي بالكلية في تنفيذ هذا البرنامج.

ج/ من حيث المناسبات الاجتماعية، يجب التعامل مع المناسبات الاجتماعية للإداريين بالكلية بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تنظيم فعاليات تجمع جميع العاملين بالكلية (من أعضاء هيئة تدريس وإداريين) لخلق مناخ اجتماعي جيد، وتعزيز الصحة الاجتماعية للإداريين والشعور بالتفرد والانتماء للكلية.
2. أن تكون رابطة الإداريين بالكلية (السابق الإشارة إليها في عنصر التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار) معنية بمشاركة الإداريين في مختلف المناسبات الاجتماعية (زواج، وفاة، ..).
3. الاندماج بين جميع العاملين بالكلية والتلاحم الأسري عند الاحتفال بالمناسبات العامة والخاصة، بما يحقق جو أسري مفعم بالود والتسامح داخل الكلية.



4. بناء مناخ اجتماعي آمن قائم على الود والاحترام المتبادل، وتأكيد الحرص على أن تكون الكلية مؤسسة متميزة وجديرة بثقة القيادات والمجتمع المحيط بها والحصول على جائزة "المؤسسة الحكومية المتميزة"، خاصة بعد حصول الكلية على الاعتماد. رابعاً: بعد الأمن والسلامة المهنية (تتفق متطلبات هذا البعد مع المعايير: الثاني، السابع، الثامن، والعاشر، من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة)؛ حيث يجب الاهتمام بالأفراد وسلامتهم في بيئة العمل، بما في ذلك عناصر: البيئة المادية والصحة والسلامة المهنية، والممارسات الصحية وأسلوب الحياة، وثقافة مكان العمل والبيئة الداعمة، والتركيز على أفضل الممارسات الآمنة لمكان العمل، بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، من خلال الإجراءات التالية:

أ/ من حيث مكان عمل آمن، يجب:

1. خلق بيئة داعمة لمعالجة تأثير بيئة العمل على الصحة النفسية والعقلية لدى الإداريين من خلال: دعم المرونة الفردية والجماعية، وإمكانية وصول الإداريين لجلسات افتراضية عن السلامة والصحة المهنية، يمكن تنظيمها من خلال قسم الصحة النفسية ومركز الإرشاد النفسي بالكلية.
2. تبني برنامجاً رسمياً لإدارة المخاطر والأزمات بالكلية، يلتزم بأفضل الممارسات التي اتبعتها المؤسسات الرائدة في إدارة المخاطر، من حيث: توفير إرشادات السلامة في بيئة العمل داخل الكلية وعبر الموقع الإلكتروني لها، تقديم المساعدة الشخصية لضمان بيئة العمل المناسبة للإداريين، إطلاق تطبيق مجاني للإعلام بإجراءات السلامة وحالات الطوارئ وكيفية الوصول الفوري إلى موارد الطوارئ في الكلية.
3. الحرص على تحديد وتحليل مخاطر العمل وإعداد تقارير عنها شهرياً بجميع الإدارات.
4. ضمان حماية أصول المعلومات الخاصة بالكلية، وتوفير مخازن مؤمنة للملفات الورقية.

5. إجراء فحص دوري للوصلات الكهربائية لضمان السلامة.
6. توفير طفاية حريق صالحة للاستخدام في كل مكتب، مع إجراء فحص دوري لطفايات الحريق للتأكد من صلاحيتها للاستخدام.
7. سرعه البت في شأن المبنى المطور إما بالإزالة أو الترميم.
8. الاهتمام بصيانة ونظافة دورات المياه، وبمرافق الصرف الصحي في الكلية من خلال المتابعة المستمرة.

#### ب/ من حيث التعامل مع المخاطر الطارئة في بيئة العمل، يجب:

1. توفير تدريب إلزامي لجميع الإداريين حول مواضيع السلامة في مكان العمل، مثل: كيفية استخدام طفاية الحريق، التعامل مع المخاطر الطارئة، والتوعية بأضرار العنف في مكان العمل.
  2. التكاتف الكامل في إدارة الأزمات بما يمكن كل العناصر من التوحد والتلاحم تحت خطة المؤسسة في إطار الولاء والانتماء لها.
- خامساً: بعد الرفاهية في بيئة العمل، (تتفق متطلبات هذا البعد مع المعايير: الرابع، السابع، والثامن، من معايير جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة)؛ حيث يجب إعطاء أولوية لتحقيق رفاهية الإداريين في بيئة العمل بما يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لديهم، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للكلية، وذلك من خلال الإجراءات التالية:
- #### أ/ من حيث رفاهية مكان العمل، يجب:

1. الاستماع إلى الإداريين لمعرفة المزيد حول احتياجاتهم من البيانات وتحديد أفضل التقنيات والخدمات التي يحتاجونها لدعمها، واستخدام منصات لتخزين وتحليل البيانات، لتحسين القدرة على تخزين البيانات وتحليلها واسترجاعها عبر أنظمة الكلية المختلفة، الأمر الذي ييسر الكثير من جوانب العمل للموظفين.
2. وضع سياسات وممارسات لإدماج مجال الاستدامة بشكل أفضل في عملية صنع القرار المؤسسي داخل الكلية من خلال ثلاث ركائز أساسية للاستدامة، هي: العلوم البيئية والرفاهية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي لبيئة العمل.

3. تحسين النسبة المئوية لعمليات الشراء التي تلبى المعايير الملائمة للورق والمعدات الإلكترونية ومستلزمات التنظيف.
4. وضع سياسات لإدماج مجال الاستدامة في عملية صنع القرار المؤسسي لدعم المبادرات الداعمة للصحة والرفاهية المتكاملة لبيئة العمل داخل الكلية.
5. توفير أجهزة كمبيوتر بحالة جيدة، أدوات مكتبية وأوراق طباعة كافية، ماكينة تصوير، أجهزة تكييف، مبردات مياه، وغيرها من التجهيزات اللازمة لإنجاز العمل في يسر ودون مشقة.
6. توفير حجرات يشعر فيها الإداريون بالراحة أثناء العمل.
7. تخصيص مكان للإداريين لممارسة الأنشطة، مثل رياضة المشي، أو أخذ استراحة قصيرة أثناء العمل، أو للعمل في هواياتهم ومشاريعهم الحرفية، مع تخصيص بعض الوقت لذلك بما يدعم الصحة العقلية والجسدية لهم.
8. ب/ من حيث الصيانة الدورية للتجهيزات المتاحة، يجب إجراء صيانة دورية لجميع الأجهزة المتاحة، واستبدال ما هو متهالك منها.
9. بعض الاجراءات الداعمة لتحقيق المتطلبات السابقة :
10. إجراء بعض التعديلات على الخطة الإستراتيجية للكلية لدعم الاهتمام بمجالات وأبعاد تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، وبما يضمن المتابعة والتقييم المستمرين.
11. تفعيل دور الموارد الذاتية للكلية (الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص) في سد النقص في الميزانيات العامة لدعم البنية التحتية للكلية وتحسين بيئة العمل .
12. دعم النشر المعلوماتي عن الكلية وإنجازاتها في المجتمع المحلي مما يؤثر إيجابياً على استقطاب الدعم المجتمعي للكلية.
13. تفعيل دور وكالة الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة في تفعيل دور الكلية في خدمة المجتمع مما يزيد من موارد الكلية .
14. نشر ثقافة ” الموظف الجامعي شريان حياة“ لاستقطاب تقدير المجتمع الجامعي للموظفين.

15. تقييم بيئة العمل الجامعي بمؤشرات كيفية إلى جانب المؤشرات الكمية.
16. وضع آليات .ومؤشرات واضحة ومحددة لرصد تطورات وجهود ونتائج أداء الكليات التي حصلت على الجائزة في دورتها الأولى والثانية، مما يدعم وبشكل أكثر شفافية جانب الاستفادة من خبرات الآخرين.

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم، أيمن السيد غنيمي (2014). تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية (رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس). تم الاسترجاع من [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis).
2. أبو عودة، محمود إسماعيل إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة». (رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة). تم الاسترجاع من <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/123977.pdf>
3. أحمد، نجلاء حسن جمعة (2018). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، (3)، 163-220. <http://search.mandumah.com/Record/1027545>
4. الألفي، هاني رزق عبدالجواد (2016، يوليو). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مستقبل التربية العربية، 23(103)، 11-118. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/833458>
5. الباسل، ميادة محمد فوزي (2017، مارس). متطلبات تميز الجامعات المصرية. Research Gate، DOI: 10.13140/RG.2.2.15065.16480.9-1
6. البحيصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة (رسالة

ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر  
ر، غـزة). تم الاسترجاع من <https://www.pdfdrive.com-d44047561.pdf>

7. الجعبري ، تغريد عيد (2013). إدارة الموارد البشرية أحد معايير التميز أداء  
مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. مجلة جامعة الخليل للبحوث، 8،  
(2)، 182-167. تم الاسترجاع من <https://www.hebron.edu/docs/journal/B-Humanities/v8-Vol8No2>

8. الدقي، نورالدين (2015، ديسمبر). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي: الوثيقة  
الرئيسة للمؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي  
في الوطن العربي. الاسكندرية. تم الاسترجاع من <http://www.alecso.org/nnsite/images/2016files/educationfiles>

9. الدهشان، جمال علي (2016 ، أكتوبر 15-16) نحو رؤية نقدية لتنوع مصادر  
تمويل التعليم في مصر. ملخص ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لكلية التربية  
جامعة عين شمس بعنوان "توجهات استراتيجية في التعليم: تحديات المستقبل".  
كلية التربية جامعة عين شمس. 1-15. تم الاسترجاع من <https://www.academia.edu/39821406>

10. الذبياني، حسن بن مرشد معتق. (2011 ، يناير). مدخل لمدخل النظرية المجردة.  
مجلة الاجتماعية. الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية ،  
(4). 33-8 . تم الاسترجاع من <https://search.mandumah.com/Record/478447>

11. الزيدي، غنى دحام تناي؛ المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي (2016 ، مارس).  
دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي:  
بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية  
، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. 14، (28)، 287-269. تم الاسترجاع من  
<http://www.journals.uokufa.edu.iq/index>

12. السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
13. العزب، هاني السيد محمد (2018، يناير). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بكلية رياض الأطفال جامعة المنيا. مجلة الطفولة والتربية، (33)، الجزء الأول، السنة العاشرة، 93-200، تم الاسترجاع من // <http://99/fthj.alexu.edu.eg/index.php/FTHJ/article/view/187>
14. المجلس العالمي للسعادة وجودة الحياة (2019). التقرير العالمي لسياسات السعادة وجودة الحياة 1-208. تم الاسترجاع من <https://s3.amazonaws.com/ghwbpr-2019>
15. المليجي، هشام حسن عواد. (2010). استخدام النظرية المجذرة المتعددة (Theory Grounded Multi) في بناء إطار لمعايير تقييم جودة الأطر الفكرية للمحاسبة المالية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (4)، 13-65. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/82266>
16. النقيب، عبد العزيز راشد مخلوف (2020). فعالية التميز المؤسسي في إدارة الموارد البشرية الشرطية بالقيادة العامة لشرطة الشارقة. الإمارات العربية المتحدة: القيادة العامة لشرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة. تم الاسترجاع من <https://www.shjpolice.gov.ae/Pages/Publications/PublicationDetails>
17. النويقة، عطا الله بشير (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3)، 426-452.
18. بكر، عبد الجواد السيد؛ داوود، عبد العزيز أحمد؛ طلحة، أحمد عبد العاطي عبد العال. (2019). التميز المؤسسي للجامعات الخاصة المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، 19(1)، 461-498. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/1014682>

19. جبر، المأمون على عبدالمطلب (2014 ، يوليو). أثر المخصصات المالية للتعليم الجامعي في مصر على تجويد مخرجاته. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر ، (12)، 21-180. تم الاسترجاع من [https://jsfc.journals\\_ekb.g/article\\_26010](https://jsfc.journals_ekb.g/article_26010)
20. ج.م.ع.(2007). جائزة التميز القومية المصرية: معايير التميز في الجودة. تم الاسترجاع من [www.nationalawards-eg.com](http://www.nationalawards-eg.com)
21. جامعة الفيوم ، كلية التربية.(2019). بيان بأعداد الطلاب: مرحلة البكالوريوس والليسانس ، ومرحلة الدراسات العليا.
22. جامعة الفيوم ، كلية التربية.(2020). كشف بأسماء موظفي الكلية موزعين على الإدارات والأقسام المختلفة.
23. جامعة الفيوم ، كلية التربية.(2020، أكتوبر 17). وحدة إدارة الأزمات والكوارث. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/Crisis/Services.aspx>
24. جامعة الفيوم(2020، أكتوبر 5). اعتماد كلية التربية من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. تم الاسترجاع من [www.fayoum.edu.eg](http://www.fayoum.edu.eg)
25. جامعة الفيوم، كلية التربية. (ب.ت). نشأة الكلية. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/AboutCollegePage1.aspx> في 2020/11/25
26. جامعة الفيوم، كلية التربية. (ب.ت). رؤية ورسالة الكلية. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/AboutCollegePage3.aspx>
27. جامعة الفيوم، كلية التربية.(2021/2016). الخطة الإستراتيجية لكلية التربية جامعة الفيوم 2021-2016. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/pdf/Strategicplan.pdf>



28. جامعة الفيوم، كلية التربية(2019). معايير تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية. تم الاسترجاع / <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/Qauedu/pdf/EvaluationCriteria.pdf>
29. جامعة الفيوم، كلية التربية.(2019). دليل التوصيف الوظيفي للجهاز الأكاديمي والإداري وضوابط الاختيار والتعيين. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/Qauedu/pdf/Versions4.Pdf>
30. جامعة الفيوم، كلية التربية.(2019). دليل الميثاق الأخلاقي والقيم الجوهرية لكلية التربية جامعة الفيوم. تم الاسترجاع من <http://www.fayoum.edu.eg/Edu/Qauedu/pdf/Versions5.Pdf>
31. جامعة الفيوم.(2005، سبتمبر28). اللائحة الداخلية لصندوق الخدمات الاجتماعية.
32. جمعة ، محمد حسن أحمد (2019 ، سبتمبر). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجًا. المجلة التربوية،(65)، جزء 2، -1146 1057. DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2019.46549
33. حماد ، رشاد حماد علي (2018). تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس، 9(4)، 25-48. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/record/952461>
34. حمادة، أحمد.(2020، نوفمبر17). وزارة التخطيط تعلن زيادة جوائز التميز الحكومي من 15 لـ 19 جائزة. تم الاسترجاع من [m.youm7.com](http://m.youm7.com)
35. ديورنغ ، سايمون (2015 ، يونيو). الدراسات الثقافية: مقدمة نقدية. ترجمة: ممدوح يوسف عمران. سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون

[https://ia801301.us.archive.org/21/items/abuarialkurdy\\_gmail](https://ia801301.us.archive.org/21/items/abuarialkurdy_gmail)

36. عباس، عبدالسلام الشبراوي (2017، يناير). الحرية الأكاديمية في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين سنغافورة وجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية ببورسعيد، (21)، 138-184. تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/883171>

37. عباس، ياسر ميمون (2018). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة. (2)1، 109-117. تم الاسترجاع من [http://ijqa.zu.edu.jo/eng/images/stories/year2014/month1/\\_Volume1No22](http://ijqa.zu.edu.jo/eng/images/stories/year2014/month1/_Volume1No22)

38. عبدالحكيم، مصطفى حامد (2012، مارس 23). الفرق بين الجودة الشاملة والتميز في العمل. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من، <https://hrdiscussion.com/hr46200.html>

39. عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد (2018، يوليو 18-19). تطوير الجامعات المصرية لتحقيق جودة الحياة الأكاديمية على ضوء بعض المؤشرات المعاصرة. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي لقطاع الدراسات العليا والبحوث بعنوان البحث العلمي من منظور إستراتيجية 2030: آفاق وتحديات، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس. إصدار خاص لمجلة البحث العلمي، (528-481). تم الاسترجاع من، <https://www.researchgate.net/publication/327437671>

40. عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصر (مجلد 1). القاهرة: عالم الكتب.

41. محمد، سحر محمد علي. (2019، يونيو). الاحتياجات التربوية للمرأة في الريف المصري: دراسة حالة باستخدام منهجية النظرية المجذرة. المجلة التربوية، كلية

التربية ، جامعة سوهاج، (62)، 279-345 . تم الاسترجاع من <http://jedu.sohag-univ.edu.eg>

42. محمود، باسم .(2018، الخريف). نحو علوم اجتماعية في السياق العربي : في الحاجة إلى النظرية المجردة. مجلة عمران للعلوم الاجتماعية ، (26). 85-112 . تم الاسترجاع من <https://omran.dohainstitute.org/ar/Issue026>

43. مراد ، أسماء مراد صالح .(2019). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 2(12) ، 1-98، تم الاسترجاع من [https://jfust.journals.ekb.eg/article\\_8323](https://jfust.journals.ekb.eg/article_8323)

44. معجم المعاني الجامع (2020). تم الاسترجاع من <https://www.almaany.com/dict/ar-ar>

45. نصر، عزة جلال مصطفى(2020، إبريل). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر : آليات مقترحة. مجلة الإدارة التربوية ، (26) ، 13-97. تم الاسترجاع من [https://emj.journals.ekb.eg/article\\_92447](https://emj.journals.ekb.eg/article_92447)

46. هلال ، محمد سعيد عبد المطلب (2016): جودة الحياة الوظيفية وتعزيز التميز الأكاديمي بكلية التربية جامعة عين شمس:دراسة تحليلية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس). تم الاسترجاع من [http://main.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages](http://main.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages)

47. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية(2019، أكتوبر 31). جائزة مصر للتميز الحكومي: الفائزون «جائزة المؤسسة الحكومية المتميزة». تم الاسترجاع من <http://www.egea.gov.eg/Winners2019New.aspx>

48. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية(2020 ، نوفمبر 1). جائزة مصر للتميز الحكومي: وزارة التخطيط تصدر تقريرًا حول جائزة مصر للتميز الحكومي. تم الاسترجاع من <http://www.egea.gov.eg>

49. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.(2020، يناير 1). جائزة مصر للتميز الحكومي: دليل المؤسسة الحكومية المتميزة. الإصدار الثاني.
50. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، المعهد القومي للإدارة.(2019). دليل جائزة مصر للتميز الحكومي. الإصدار الأول.
51. Acheampong. A. ; Muhammed .M.A..& Agyapong.k.(2016. April). Perceived Quality of Work Life and Work Performance among University Academic Staff. International Journal of Current Research and Academic Review . 4(4). 113-. doi:http://dx.doi.org/10.20546/ijcrar.2016.404.001.
52. Balaji.R.(2013. February). A Study on Quality of Work Life among Employees. International Journal of Innovative Research in Science. Engineering and Technology .2(2). 470473-. Retrieved from [http://www.ijirset.com/upload/february/10\\_](http://www.ijirset.com/upload/february/10_).
53. Boone.D.K.;Rossoni.E.P; Simão.R. ; Filho.F.S.; Piacentini.M.T.S..& Piacentini.A.L.S.P.(2019). Quality of Work Life in Higher Education Institutions. International Journal of Innovation Education and Research. 7(4).130143-. DOI: <https://doi.org/10.31686/ijer.Vol7.Iss4.1395>.
54. Bora. B.(2017. November). Quality Of Work Life Components: A literature Review in Academic Sector. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT). 5(4).14701476-. Retrieved from <http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT1704190.pdf>.
55. Brisbois.R. (2003.December). How Canada Stacks Up: The Quality of Work. An International Perspective. Ottawa: Canadian Policy Research Networks Inc(CPRN).1103-. Retrieved from [http://cprn3.library.carleton.ca/documents/25597\\_en.pdf](http://cprn3.library.carleton.ca/documents/25597_en.pdf).
56. Brusoni.M. .et al (2014. January).The Concept of Excellence in Higher Education: Technical Report. European Association

- for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).146-. DOI:10.13140/RG.2.1.2146.7683.
57. Carleton University (2020. Sep 15a). Healthy Workplace Strategic Plan 2019-2022-. A Holistic Approach to Supporting Faculty & Staff & Well-Being and Building a Thriving Workplace.114-. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/>.
58. Carleton University (2020 Sep 15 b). Employee & Family Assistance Program. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/employee-family-assistance-program/>.
59. Carleton University (2020. August 13a). Lunch Time Activities: Lunchtime Crafting Group. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/lunchtime-activities/crafting-group/>.
60. Carleton University (2020. August 13b). Wonderful Wednesday Walking Group. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/wonderful-wednesday-walking-group/>.
61. Carleton University (2020. August 3). Faculty and Staff Intranet. Retrieved from [https://carleton.ca/me/?utm\\_source](https://carleton.ca/me/?utm_source).
62. Carleton University (2020. July 16). History. Retrieved from <https://carleton.ca/about/history/>.
63. Carleton University (2020. July 2). Carleton's Excellence Journey. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/journey/>.
64. Carleton University (2020. Sep 3). Lunch Time Activities. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/lunchtime-activities/>.
65. Carleton University (2019). Healthy Workplace Strategic Plan 2019-2022. Retrieved from <https://carleton.ca/healthy-workplace/>.
66. Carleton University. Canada's Capital University (2018. November). Administration (Development and Revision) of University Policies: Senior Management Committee. Retrieved from <https://carleton.ca/secretariat/wp>.

67. Carleton University. Finance and Administration Division (2017. May 24). Excellence. Innovation and Wellness Progressive Excellence Program Gold Level: Role Model Application. Retrieved from. <https://carleton.ca/finance-admin/wp-content/>
68. Croswell. J.(2017). Qualitative Inquire and Research Design: Choosing Among Five Tradition. 2nd Edition. Thousand Oaks .CA: Sage Publications.
69. Deloitte (2019. November). University of Waterloo Economic Impact Assessment. Retrieved from <http://sddhan.com/about/sites/ca.about/> .
70. Excellence Canada (2017. January). Excellence Canada: Excellence Innovation and Wellness Standard. Retrieved from [www.excellence.ca](http://www.excellence.ca).
71. Excellence Canada (2017. January) Excellence Canada: Excellence. Innovation and Wellness Standard. Retrieved from <https://excellence.ca/media/training/> .
72. Excellence Canada (2012. June 6/ Rev 2013. July 11). EXCELLENCE INNOVATION AND WELLNESS STANDARD: ORGANIZATIONAL EXCELLENCE SCORECARD. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/sites/>.
73. Excellence Canada (2018. May 16). About Excellence Canada at Waterloo. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/about>.
74. Excellence Canada (2019. Nov 5). It's Gold for Waterloo. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/news/its-gold-waterloo>.
75. Excellence Canada (2020. Aug 3a). The Comprehensive Workplace Wellness Standards. Retrieved from <https://excellence.ca/healthy-workplace-standard/>.

76. Excellence Canada (2020. Aug 3b). A Framework for Achieving A Psychologically Healthy and Safe Workplace. Retrieved from <https://excellence.ca/mental-health-at-work/>.
77. Excellence Canada (2020. Aug 3c). **Mental Health at Work Drivers**. Retrieved from <https://excellence.ca/healthy-workplace-standard/#overlay=218315>.
78. Excellence Canada (2020. May 3). The "All-In-One" Standards of Excellence. Retrieved from <https://excellence.ca/excellence-innovation-and-wellness/>.
79. Excellence Canada (2020. Sep 25). CERTIFICATION. Retrieved from <https://excellence.ca/pathways-to-certification/>.
80. Excellence Canada (2020. July 13). About Our History. Retrieved from <https://excellence.ca/a-propos/?lang=fr>.
81. Excellence Canada (2020. July 22). Governor General of Canada is the Patron of the Canada Awards for Excellence program. Retrieved from <https://excellence.ca/canada-awards-for-excellence/>.
82. Excellence Canada (2020. July 4). Excellence Canada Announces: The 2019 Canada Awards for Excellence Recipients. Retrieved from <https://www.globenewswire.com/news>.
83. Excellence Canada (2020 July 22). Governor General of Canada is the Patron of the Canada Awards for Excellence program. Retrieved from <https://excellence.ca/canada-awards-for-excellence/>.
84. Excellence Canada at Waterloo (2020. July 14). The Faculty of Applied Health Sciences (AHS) and the Faculty of Mathematics. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/ahs-and-math>.
85. Excellence Canada (2020. May 6). The List of ALL the Recipients of the *Canada Awards for Excellence*. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/human-resources>.

86. Excellence Canada. University of Waterloo: Library (2017. March 22). Excellence. Innovation & Wellness Going for Silver Level. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/sites/ca>.
87. Excellence Canada. University of Waterloo: Human Resources .(2016. October 11). CANADA AWARDS FOR EXCELLENCE: Excellence. Innovation and Wellness Going for Silver (Academic version). Retrieved from <https://uwaterloo.ca/excellence-canada/sites/ca>.
88. Garbarova.M.(2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. International Journal of Organizational Leadership (6). 335340-. Retrieved from [WWW.AIMIJOURNAL.COM](http://WWW.AIMIJOURNAL.COM).
89. Gomez.J.& Costa.M.M. (2011. May 24).A Critical Evaluation of the EFQM Model. International Journal of Quality and Reliability Management.28(5).484502-.Doi:10.110802656711111132544/.
90. Jayakumar. A.. & Kalaiselvi. K.(2012. October). QUALITY OF WORK LIFE-AN OVERVIEW. International Journal of Marketing: Financial Services & Management Research.1(10). 140151-. Retrieved from <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJMFSMR/2012/>.
91. Kekäle.J. (2015.Feb 10). A human resources model supporting academic excellence. Tertiary Education and Management. 2(21). 115-. DOI: 10.108013583883.2015.1009382/.
92. Khabare. K; Mirkamali.S.M; pourkarimi.J.& Mazari.E.(2014. June). Explaining The role of Human Resource Excellence on Staff Organizational Commitment: An Emphasis on Enabler Processes. International J. Soc. Sci. & Education . 4 (Special Issue). 8292-. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/316278035>.



93. Khan. S.N.(2014). Qualitative Research Method: Grounded Theory. International Journal of Business and Management. Canadian Center of Science and Education. 9(11).223233-. Doi:10.5539/ijbm.v9n11p224.
94. Koigi.M.P. ; Marwa.S.M. ; Theuri.M.M.& Kiragu.D.N.(2018. April). Effect of People Management on Performance Excellence in Universities in Kenya. International Journal of Science and Research (IJSR). 7(2). 547560- . DOI: 10.21275/ART20181596. [.](https://doi.org/10.21275/ART20181596)
95. Kok. S. K..& McDonald. C.(2017.July 19). Underpinning Excellence in Higher Education: an Investigation into the leadership Governance and Management Behaviors of High-Performing Academic Departments. Studies in Higher Education Journal. 42(2).210231-. Retrieved from [\\_https://www.tandfonline.com/doi/full/10.108003075079.2015.1036849/?](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.108003075079.2015.1036849/?).
96. Kolzow.D.R.(2012).MANAGING FOR EXCELLENCE: OUTCOME BASED PERFORMANCE FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT ORGANIZATION. Retrieved from [\\_https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Kolzow\\_Managing\\_for\\_Excellence.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/Kolzow_Managing_for_Excellence.pdf).
97. Longman Dictionary of Contemporary English Online (2020. December 3).requirement. Retrieved from <https://www.ldoceonline.com>.
98. Mann.R.S. (2011). Impact of Business Excellence/Quality Awards on Enterprises. Asian Productivity Organization. Retrieved from [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-47\\_2011/ind\\_ibeqae-2011.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-47_2011/ind_ibeqae-2011.pdf).
99. Ngcamu.B.S.(2017). Quality of Work Life Dimensions in Universities: A Systematic Review. Global Journal of Health Science. Canadian Center of Science and Education. 9(10). 118-126. Doi:10.5539/gjhs.v9n10p118.

100. Noble.H.& Mitchell.G.(2016. February). What is grounded theory. BMJ Journals.19(2). 14-. DOI: 10.1136/eb-2016102306-.
101. OECD .(2019). OECD Skills Strategy: Skills to Shape a Better Future. Paris: OECD Publishing.Doi:10.17879789264313835-/en.
102. Pandey.A.. & Jha. B.K.(2014). Review and Redefine: Quality of Work Life for Higher Education. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management. 14 (11).3441-. Retrieved from [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume146-/Review](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume146-/Review).
103. Pongtiku. A.&Leung. B.(2017. June).Grounded Theory Step by Step Revisited: Beyond Practical Management. Journal of Applied Management (JAM). 15 (2).177194-. DOI:<http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.15.2.01>.
104. Rahman. H.U..& Kodikal.R.(2018. May). Quality of work life: An Empirical review. The International Journal Research Publication's: Research Journal of Behavioral Science (RJCBS). 07(07).111-. Retrieved from file:///C:/Users/dell/Downloads/68801--17367-PB%20(1).pdf.
105. Ramasamy. A..& Renganathan. B.(2017. January – February). QUALITY OF WORK LIFE IN THE HIGHER EDUCATION SECTOR: TOWARDS AN INTEGRATED OUTLOOK. International Journal of Management (IJM). 8(1). Retrieved from <http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=8&IType=1>.
106. Reddy. L. M..& Reddy. M.P.(2010). Quality of work life of employees: emerging dimensions. ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH . 827839-. Retrieved from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1063.pdf>.
107. Rishi. D.. & Talwar. B.(2016. Oct). Evolving a Business Excellence Model Based On Sustainable Human Capital Resources

- for Mauritius: A Qualitative Approach. International Journal of Management Sciences and Business Research.5(10).100114-. Retrieved from file:///C:/Users/dell/Downloads/Evolving.
108. Robert. L. Mathis.R.L.& Jackson.J.H.(2008). Human Resource Management . 12th ed. United States of America: Thomson South-Western.1623-. Retrieved from <http://www.microlinkcolleges.net/elib/files>.
109. Ruben.B.D. (2007). Excellence in Higher Education Guide: An Integrated Approach to Assessment Planning. and Improvement in Colleges and Universities. Washington: National Association of College and University Business Officers. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED524362.pdf>.
110. Rundell.M.(2007). Macmillan English Dictionary for advanced learners. 2nd ed. Oxford : Macmillan. Retrieved from <https://books.google.com.eg/books/about/Macmillan>
111. SÁ.D.M. .& Lopes. P.H.F.(2002). Organizational excellence in the public sector : with special reference to the Portuguese local government. Sheffield Hallam University Research Archive (SHURA).1458-. Retrieved from <http://shura.shu.ac.uk/382210697402/2/.pdf>.
112. Shah.B.N. ; Nayak.B.S. ; Jain.V.C..& Shah.D.P. (2010. March 15). A Textbook of Pharmaceutical Industrial Management. India: Elsevier.1462-. Retrieved from <https://www.elsevier.com/books/a-textbook>.
113. Shannak. R.O..& Aldhmour.F.M.(2009.January).Grounded Theory as a Methodology for Theory Generation in Information Systems Research. European Journal of Economics. Finance and Administrative Sci(ences).(15).3250-.Retrieved from <http://www.eurojournals.com/EJEFAS.htm>.

114. Singh.O.P &Singh .S.K.(2015). Quality of Work Life of Teachers Working in Higher Educational Institutions: A Strategic Approach towards Teacher's Excellence. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies. 3(9). 180186-. Retrieved from [www.ijarcsms.com](http://www.ijarcsms.com)
115. Sinha.C. (2012. February).FACTORS AFFECTING QUALITY OF WORK LIFE: Empirical Evidence From Indian Organizations. Australian Journal of Business and Management Research.1(11). 3140-. Retrieved from [http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR\\_20\\_07\\_4.pdf](http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_20_07_4.pdf).
116. Tabassum. A. ; Rahman.T.& Jahan.K.(2012. September-December). AN EVALUATION OF THE QUALITY OF WORK LIFE: A STUDY OF THE FACULTY MEMBERS OF PRIVATE UNIVERSITIES IN BANGLADESH. ABAC Journal. 32(3). 3657-. Retrieved from <http://www.abacjournal.au.edu/2012/sep2012/>.
117. The European Foundation for Quality Management (EFQM). (2003). The Fundamental Concepts of Excellence. 112-. Retrieved from <https://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/Fundamental-Concepts-of-EFQM.pdf>.
118. The Free Dictionary (2020). Retrieved from <https://www.thefreedictionary.com>.
119. Toma. S.G..& Marinescu. P.(2018).Business Excellence Models: a Comparison. 12th International Conference on Business Excellence. 967974-. DOI: 10.2478/picbe-20180086-.
120. Universities Canada (2019.October). Equity: Diversity and Inclusion at Canadian Universities. Report on the 2019 National Survey. Retrieved from <https://www.univcan.ca/wp-content/uploads/2019/>.

121. University of Waterloo (2018.May 24).Centre for Teaching Excellence: External Review Self-Study 2017.Retrieved from <https://www.easyunime.com/canada/university-of-waterloo-10053/>.
122. UNIVERSITY OF WATERLOO (2019. October). Environmental Sustainability Report SUMMARY. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/sustainability/sites/ca>.
123. University of Waterloo (2020. October 27). INFORMATION SYSTEMS & TECHNOLOGY ANNUAL REPORT 2019. Retrieved from <https://uwaterloo.ca/information-systems-technology-annual-report/>.
124. University of Waterloo. CENTRE FOR TEACHING EXCELLENCE (2018. May 24). External Review Self-Study Report: August 2017. Retrieved from <http://uwaterloo.ca/University>.
125. Mahesh.V.S(1988. October 1). Effective Human Resources Management: Key to Excellence in Service Organizations. Vikalpa.13(4).916-. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/> .

### ملحق (1) استمارة مقابلة

تهدف هذه الاستمارة إلى الكشف عن متطلبات تحسين جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الإداريين بكلية التربية جامعة الفيوم.

أولاً : بيانات عامة :

الاسم : .....

الإدارة (القسم التابع له داخل الكلية) .....

المؤهل الدراسي : .....

الدرجة المالية : .....

ثانياً : الأسئلة

أ/ البعد المهني

1. هل وفرت لك الكلية فرص النمو المهني والدورات التدريبية اللازمة؟
2. هل كانت هذه الدورات التدريبية كافية لتنميتك مهنياً؟
3. ما المشكلات التي تمنعك من الالتحاق بالدورات التدريبية؟
4. ما احتياجاتك التدريبية الحالية؟
5. هل تشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل؟

ب/ من حيث التمكين الإداري

1. هل توجد عدالة في المحاسبية (الثواب والعقاب)؟
2. هل يوجد التزام تنظيمي داخل الكلية؟
3. هل هناك اهتماماً بالإبداع الإداري في العمل؟

ب/ البعد الاقتصادي

1. هل تحصل على التقدير المادي الذي تتمناه؟

2. هل تحصل على التقدير المعنوي الذي تتمناه؟

3. هل تشعر بالرضا عن الخدمة الصحية التي تتلقاها؟

### ج/ البعد الاجتماعي

1. ما موقف إدارة الكلية عندما تمر بظرف طارئ على مستوى حياتك الشخصية؟

2. ما موقف إدارة الكلية عندما يوجد لديك مناسبة اجتماعية على مستوى حياتك

الشخصية؟

### د/ بعد الأمن والسلامة المهنية

1. هل المكان الذي تعمل فيه آمن؟

2. هل تعرف كيف تتعامل مع أي مخاطر طارئة مثل حريق مفاجئ؟

### هـ/ بعد الرفاهية في بيئة العمل

1. هل يتمتع مكان عملك بالرفاهية؟

2. هل يتم إجراء صيانة دورية للتجهيزات المتاحة بمكان عملك؟

## ملحق (2) الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية

جامعة الفيوم  
كلية التربية

السيد الأستاذ/ مدير عام كلية التربية جامعة الفيوم

تحية طيبة وبعد.....

رجاء الموافقة على إجراء دراسة ميدانية بعنوان " متطلبات تحسين جودة الحياة  
الوظيفية بكلية التربية جامعة الفيوم من وجهة نظر الإداريين " . بالتطبيق على  
جميع إداري الكلية بالإدارات المختلفة بكلية .

ولكم جزيل الشكر والاحترام .

مقدمة لسيدتكم

د. عبير أحمد محمد علي  
مدرس الإدارة التربوية وسبلات التعليم

د. هدى معوض عبدالقاه عبدالعل  
مدرس التربية المتفانية

السادة مديرى الإدارات  
لتسهيل مهمة الأ. د. عبير أحمد محمد علي

